

A photograph of a man with a beard and long hair, wearing a green jacket and blue jeans, kneeling on one knee and hugging a young girl from behind. The girl is wearing a blue denim jacket and a yellow floral dress. They are standing in front of an open white door with a black handle and lock mechanism. The scene is brightly lit, suggesting a sunny day outside. The background shows a green lawn and trees.

Uppliv en säkrare  
och öppnare värld



# Innehåll

Inledning	1
Året i korthet	2
Kommentar från vår VD	4

## Vilka vi är

Vilka vi är	6
Världsledande inom accesslösningar	6
ASSA ABLOY i din vardag	8

## Hur vi skapar värde

Hur vi skapar värde	10
Marknad och trender	10
Vår värdeskapande affärsmodell	12
Hållbarhet	14

## Hur vi arbetar

Strategisk översikt	17
Strategiska aktiviteter 2021	18
Tillväxt genom kundrelevans	20
Produktledarskap genom innovation	24
Kostnadseffektivitet i allt vi gör	28
Utveckling genom våra medarbetare	31

## Vad vi erbjuder

Divisionsöversikt	34
Opening Solutions EMEA	36
Opening Solutions Americas	37
Opening Solutions Asia Pacific	38
Global Technologies – HID Global	39
Global Technologies – Global Solutions	40
Entrance Systems	41

## Finansiella rapporter

Förvaltningsberättelse	42
Väsentliga risker och riskhantering	46
Bolagsstyrning	49
Styrelse	54
Koncernledning	56
Intern kontroll – finansiell rapportering	59
Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare	60
Finansiella rapporter	62
Noter	74
Fem år i sammandrag	99
Kommentarer till fem år i sammandrag	100
Nyckeltalsdefinitioner	101
Styrelsens och verkställande direktörens försäkran	102
Revisionsberättelse	103
Aktieägarinformation	108
Investera i ASSA ABLOY	108
ASSA ABLOY-aktien	109
Information till aktieägare	112
Finansiell kalender och kontaktppgifter	113

Årsredovisningen och koncernredovisningen finns på sidorna 42–98 och 102.



### Vilka vi är

Vi är världsledande inom accesslösningar. Vi är 51 000 medarbetare i över 70 länder.



### Hur vi skapar värde

I en föränderlig värld utvecklar vi nya produkter och lösningar som gör att människor känner sig trygga och säkra och kan uppleva en öppnare värld.



### Vad vi erbjuder

Vi erbjuder ett komplett sortiment av innovativa accesslösningar med mekaniska och elektromekaniska lås, cylindrar, nycklar, taggar, säkerhetsdörrar, identifieringsprodukter och automatiska entréer, som levereras av våra fem divisioner.



### Hur vi arbetar

Vi är en global koncern med en unik decentraliserad affärsmodell. Vi finns på cirka 1 000 platser, varav 130 produktionsanläggningar och 100 FoU-anläggningar. Våra strategiska målsättningar vägleder oss i den dagliga verksamheten.





# Accelerera den lönsamma tillväxten

I och med att nedstängningarna successivt lyftes på våra marknader började vi fokusera allt mer på aktiviteter som ökar vår långsiktiga tillväxt och lönsamhet. Några exempel är att uppgradera den installerade basen, leda övergången från mekaniska till elektromekaniska accesslösningar, generera mer återkommande intäkter, växa på tillväxtmarknader och skapa hållbara lösningar genom innovation. Vi har också fortsatt med vår förvävsstrategi. Dessa initiativ kommer att förstärka vår position som branschledande inom accesslösningar.

# Året i korthet

## Stark återhämtning

- Omsättningen ökade med 8% till 95 007 MSEK (87 649) tack vare stark återhämtning på många marknader efter lättade covid-restriktioner.
- Rörelseresultatet ökade med 19% till 14 181 MSEK (11 916) med en rörelsemarginal på 14,9% (13,6).

## Förvärv under året

- Totalt slutfördes 13 förvärv och två verksamheter avyttrades, vilket bidrog till 2% förvärvad nettotillväxt.
- Förvärvet av Hardware and Home Improvement-divisionen inom Spectrum Brands tillkännagavs. Det kommer att ge ett tillskott till omsättningen om cirka 15% och är ett viktigt strategiskt steg i att utveckla vår verksamhet på den nordamerikanska privatbostadsmarknaden. Förvärvet kräver myndighetsgodkännande och uppfyllande av sedvanliga villkor.

## Stort antal nya produkter

- Investeringar i produktutveckling fortsatte och bidrog till lansering av över 400 produkter. Av omsättningen kom 22% (25) från produkter som lanserats under de senaste tre åren.

## Framgångar med hållbarhetsprogrammet

- Vi fortsatte att implementera vårt hållbarhetsprogram med mål för 2025, vilket resulterade i förbättrad hållbarhetsprestanda över hela koncernen jämfört med referensåret 2019.
- ASSA ABLOY blev medlem i Dow Jones Sustainability Index Europe. Indexet följer utvecklingen av de främsta 20% av de 600 största europeiska företagen i S&P Global Broad Market Index<sup>SM</sup>, som är ledande inom hållbarhet.



Nyckeltal	2020	2021	Förändring
Omsättning, MSEK	87 649	95 007	+8%
varav: Organisk tillväxt, %	-8	+11	
varav: Förvärvad nettotillväxt, %	4	+2	
varav: Valutaeffekt, %	-3	-5	
Rörelseresultat (EBIT), MSEK <sup>1</sup>	11 916	14 181	+19%
Rörelsemarginal, % <sup>1</sup>	13,6	14,9	
Resultat före skatt (EBT), MSEK <sup>1</sup>	11 133	13 538	+22%
Operativt kassaflöde, MSEK	14 560	13 265	-9%
Avkastning på sysselsatt kapital	13,0	15,2	
Utdelning, SEK/aktie <sup>2</sup>	3,90	4,20	8%

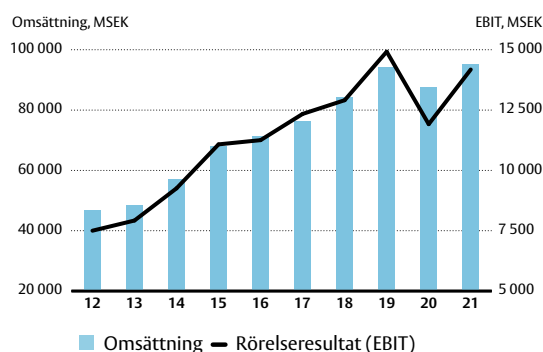
<sup>1</sup> Exklusive jämförelsestörande poster.

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



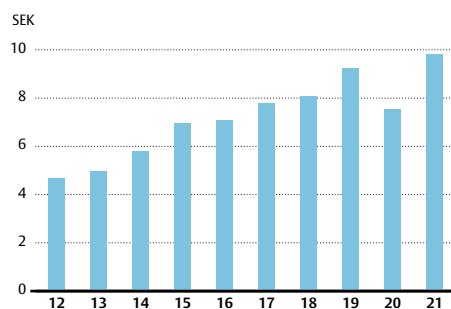
Omsättningen återhämtade sig starkt och ökade med 8% under 2021, och vi fokuserade allt mer på aktiviteter som ökar vår långsiktiga tillväxt och lönsamhet.

OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT (EBIT)<sup>1</sup>



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

VINST PER AKTIE<sup>1,2</sup>



<sup>1</sup> Vinsten per aktie har omräknats med anledning av 2015 års aktiesplit 3:1.

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





## Mål och utfall

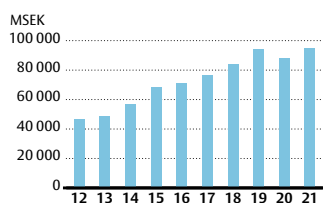
Vi har satt upp ambitiösa men näbara finansiella och hållbarhetsrelaterade mål. De finansiella målen har satts för att balansera tillväxten med en avkastningsnivå som kan skapa stora värden. Under tioårsperioden före pandemin

har vi haft en årlig tillväxt på över 9% och en justerad rörelsemarginal på över 16%. Hållbarhetsmålen för 2025 är ett steg på vägen mot att bli koldioxidneutrala senast 2050.

### ÖVER EN KONJUNKTURCYKEL

# 10%

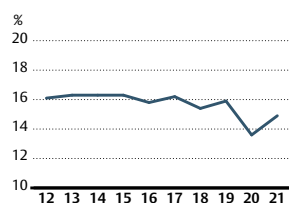
Årlig tillväxt som en kombination av organisk och förvärvad tillväxt



Omsättningen ökade med 8% under 2021, som ett resultat av rekordhög organisk tillväxt i och med lättade pandemirestriktioner och högre verksamhetsnivå på många av våra marknader. Den förvärvade tillväxten bidrog med 2% i ökad nettoomsättning, medan valutaeffekter påverkade omsättningen negativt med 5%.

# 16–17%

Rörelsemarginal<sup>1</sup>



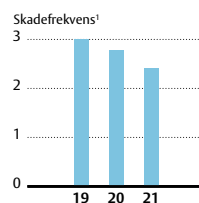
<sup>1</sup> Exklusive jämförelsestörande poster.

Den justerade rörelsemarginalen var 14,9% (13,6), vilket återspeglar en stark återhämtning i och med att många länder lättade på restriktioner och nedstängningar. Marginalen påverkades negativt av våra förvärv och avyttringar med 70 baspunkter, högre råmaterialkostnader och andra inflationsutsatta kostnadsposter.

### MÅL 2021 JÄMFÖRT MED 2019 (REFERENSÅR)

# -33%

Skadefrekvens

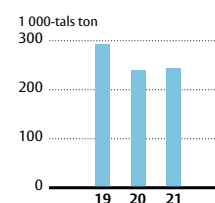


<sup>1</sup> Antal skador per miljoner arbetade timmar.

Skadefrekvensen minskade med 13% och har minskat med 20% sedan 2019. Genom hela organisationen har vi arbetat systematiskt med åtgärder och medvetenhetskampanjer för att minska skadefrekvensen.

# -25%

Absolut koldioxidavtryck



Under 2021 ökade våra utsläpp av växthusgaser med 2% jämfört med 2020 på grund av högre verksamhetsnivå. Men jämfört med referensåret 2019 har utsläppen minskat med 17% och är på god väg att uppnå målet för 2025 om minskade utsläpp på totalt 25% jämfört med 2019.

# Mer fokus på ökad tillväxt

Efterfrågan ökade successivt 2021 efter ett väldigt utmanande 2020, till följd av pandemiutbrottet. Även om förutsättningarna på marknaden förbättrades, bidrog ökade materialkostnader, materialbrist och logistiska problem till att sätta verksamheten under press. Vi lyckades hantera dessa utmaningar tack vare starka insatser från våra erfarna och decentraliserade operationella team, och kan se tillbaka på ett år med stark organisk tillväxt och förbättrat rörelseresultat. Under året ökade vi vårt fokus på initiativ som leder till ökad tillväxt. Dessutom meddelade vi att vi avser förvärva Hardware and Home Improvement-divisionen inom Spectrum Brands, vilket kommer att möjliggöra en ökad expansion inom det nordamerikanska bostadssegmentet.

**700 MSEK**  
i effektivitetsbesparingar  
genom strukturprogram

**95 007 MSEK**  
total omsättning

**14 181 MSEK**  
rörelseresultat

Omsättningen återhämtade sig starkt under 2021 och ökade med 8% till 95 007 MSEK, i och med att våra viktigaste marknader gradvis öppnade upp. Den organiska försäljningen ökade mycket kraftigt med 11%, med en förvärvad nettotillväxt på 2% och en negativ valutaeffekt på -5%. Covid-19 påverkade både efterfrågan och vår verksamhet, som dessutom påverkades av material- och komponentbrist.

En annan utmaning under året var de avsevärt högre råmaterialkostnaderna. På vissa marknader ökade priset på råmaterial med över 200%. Detta blev en stor utmaning, men vi lyckades dämpa de största effekterna med hjälp av effektiviseringsåtgärder och omfattande prisjusteringar. De högre råmaterialkostnaderna påverkade därför bara rörelsemarginalen med knappt 50 baspunkter.

Trots de operativa utmaningarna ökade det totala rörelseresultatet med 19% till 14 181 MSEK (11 916) och den justerade rörelsemarginalen ökade 1,3 procentenheter till 14,9%. Det operativa kassaflödet var starkt, 13 265 MSEK (14 560), trots ett ökat rörelsekapital.

## Divisionernas utveckling

Efterfrågan återhämtade sig successivt under året och i mitten av 2021 var försäljningen tillbaka på nivåerna innan pandemin inom EMEA, Americas och Entrance Systems, justerat för valuta och förvärv.

EMEA hade en stark återhämtning, där den organiska försäljningen ökade med 13% under året. Detta var ett resultat av stabil efterfrågan inom bostadssegmentet och stark återhämtning inom övriga segment.

Division Americas växte organiskt med 14% under 2021 med fortsatt stark efterfrågan i Latinamerika och det amerikanska bostadssegmentet, medan återhämtningen i det kommersiella och institutionella segmentet drev på tillväxten under årets andra hälft. Råmaterialkostnaderna ökade som mest i USA, men tack vare effektiva prisstyrnings- och kostnadsåtgärder lyckades vi dämpa mycket av inflationstrycket.

Trots nedstängningar och restriktioner inom division Asia Pacifics marknader under större delen av året och en avmattning i den kinesiska byggbranschen, levererade vi en positiv organisk försäljningstillväxt med ökad lönsamhet.

Även inom Global Technologies låg volymerna kvar under nivåerna före pandemin, särskilt i de reserelaterade vertikaler. Komponentbristen påverkade också försäljningen negativt under årets andra hälft. Det är emellertid positivt att efterfrågan ökar successivt och att våra lösningar med mobila nycklar får allt mer uppmärksamhet. Detta är en utveckling som vi förväntar kommer att fortsätta.

Slutligen uppvisade Entrance Systems mycket goda resultat under 2021, med en organisk tillväxt på 14% i kombination med historiskt höga marginaler. Den nya organisationen implementerades 2020 och den lyckade integrationen av ågta record bidrog till det positiva resultatet.

## Ökad lönsam tillväxt

Vår strategi, med våra fyra strategiska målsättningar, vår decentraliserade organisation och vårt fokus på att skydda vårt resultat och kassaflöde, har varit framgångsrik genom hela pandemin tack vare starkt operativt genomförande. I takt med en gradvis ökad mobilitet har vi fokuserat allt mer på aktiviteter som ökar vår lönsamma tillväxt på lång sikt.

En viktig drivkraft är att vi aktivt uppgraderar vår installerade bas med mekaniska produkter till mer värdeskapande elektromekaniska produkter och lösningar med ökade satsningar på produktutveckling. Forskning och utvecklingskostnader stod för 4% av vår försäljning och resulterade i lansering av över 400 nya produkter under 2021. Den organiska försäljningstillväxten från våra elektromekaniska produkter var mycket god, vilket dessutom möjliggör ökade återkommande intäkter för licenser och mjukvara. De senaste åren har vi sett en kraftig ökning av SaaS (Software as a Service) intäkter, som nu utgör cirka 5% av vår totala försäljning. Vi befinner oss fortfarande i början av övergången till smartare och användarvänligare lösningar och möjligheterna är näst intill obegränsade.

Ett ökat fokus på hållbara byggnader och våra investeringar i ett hållbart produktsortiment är andra viktiga tillväxtmöjligheter. Under 2021 ökade specifikationsförsäljningen av hållbara lösningar snabbare än för traditionella lösningar, och detta är en utveckling som kommer att fortsätta.


Dessutom finns det många outnyttjade möjligheter i tillväxtländerna. Alla divisioner har specifika strategier för att öka närvaron och tillväxten på dessa marknader.

I en värld med allt fler uppkopplade produkter finns det ett större behov för samarbete mellan divisionerna. Syftet med vårt "Together we"-program är att skapa fler synergier mellan olika koncernbolag, och det är glädjande att se hur detta samarbete har resulterat i nya produkter och ökad försäljning. Linus smartlås i EMEA-regionen och accesssystemet Incedo är två bra exempel på framgångsrikt internt samarbete.

## Förvärv är en viktig tillväxtfaktor

Utöver vårt kontinuerliga arbete för att öka den organiska tillväxten, fortsätter vi med vår framgångsrika förvärvsstrategi. Under 2021 slutförde vi 13 förvärv, som tillsammans bidrog med 4% i ökad omsättning. Framförallt meddelade vi att vi avser förvärva Hardware and Home Improvement-





divisionen (HHI) inom Spectrum Brands, som är en ledande leverantör av säkerhetsprodukter, VVS-utrustning och dörrbeslag för det nordamerikanska bostadssegmentet. HHI kommer att utöka vår produktportfölj för bostäder med starka, välkända varumärken och högkvalitativa, innovativa produkter.

#### Hållbarhet

Vårt hållbarhetsarbete skapar möjligheter till såväl ökad försäljning som minskade utsläpp och driftskostnader. Vi har haft stora framgångar med vårt hållbarhetsprogram för 2025. Vi fortsätter att förbättra vårt arbete med hälsa och säkerhet och är dessutom på god väg att avsevärt minska våra absoluta utsläpp. Utsläppen kommer att minska ytterligare genom en kombination av ökad energieffektivitet på våra anläggningar, konsolidering inom ramen för vårt strukturprogram och en övergång till mer förnybar energi. I produktutvecklingen använder vi vår hållbarhetskompass, som bidrar till ökad prestanda och minskad miljöpåverkan för våra nya produkter och lösningar. Hållbarhet är en integrerad del av vår strategi och vägleder oss i allt vi gör.

Materialbrist, inflation och covid-19-pandemin har inneburit betydande utmaningar under 2021 och i stor utsträckning påverkat vårt vardagsliv, men har inte förändrat de grundläggande drivkrafterna för vår bransch. I stället ser vi att många företag och privatpersoner övergår allt mer till elektromekaniska produkter och lösningar. Därför är vår målsättning även fortsättningsvis 10% årlig tillväxt med en rörelsemarginal på 16–17% över en konjunkturcykel.

Tack vare våra lojala kunder och våra medarbetares starka insatser har vi förstärkt vår position som världsledande inom accesslösningar. Vi ser fram emot att lansera många nya produkter och lösningar som hjälper människor att känna sig trygga och säkra och kan uppleva en öppnare värld.

Tack!  
Stockholm den 2 mars 2022

**Nico Delvaux**  
Vd och koncernchef



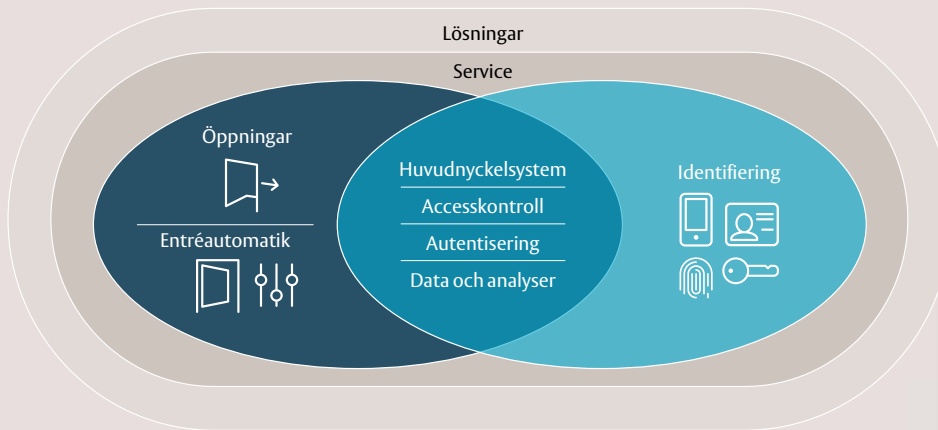
Vilka vi är

# Världsledande inom accesslösningar

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

## Accesslösningar för alla behov

Vi erbjuder ett komplett sortiment av accesslösningar med marknadsledande positioner inom områden som mekaniska och elektromekaniska lås, accesskontroll, identifieringsteknologi, entréautomatik, säkerhetsdörrar, hotellsäkerhet och mobila accesslösningar. Våra produkter och tjänster levereras både enskilt och tillsammans som kompletta accesslösningar.



## En decentraliserad organisation

Vi är en global koncern med en unik decentraliserad affärsmodell som möjliggör snabba leveranser och svar på kundernas efterfrågan. Våra olika affärsenheter är väl insatta i lokala standarder och optimerar resurser och produkter efter lokala förutsättningar och behov.

De regionala divisionerna tillverkar och säljer mekaniska och elektromekaniska lås, digitala dörrlås, cylindrar och säkerhetsdörrar anpassade för den lokala marknadens normer och säkerhetskrav. De globala divisionerna tillverkar och säljer produkter och tjänster inom accesskontroll, identifieringsprodukter och entréautomatik. Läs mer på sidorna 34–41.



## Starka varumärken

Våra varumärken spelar en viktig roll när det gäller att skapa förtroende, lojalitet och differentiering. Vi använder en kombination av huvudvarumärken, associerade varumärken och fristående varumärken för att nå ut till alla våra målgrupper. ASSA ABLOY är vårt koncernvarumärke och främsta kommersiella varumärke, HID omfattar säkra identiteter och accesskontroll och Yale omfattar produkter och tjänster för privatbostäder.

### ASSA ABLOY

Koncernvarumärke

ASSA ABLOY

Huvudvarumärken







### Global närvaro

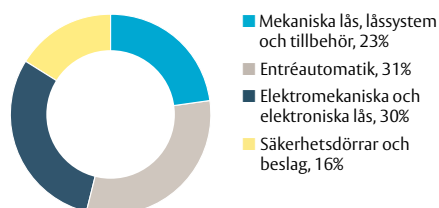
- o Nationella anläggningar och större regioner

Totalt finns vi på cirka 1 000 platser, varav över 100 FoU-anläggningar och 130 produktionsanläggningar. Övriga utgörs av distributionscenter och kontor. ASSA ABLOY har verksamhet i över 70 länder.

### Elektromekanik växer

Koncernen ser en snabbt växande efterfrågan på elektromekaniska produkter och lösningar. Sedan 2011 har dessa ökat sin andel av koncernens försäljning från 22% till 30%. De mekaniska produkterna fortsätter att växa, men de elektromekaniska växer väsentligt snabbare.

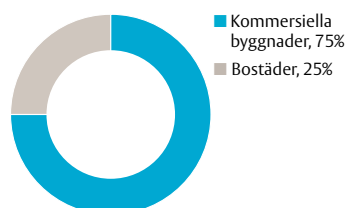
#### Omsättning per produktgrupp



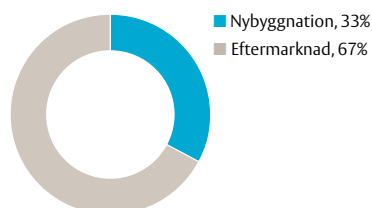
### Tillsammans skapar vi accesslösningar

**51 000** anställda    **>70** länder    **6%** av våra anställda arbetar med forskning och utveckling    **9 500** patent

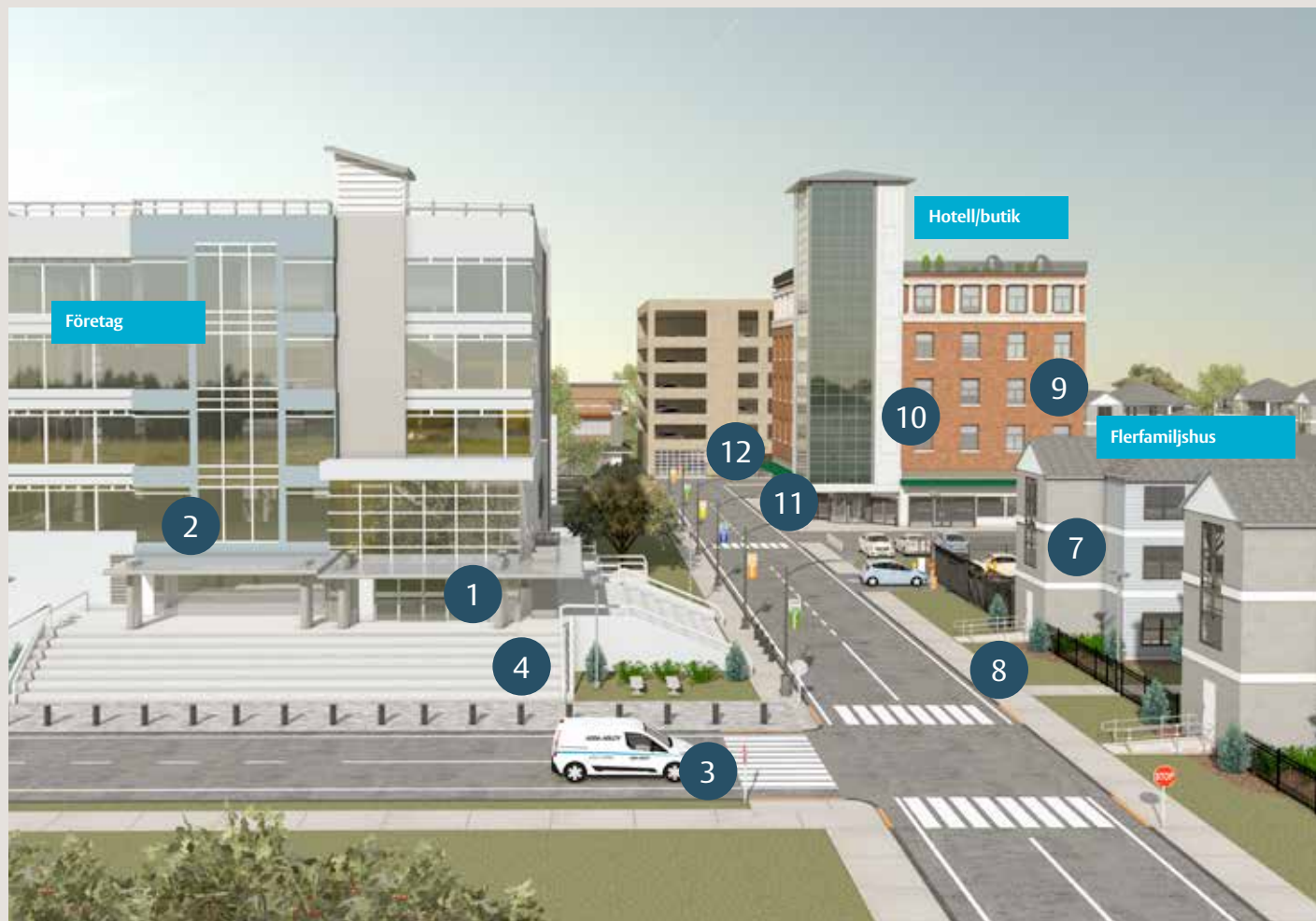
#### Kundfördelning



#### Nybyggnation/Eftermarknad



# ASSA ABLOY i din vardag



Vi är en del av vardagen för människor över hela världen! Vi tillhandahåller lösningar från skalskydd till invändig säkerhet. Du hittar ASSA ABLOYs produkter och lösningar i hemmet, på jobbet, i skolan och när du handlar eller reser. Vissa produkter är synliga, som nycklar, lås och dörrar, medan andra är inbyggda i lösningar som e-pass och identitetslösningar.

## Företag

- 1 Automatiska skjutdörrar är särskilt lämpade för entréer och inomhuspartier med stort flöde av människor. Med automatiska skjutdörrar kan du gå in i en byggnad utan att öppna några dörrar manuellt.
- 2 Inuti byggnaden finns det mekaniska och elektromekaniska nyckelsystem, mjukvara och lösningar för accesskontroll. Det finns också system och lösningar för säkert utfärdande och hantering av identiteter med specifika säkerhetskrav, till exempel ID-kort för personal. Med positioneringslösningar kan man på ett säkert och digitalt sätt vidta åtgärder för social distansering, arbetsplatsoptimering och kontaktpårning för att värna om medarbetarnas hälsa genom lokalisering, information och isolering.
- 3 ASSA ABLOY har ett komplett erbjudande för service, underhåll och uppgradering av automatiska entréer och dockningsstationer som bidrar till en smidigare kundupplevelse.

- 4 Pollare och andra säkerhetsspärrar skyddar fotgängare från motorfordon. De finns i fasta, flyttbara och infällbara modeller och kan integreras i säkerhets- och larmsystem.
- 5 Mobila nycklar, system för fysisk accesskontroll inklusive läsare och styrenheter för att hantera åtkomst i byggnaden.
- 6 Elektromekaniska lås och annan hårdvara, som exempelvis säkerhetsklassade dörrar, karmar och leveransskåp, arbetar tillsammans med accesssystem, inklusive läsare och styrenheter, för att hantera åtkomst och paketleveranser.

## Flerfamiljshus

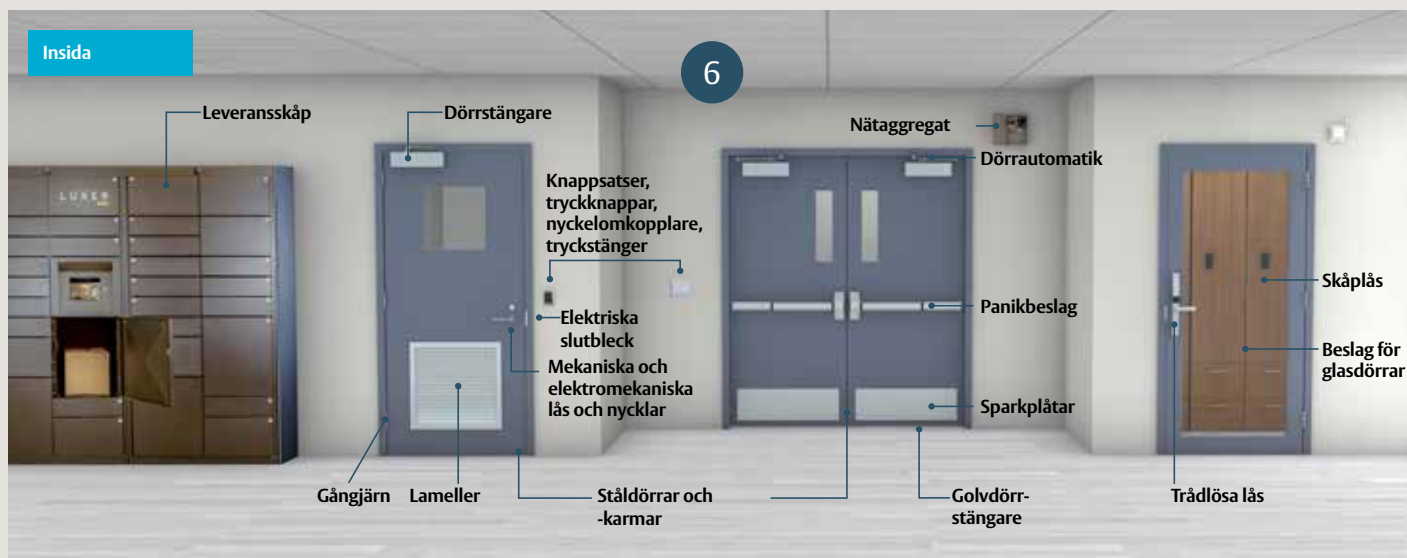
- 7 Kompletta lösningar för flerfamiljshus, alltifrån mekaniska lås till avancerade, skräddarsydda accesssystem. Digitala dörlås öppnas enkelt med en kod eller en smartphone-app. Appen gör det möjligt att fjärrstyra låset för att släppa in besökare eller låsa upp dörren för service och leveranser direkt in i hemmet.
- 8 Högsäkerhetsstaket och grindar skyddar mot att obehöriga tar sig in.



## Utsida



## Insida



## Hotell/butik

**9** Kompletta accesslösningar för butikslokaler och hotell. Vårt erbjudande för hotellbranschen omfattar mobila accesslösningar, accesssystem, lösningar för personalsäkerhet, kassaskåp för hotellrum och energistyrningssystem.

**10** Mobile Access för hotellgäster möjliggör rumsbokning direkt via en smart mobiltelefon. Genom säker Seos-teknologi skickas sedan en digital nyckel till gästens mobiltelefon och gästen kan gå direkt till rummet och låsa upp dörren, utan att behöva köa i receptionen. Lösningen är kopplad till hotellets boknings- och säkerhetssystem och den digitala nyckeln raderas automatiskt vid utcheckning.

**11** Karuselldörrar skapar rymliga och välkomnande entréer och är idealiska för klimatkontroll. De har avancerad sensorteknik som säkerställer dörrens funktioner och styr smidigt ett säkert flöde av människor, samtidigt som de separerar av inomhus- och utomhusklimat. Dessutom kompletteras de med sidodörrar för ökad tillgänglighet och snabb utrymning.

**12** Garageportar, galler och grindar är säkra och enkla att ansluta till byggnadens accesssystem.



Hur vi skapar  
värde

# Starka trender driver vår bransch

Inom accesskontrollbranschen finns det starka underliggande trender som driver tillväxten och efterfrågan på våra produkter. Behovet av trygghet och säkerhet är ett av de mest grundläggande behoven. Bekväma och säkra accesslösningar i kombination med ett ökat fokus på byggnaders energieffektivitet kommer att driva den lönsamma tillväxten inom vår bransch under en överskådlig framtid.



Övergången till elektromekaniska och digitala lösningar innebär att vi kan erbjuda kunderna ännu smidigare lösningar.

## Marknadsöversikt

Branschen för accesslösningar utvecklas ständigt och har i dag ett totalt värde på över 100 miljarder USD årligen. Tillväxten inom branschen har traditionellt sett varit stabil, tack vare utveckling av säkra, innovativa accesslösningar med ett ökat fokus på komfort och byggnaders hållbarhetsprestanda.

Med tiden har lokala standarder skapats, en utveckling som har drivits på av lokala behov. På grund av detta är marknaden för accesslösningar fragmenterad, i synnerhet på tillväxtmarknaderna. ASSA ABLOY säkrar byggnader från yttre områdesskydd till skalskydd och invändig säkerhet. Vi är världens största leverantör av accesslösningar, men på grund av fragmenteringen är vår globala marknadsandel fortfarande liten, vilket innebär att vi har stor tillväxtpotential.

## Tillväxttrender

Det finns ett antal trender som ökar efterfrågan på accesslösningar, bland annat när det gäller att uppfylla våra mest grundläggande behov av trygghet och säkerhet. Övergången till elektromekaniska och digitala lösningar innebär att vi kan erbjuda kunderna ännu smidigare lösningar samt utöka vårt tjänstebaserade erbjudande. Dessutom ökar efterfrågan på mer hållbara och motståndskraftiga produkter till följd av den starka tillväxten inom hållbara byggnader och stadsmiljöer runt om i världen.

## Branschtrender

### Nya teknologier

Nya teknologier och tekniska innovationer möjliggör utveckling av smidiga nya lösningar för kunderna samt skapar nya affärsmöjligheter. Produktmixens utveckling mot fler elektromekaniska produkter kommer att fortsätta, vilket medför många nya affärsmöjligheter samtidigt som det ger återkommande intäkter i form av SaaS (Software as a Service).

### Lokala bestämmelser

ASSA ABLOY är en av få globala leverantörer av accesslösningar som kan möta ständigt skiftande regler, standarder och krav på de lokala marknaderna. Det skapar goda kundrelationer, marknadsefterfrågan och högre inträdesbarriärer för konkurrenter.

## ASSA ABLOYs svar:



Vi har ökat våra satsningar på forskning och utveckling och fokuserar allt mer på mjukvaruutveckling. Andelen elektromekaniska produkter som vi säljer har ökat från 22% till 30% de senaste tio åren.



Vi har en stark lokal närvaro med tillverkning på både mogna marknader och tillväxtmarknader. För närvarande har vi verksamhet i över 70 länder. Det möjliggör snabba leveranser och svar på lokala kundförfrågningar.





## Megatrender

### Urbanisering

Urbanisering sker runtom i världen och utvecklingen är särskilt tydlig på tillväxtmarknaderna, där ett ökat behov av bostäder, arbetsplatser och kommersiella byggnader driver på efterfrågan på accesslösningar. FN räknar till exempel med att antalet människor som bor i stadsområden kommer att öka med 2,5 miljarder fram till år 2050. Detta leder till en ökad efterfrågan på accesssystem.

### Behov av säkerhet

Behovet av trygghet och säkerhet är grundläggande. I en värld präglad av osäkerhet ökar behovet av säkra, bekväma och effektiva accesslösningar – både i hemmet och övriga segment. Tillväxten stärks ytterligare av efterfrågan på smidiga och tidsbesparande accesslösningar.

### Hållbarhet

I takt med en växande oro för miljön, vill allt fler kunder ha hållbara lösningar. Det leder till en ökad efterfrågan på hållbara byggnader och accesssystem. Nu räknar man till exempel med att cirka 50%<sup>1</sup> av alla nya kommersiella byggnader är miljöcertifierade. Detta kräver en ökad transparens vad gäller produkternas miljöpåverkan, hållbar produktion och bra arbetsmiljö. Dessutom införs allt fler regler beträffande energisnåla byggnader och accesslösningar.

### Digitalisering

Den snabba utvecklingen av digitala lösningar fortsätter i alla delar av samhället och skapar efterfrågan på ny digital teknik, inklusive accesslösningar. Det möjliggör utveckling av nya, säkra och smidiga accesslösningar. Ett exempel är fjärrstyrda system, där bostäder, kontor med mera kan övervakas och tillträdet hanteras på distans. Dessutom skyddas allt fler byggnader av kombinerade system som ökar såväl säkerhetsnivån som effektiviteten och tillförlitligheten.

### ASSA ABLOYs svar:



Vi investerar på marknader där vi ser att det pågår urbanisering.



Som världsledande inom accesslösningar tillhandahåller vi toppmoderna produkter och tjänster relaterade till dörröppningar, entréautomatik och säker identifiering med fokus på kundernas trygghet och säkerhet.



Vi utvecklar produkter som hjälper kunderna att minska sin miljöpåverkan och erbjuder miljövarudeklarationer på viktiga produktgrupper. Miljövarudeklarationerna gör våra produkter mer attraktiva, eftersom de hjälper kunderna att få högre poäng i miljöcertifieringar. 2020 åtog vi oss att uppfylla vetenskapligt baserade mål, vilket visar att vi även strävar efter att minska våra egna utsläpp.



Vår världsledande ställning och våra starka FoU-resurser gör att vi ligger långt fram i utvecklingen av nya lösningar som uppfyller de föränderliga behoven av trygga och säkra accesslösningar.

<sup>1</sup> Källa: Dodge Data & Analysis, World Green Building Trend 2018.

# Vi hjälper människor att känna sig trygga, säkra och uppleva en öppnare värld

Vi hjälper dagligen miljarder människor att uppleva en öppnare värld genom innovationer som möjliggör trygga, säkra och bekväma accesslösningar för såväl fysiska som digitala platser. Genom att ansvarsfullt använda kapital, naturresurser och våra medarbetares kompetens skapar vi hållbart värde för våra aktieägare och övriga intressenter. Tillsammans skapar vi värde!



## Våra resurser

**51 000**

medarbetare i över 70 länder. Vi är globala och unikt lokala

**2 800**

medarbetare som arbetar med forskning och utveckling av våra hållbara innovationer

**190**

starka varumärken och en diversifierad produktportfölj

**9 500**

patent

**130**

effektiva produktions- och monteringsanläggningar

**~50 000**

leverantörer av direktmaterial och indirekta tjänster. Vi har strategiska och kostnadseffektiva leverantörer

**70 mdr SEK**

i eget kapital



## Hur vi arbetar

Vi är en global koncern med en unik **decentraliserad affärsmodell** och finns på cirka 1 000 platser, varav 130 produktionsanläggningar. Vi använder en **flervarumärkesstrategi** för att utnyttja våra globala och lokala styrkor och nå ut till olika marknads- och kundsegment samt hitta nya vägar in på marknaden. Att förvärva relevanta bolag för att fortsätta växa är en viktig del av vår strategi.

## Våra strategiska målsättningar

Koncernens strategiska inriktning är att leda trenden mot världens mest innovativa och välde-signade accesslösningar.

Vi arbetar lokalt med våra strategiska målsättningar, vilket gör det möjligt för divisionerna att fatta självständiga beslut så att vi håller oss nära kunderna.



Tillsammans vägleds vi av våra värderingar och förhållningssätt



**Handlingskraft**  
Vi litar på varandra



**Innovation**  
Vi vågar förändra



**Integritet**  
Vi står upp för vad som är rätt





En  
öppnare  
värld

## Värdeskapande för intressenter 2021

### Ägare och investerare

- Utdelning och värdeökning

**4,3 mdr SEK**

betald utdelning

### Medarbetare

- Professionell utveckling
- Säker och stabil arbetsplats
- Inkluderande arbetsplats med lika möjligheter

**27,9 mdr SEK**

i löner och andra ersättningar

### Kunder

- Ökad säkerhet och konkurrenskraft för våra kunder
- Hållbara produkter med miljövarudeklarationer

**>400**

nya produkter lanserade

### Leverantörer och partners

- Teknisk utveckling
- Stabil partner

**~45 mdr SEK**

i leverantörsbetalningar

### Samhälle

- Ökad säkerhet och trygghet
- Minskad miljöpåverkan
- Skatter och sociala avgifter

**2,6 mdr SEK**

i inkomstskatt

## Vårt erbjudande

Vårt mål är att erbjuda **säkerhet, trygghet och bekvämlighet**. Vi erbjuder ett **komplett sortiment av unika och innovativa accesslösningar**.



**30%**

Elektromekaniska produkter



**31%**

Entréautomatik



**16%**

Säkerhetsdörrar och beslag



**23%**

Mekaniska lås

# Höjd ambition för en hållbar framtid

ASSA ABLOY har ett långsiktigt klimatrelaterat åtagande att minska koldioxidutsläppen för att nå 1,5-gradersmålet i Parisavtalet. Vårt hållbarhetsarbete kommer att göra oss till en mer konkurrens- och motståndskraftig organisation.

## FN:s hållbarhetsmål

ASSA ABLOY stödjer FN:s 17 hållbarhetsmål och fokuserar på sex av målen där vi har störst inverkan. Vårt hållbarhetsprogram för 2025 ska säkerställa att våra mål och ambitioner bidrar direkt till FN:s globala hållbarhetsmål.

Enligt World Green Building Council står byggnader för 38% av världens energirelaterade koldioxidutsläpp och 50% av alla utvunna material. Som världsledande inom accesslösningar har ASSA ABLOY en viktig roll när det gäller att leda vår bransch mot minskade utsläpp i alla delar av värdekedjan. Vi tror att vi kan ha stort inflytande och stödjer FN:s globala hållbarhetsmål genom att fokusera på följande sex mål:

- 6 Rent vatten och sanitet för alla
- 8 Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt
- 9 Hållbar industri, innovationer och infrastruktur
- 11 Hållbara städer och samhällen
- 12 Hållbar konsumtion och produktion
- 13 Bekämpa klimatförändringarna

## Uppnått under 2021

ASSA ABLOY ökar sina insatser för en hållbar framtid. 2020 åtog vi oss att uppfylla vetenskapligt baserade mål och 2021 fokuserade vi på att fastställa målen, analysera vår miljöpåverkan och identifiera vilka förbättringar som krävs genom hela värdekedjan. Men vi har redan påbörjat arbetet med att uppnå målen, trots att de ännu inte är ratificerade. Vi har ett mångfacetterat tillvägagångssätt för att minska våra utsläpp: Inom verksamheten fortsätter implementeringen av vår "Green Team"-strategi samtidigt som vi genomför grundliga kontroller på vissa av våra mest energi- och koldioxidintensiva anläggningar. Med hjälp av hållbar innovation och vår hållbarhetskompass fokuserar vi på att minska koldioxidutsläppen från våra lösningar och göra dem energisnålare eller, när så är möjligt, energioberoende genom teknik för utvinning av energi. Det gör att vi kan hjälpa våra kunder att minska sin miljöpåverkan, vilket i sin tur gör oss mer relevanta för dem. Dessutom har vi ett nära samarbete med våra materialleverantörer för att hitta nya sätt att minska utsläppen.

Att minska de klimatrelaterade utsläppen är ett viktigt fokusområde för ASSA ABLOY, samtidigt som vi fortsätter arbetet med våra bredare hållbarhetsmål för att minimera vår vattenförbrukning och avfallsgenerering samt bedriva en ansvarsfull global verksamhet.

I vår hållbarhetsredovisning finns mer detaljerad information om vårt hållbarhetsprogram för 2025, vårt arbete med FN:s hållbarhetsmål och våra fortsatta insatser för förbättrad hälsa och säkerhet inom organisationen.

[→ LÄS MER I VÅR HÅLLBARHETSREDOVISNING](#)

2025

### Hållbarhetsmål 2025 jämfört med 2019

Vårt hållbarhetsprogram för 2025 fokuserar på de mest väsentliga områden, för att se till att vi har störst inverkan där det behövs mest. Målen omfattar bland annat koldioxidutsläpp (-25%), vattenintensitet (-25%) och skadefrekvens (-33%).

2030

### Vetenskapligt baserade mål

Vi har åtagit oss att uppfylla vetenskapligt baserade mål och bidra till att begränsa den globala uppvärmningen till 1,5°C genom att halvera de absoluta koldioxidutsläppen till 2030.

2050

### Koldioxidneutral

ASSA ABLOY har åtagit sig att uppnå en koldioxidneutral verksamhet senast 2050.



”ASSA ABLOY hade en ledande roll och bidrog aktivt genom att tillhandahålla en tydlig lösning med kompatibla produkter.”

MEGHAN COLE, HÅLLBARHETSKOORDINATOR PÅ WRNS STUDIO,  
SAN FRANCISCO, USA

Foto: © Celso Rojas/2021

## Hållbart produktledarskap vid Sonoma Academy i Kalifornien

### Vad är det som utmärker projektet?

Byggnaden Janet Durgin Guild & Commons på gymnasieskolan Sonoma Academy i Santa Rosa, Kalifornien, är ett exempel på hur hållbarhet kan se ut i framtiden. Ett specifikt mål med projektet var att undvika alla rödlistade beståndsdelar/kemikalier. För att uppnå detta var man tvungen att granska alla produkter och material som användes och i många fall hitta alternativa lösningar. Det är det första projektet som certifierats både enligt LBC Materials Petal<sup>1</sup> och ILFI:s (International Living Future Institute) Zero Carbon Certification.

### Vilken roll spelar hållbarhet i arkitekturen?

Sonoma Academys ägare ville informera och utbilda eleverna om hållbarhetens betydelse, och ansåg att det bästa sättet att göra det var genom att integrera hållbarhet i själva byggnaden. Materialgranskningen var komplicerad, eftersom den omfattade många olika produktkategorier. Vi an-

vände LBC Declare-märkta dörrar och tillbehör, som är svåra att få tag på eftersom det krävs mycket för att uppnå den märkningen. ASSA ABLOY hade en ledande roll i Declare-programmet och bidrog aktivt genom att tillhandahålla en tydlig lösning med kompatibla produkter.

### Varför valde ni att samarbeta med ASSA ABLOY?

Vi använde ASSA ABLOYs dörrkarmar och beslag i byggnaden, deras medverkan i Declare-programmet gjorde det enkelt att upphandla innehållstransparenta material. Eftersom ASSA ABLOYs produkter är Declare-märkta innehåller de inte några förbjudna ämnen och uppfyller därmed både kraven för VOC<sup>2</sup>-utsläpp och utsläppsmålen fastställda av CDPH<sup>3</sup>. Det är en stor fördel att ha en partner som ASSA ABLOY när man skapar hälsosammare material och miljöer. Hållbarhet kan integreras i alla projekt och därmed påverka kundernas liv eller industrin i allmänhet.

### PROJEKTFAKTA

**Projekt:** Sonoma Academy, Santa Rosa, Kalifornien.

**Miljögodkännanden:** Living Building Challenge Materials Petal, Zero Carbon; LEED v3 Platinum och WELL Building Standard Education Pilot. Projektet är dessutom certifierat enligt följande LBC-kategorier: Place, Energy, Health & Happiness, Materials, Equity och Beauty.

**ASSA ABLOY-produkter:** Dörrar, karmar, gångjärn och elektriska komponenter.

<sup>1</sup> Syftet med LBC (Living Building Challenge) Materials Petal är att bidra till att skapa en materialekonomi som är giftfri, ekologiskt hållbar, transparent och socialt rättvis.

<sup>2</sup> Volatile Organic Compounds, flyktiga organiska föreningar.

<sup>3</sup> California Department of Public Health, Kaliforniens folkhälsomyndighet.



ASSA ABLOY  
i din vardag

”Det minimerar säkerhetsrisken vid borttappade eller stulna nycklar, eftersom man vid behov kan inaktivera varje enskild nyckel eller ändra/radera behörigheten, vilket gör systemet dynamiskt och säkert.”



## UK Power Networks uppgraderar sina låssystem

**ASSA ABLOYs affärsenhet** Abloy UK har tecknat ett 5-årsavtal med UK Power Networks om att uppgradera deras befintliga mekaniska låssystem till en lösning med både mekaniska och elektromekaniska lås för högspännings- och lågspänningsnät.

### *Vilka är UK Power Networks?*

UK Power Networks är Storbritanniens största elleverantör, med 8,3 miljoner privat- och företagskunder i London samt sydöstra och östra England. De förser 19 miljoner människor med ström.

### *Vilken typ av säkerhets- och accesslösning har de valt?*

De specificerade produkterna inkluderar en kombination av Abloys elektromekaniska och mekaniska hänglås och cylindrar, PROTEC2 CLIQ® och ABLOY PROTEC2, som styrs med det nya operativsystemet CIPE Manager. Abloy kommer att leverera omkring 9 500 hänglås per år, tillsammans med de programmerbara nycklarna PROTEC2 CLIQ Bluetooth Low Energy.

### *Varför väljer kunderna Abloy?*

CLIQ® erbjuder hög säkerhet och flexibilitet, vilket underlättar det komplexa arbetsflödet hos organisationer inom energisektorn, tack vare möjligheten att skapa loggar för enskilda cylindrar, hänglås, nycklar och systemanvändare.

### *Hur möjliggör Abloys lösning tillträde för tredje parter på kritiska anläggningar?*

CLIQ®-nycklarna är programmerbara, vilket innebär att en tillfällig entreprenör kan få ut en nyckel som endast ger tillträde till vissa anläggningar under en begränsad tidsperiod. När giltighetstiden går ut kan nyckeln inte längre öppna låset. Det minimerar säkerhetsrisken vid borttappade eller stulna nycklar, eftersom man vid behov kan inaktivera varje enskild nyckel eller ändra/radera behörigheten, vilket gör systemet dynamiskt och säkert.

### PROJEKTFAKTA

**Projekt:** Uppgradering av UK Power Networks låssystem i sydöstra England och London, vilket omfattar 29,000 km<sup>2</sup>, 130 000 transformatorstationer och 189 000 km kablar under och ovan jord.

**Lösning:** Abloys PROTEC2 CLIQ, ABLOY PROTEC2.



# Strategisk översikt

Koncernens vision är att vara världsledande inom innovativa accesslösningar. Vårt syfte är att hjälpa människor att känna sig trygga, säkra och uppleva en öppnare värld. Våra grundläggande värderingar, förhållningssätt och strategiska målsättningar visar vägen.

## Syfte

Att dagligen hjälpa människor att känna sig trygga, säkra och uppleva en öppnare värld

## Vision

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

## Mission

- Skapa hållbart aktieägarvärde
- Skapa mervärde för våra kunder, samarbetspartners och slutanvändare
- Vara en världsledande organisation där medarbetare lyckas
- Bedriva verksamheten på ett etiskt och hållbart sätt

## Finansiella mål

Tillväxt

**5%**

organisk

**5%**

förvärvat

=

**10%**

total tillväxt

EBIT

**16–17%**

## Våra strategiska målsättningar

Tillväxt genom kundrelevans

Produktledarskap genom innovation

Kostnadseffektivitet i allt vi gör

Ständig utveckling genom våra medarbetare

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

Värderingar och förhållningssätt



**Handlingskraft**

Vi litar på varandra



**Innovation**

Vi vågar förändra



**Integritet**

Vi står upp för vad som är rätt



# Strategiska aktiviteter 2021

För att öka den lönsamma tillväxten i enlighet med våra finansiella mål arbetar ASSA ABLOY med ett antal strategiska aktiviteter. Att fortsätta investera i produktutveckling, stärka vår gemensamma kultur och minska kostnadsbasen är viktiga förutsättningar för våra strategiska initiativ. Dessa beskrivs mer i detalj på sidorna 24–33.

Efterfrågan ökade successivt på många marknader under 2021 och återgick till, eller till och med överträffade, nivåerna innan pandemin i tre av våra fem divisioner. Vi har därför gradvis fokuserat allt mer på att öka vår lönsamma tillväxt. En viktig aktivitet är att uppgradera den installerade basen för att leda övergången från mekaniska till elektromekaniska lösningar. Pandemin har påskyndat denna övergång och gjort det möjligt för oss att öka våra återkommande intäkter från licenser och programvaror. En annan drivkraft är utvecklingen i tillväxtländerna, där det finns stora outnyttjade möjligheter. Övergången till mer hållbara lösningar kommer också att öka tillväxtpotentialerna.

## Fler framgångsrika förvärv

Förvärv är en viktig del av vår tillväxtstrategi. Sedan ASSA ABLOY bildades 1994 har vi förvärvat fler än 300 bolag som har genererat stora värden. Under 2021 tillkännagav vi vårt största förvärv hittills, Hardware and Home Improvement-divisionen inom Spectrum Brands, som kommer att bidra till årsomsättningen med cirka 15%. De bolag vi förvärvat är ofta ledande accessleverantörer på sina respektive marknader med väletablerade kundbaser och varumärken med stor tillväxtpotential som bidrar till våra finansiella mål. Vi ser stora möjligheter att fortsätta vår förvärvsresa och våra divisioner har identifierat över 900 potentiella förvärv världen över.

## Uppgradera den installerade basen

En stor tillväxtpotential är övergången från mekaniska till elektromekaniska produkter och lösningar. Innan pandemin ökade försäljningen av våra elektromekaniska produkter

med över 10% om året i våra regionala divisioner. Eftersom ASSA ABLOY har världens största installerade bas av accesslösningar, innebär övergången till elektromekaniska produkter och lösningar stora tillväxtpotentialer för oss. Den största potentialen finns i de kommersiella och institutionella segmenten, som utgör den största delen av vår försäljning. Produktmixens utveckling kommer att fortsätta och därmed skapa många möjligheter. Samtidigt kommer den här övergången att ge återkommande intäkter för licenser och mjukvara.

## Generera mer återkommande intäkter

Eftermarknaden står för två tredjedelar av försäljningen, med en stabil efterfrågan i form av renoveringar, utbyten, uppgraderingar och service. Nybyggnationsmarknaden, som står för omkring en tredjedel av försäljningen, har en mer cyklisk karaktär. Vår ambition är att generera mer återkommande intäkter för programvarulicenser, identitetshandling och serviceavtal, i och med den ökade efterfrågan på elektromekaniska, digitala och smarta lösningar. Uppkoplade produkter, nya funktioner och prenumerationstjänster kommer att fortsätta öka den lönsamma tillväxten i framtiden.

## Öka tillväxten i tillväxtländerna

Tillväxtländerna erbjuder också en stor tillväxtpotential med många outnyttjade möjligheter. De senaste tio åren har försäljningen på våra tillväxtmarknader ökat med cirka 40%, med undantag för Kina. Vårt mål är att växa med över 10% på tillväxtmarknaderna under de kommande åren genom en



kombination av organisk tillväxt och förvärv. En förutsättning för att lyckas med det är att vi har rätt medarbetare med kunskap om de lokala marknaderna.

I Kina har vi konsoliderat verksamheten, inklusive varumärken, utvecklingscenters och processer. Det kommer att bidra till att positionera oss för lönsam tillväxt även inom de kommersiella och institutionella segmenten samt öka vår exponering på eftermarknaden.

#### Hållbara lösningar

Hållbarhet kommer att ha en avgörande betydelse för den ekonomiska och industriella utvecklingen under de kommande årtiondena och bidrar i högsta grad till att driva på tillväxten. Våra kunders förväntningar på hållbarhet ökar ständigt. Studier visar att 70% av konsumenterna vill ha hållbara produkter och 50% av alla nya kommersiella byggnader är miljöcertifierade. När vi utvecklar nya produkter tittar vi inte bara på produkternas miljöpåverkan, utan även i vilken grad de bidrar till kundens totala hållbarhetsprestanda. Våra 276 verifierade miljövarudeklarationer hjälper kunderna att fatta hållbara beslut. Detta är något som särskiljer oss och ger oss en konkurrensfördel.

Kraven på vår egen produktion ökar i takt med att allt fler kunder åtar sig att uppfylla vetenskapligt baserade mål. Vi har satt upp ambitiösa mål för 2025 och åtagit oss att uppfylla SBT:s kriterier (Science Based Targets initiative). För att lyckas med detta har vi infört tekniska förbättringar som ökar effektiviteten i vår verksamhet och leverantörskedja.



Våra strategiska aktiviteter hjälper oss att öka den lönsamma tillväxten i enlighet med våra finansiella mål.



# Strategisk målsättning #1

## Tillväxt genom kundrelevans

Tillväxt genom kundrelevans handlar om att förstå kundernas föränderliga behov, så att vi kan förse dem med de bästa tänkbara lösningarna. Våra lösningar är konstruerade för att uppfylla kraven på trygghet, säkerhet, hållbarhet och bekvämlighet inom olika kundsegment. Med hjälp av lokal närvaro, globalt ledarskap, processer och verktyg fortsätter vi att skaffa oss djupgående kunskaper om våra kunder för att överträffa deras förväntningar och öka vår tillväxt.

**Nr1**

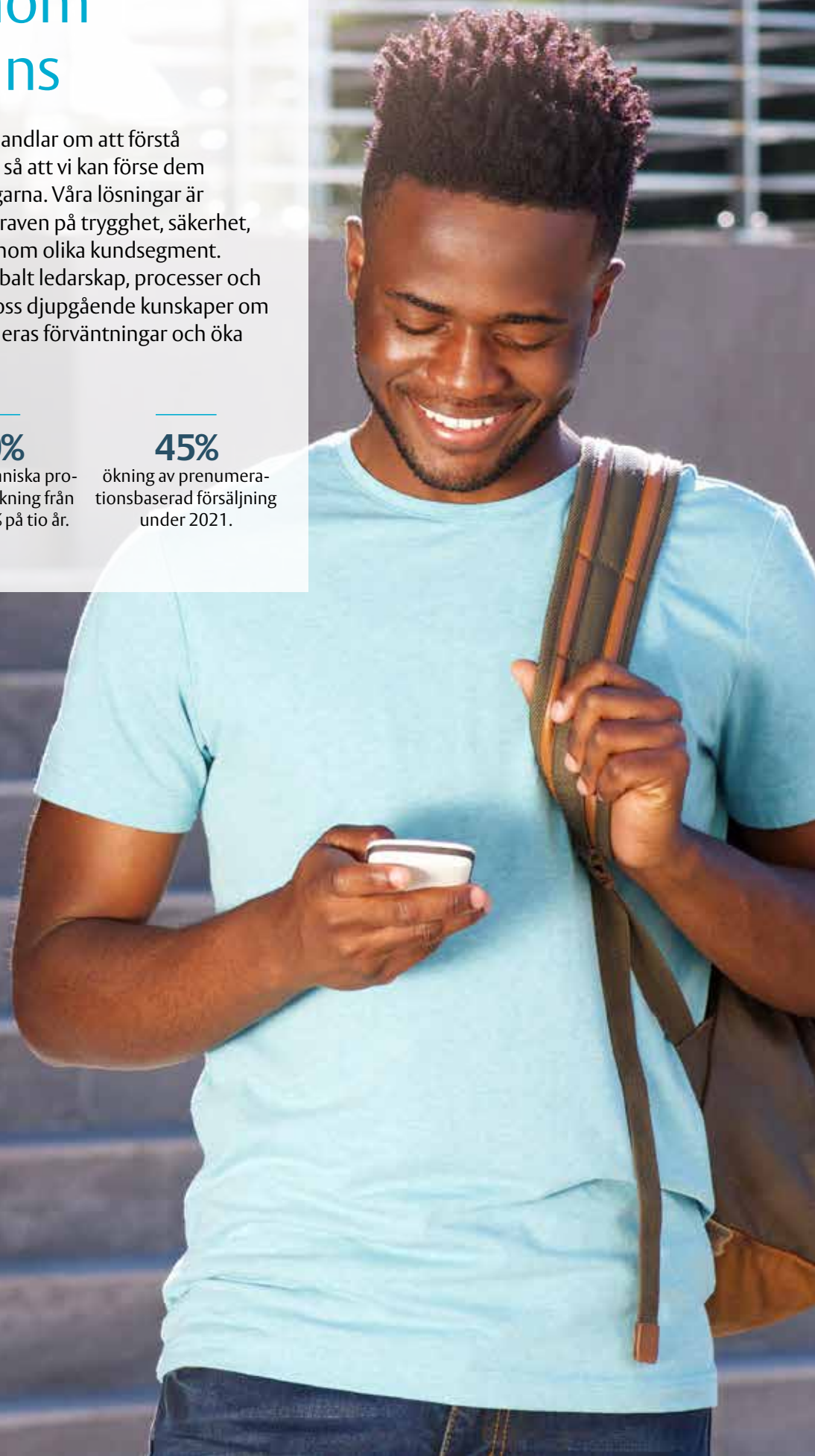
i världen inom accesslösningar.

**30%**

elektromekaniska produkter, en ökning från 22% till 30% på tio år.

**45%**

ökning av prenumera-tionsbaserad försäljning under 2021.



## Marknadsinsikter och segmentering

Vi följer ständigt trender, kunder och konkurrenter för att öka våra marknadsinsikter. Vi har också segmenterat våra marknader för att få större förståelse för specifika behov bland kunder och slutanvändare, så att vi kan leverera mer skräddarsydda produkter och lösningar.

Våra förvärv bidrar till att öka kundrelevansen och uppfylla kraven på specifika marknader. Förvärvet av Invengo Textile Services, som arbetar med spårning och övervakning av textilier, förstärker till exempel vårt erbjudande inom RFID. Ett annat exempel är förvärvet av Capitol Door Service, en ledande distributör av dörrar för entréautomatik, som kommer att hjälpa oss att stärka vår position i USA.

De institutionella och kommersiella marknaderna står för cirka 75% av vår totala försäljning, medan smarta lås och trenden med smarta hem driver på försäljningen på bostadsmarknaden, som stod för 25% av försäljningen 2021.

Eftermarknaden står fortfarande för en stor del av vår försäljning (67%), med en stabil efterfrågan i form av renoveringar, utbyten, uppgraderingar och service. Nybyggnationsmarknaden stod för cirka 33% av försäljningen 2021, främst tack vare tillväxt på bostadsmarknaden och inom vissa övriga segment.

## Smidig kundupplevelse

Att erbjuda en kundupplevelse i världsklass är en viktig del av vårt arbete med att skapa varumärkes- och kundlojalitet. Vårt mål är att alla kontaktpunkter, såväl digitala som fysiska, ska vara så smidiga som möjligt.

Våra digitala plattformar gör det enklare för kunderna att utforska, köpa, installera och serva våra produkter. Under 2021 förbättrade vi kundupplevelsen ytterligare genom att införa en app för Yales smarta produkter. Vår Yale Access-app, som finns tillgänglig i 174 länder, gör det möjligt att koppla samman produkter och tjänster för smarta hem från externa leverantörer, inklusive Google Assistant, Amazon Alexa och Philips Hue.

Med hjälp av samarbeten kan vi hitta nya vägar att nå ut till kunderna, och tillsammans kan vi utveckla innovativa funktioner som förstärker vårt kunderbjudande och ökar tillväxten. Vi har till exempel integrerat våra smarta Yale-lås

med Googles programvara för smarta hem i en lösning speciellt framtagen för att kommunicera med Google Nest-enheter.

Vi förbättrar kundupplevelsen ytterligare genom dedikerade resurser och investeringar i användargränssnitt och andra verktyg. Med hjälp av verktyg som Net Promoter Score® (NPS®) och CSAT mäter vi kontinuerligt kundupplevelsen och följer upp genom att införa förändringar i verksamheten eller lösa identifierade problem.

## Hållbarhet – en förutsättning för tillväxt

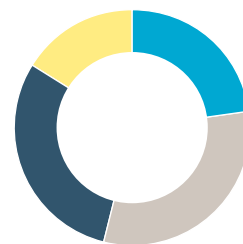
Dagens kunder påverkas i allt större utsträckning av hållbarhetsfrågor och krav på hållbara byggnader. Produkternas miljöprestanda har blivit en viktig faktor när våra kunder fattar beslut om design och inköp, där certifieringar som LEED och BREEAM bidrar till att driva på utvecklingen. ASSA ABLOY befinner sig i en utmärkt position för att hjälpa kunderna uppfylla sina miljömål genom att erbjuda ett allt större miljövänligt sortiment, med lösningar utvecklade enligt vår hållbarhetskompass. Hållbarhetskompassen, som används för att utvärdera olika miljömässiga egenskaper vid utveckling av nya produkter, hjälper oss att säkerställa en hållbar design och minska miljöpåverkan med varje ny innovation. Vår strävan efter att erbjuda mer hållbara lösningar genom specifikation fortsatte att ge resultat och försäljningen har ökat tack vare ”gröna” specifikationer under 2021.

## Utveckling av e-handeln

E-handel är ett viktigt strategiskt initiativ för koncernen. Under 2021 tog vi ytterligare steg mot målet att erbjuda bästa möjliga digitala kundupplevelse när det gäller att utforska, köpa och serva våra produkter. Alla divisioner har strategier för att öka digitaliseringstakten genom investeringar i verktyg, processer och dedikerade resurser.

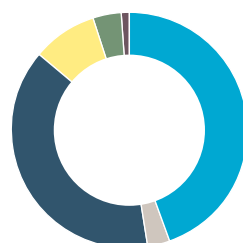
Vi har börjat flytta över våra olika varumärkens webbplatser till en ny, kundcenterad global plattform som lanserades under 2021. Med större delen av våra varumärken samlade på en och samma onlineplattform kan vi erbjuda en bättre kundupplevelse, eftersom det blir enklare att navigera mellan våra olika produkter och lösningar. Vi har också intensifierat vårt arbete med sociala medier för att

Omsättning per produktgrupp, 2021



- Mekaniska lås, låssystem och tillbehör, 23%
- Entréautomatik, 31%
- Elektromekaniska och elektroniska lås, 30%
- Säkerhetsdörrar och beslag, 16%

Omsättning per geografisk marknad, 2021



- Nordamerika, 44%
- Sydamerika, 3%
- Europa, 39%
- Asien, 9%
- Oceanien, 4%
- Afrika, 1%

Skapa efterfrågan i marknaden genom hantering av försäljningskanaler och återförsäljare



Efterfrågan drivs av specifikation, varumärkeslojalitet och återkommande intäkter

## Försäljningskanaler

Större delen av vår försäljning sker via återförsäljare. De flesta marknader är fragmenterade, vilket innebär att vi säljer våra produkter till flera olika återförsäljare. Tillsammans med dessa återförsäljare arbetar vi aktivt med marknadsföring och produktutveckling för att öka vår andel av deras försäljning. Vi stöttar slutkunderna genom specifikation, men även genom direkt kontakt med vissa större kunder.



## Fördelning av ASSA ABLOYs försäljning

75%

Kommersiella byggnader

institutionell och kommersiell marknad

25%

Bostäder

privatkunder och bostadsmarknad

33%

Nybyggnation

67%

Eftermarknad

renoveringar, om- och tillbyggnader, utbyten och uppgraderingar av existerande accesslösningar samt löpande service

öka medvetenheten och driva kunder till våra webbplatser och webbshoppar.

Under året har vi satsat stort på utbildning, webbshoppar och dataanalyser för att förbättra den digitala upplevelsen.

Vårt mål är att e-handel ska utgöra en större andel av koncernens totala försäljning. Försäljningen har via våra webbshoppar och konfiguratorer haft en fortsatt tvåsiffrig tillväxt varje år.

### Verktyg för ökat samarbete

Vi har gemensamma processer och en strukturerad hantering av masterdata. CRM-system gör det möjligt för oss att förse kunderna med mer målinriktad information och samarbeta över divisionerna. Vi har vår egen BIM-plattform (Building Information Modeling), ASSA ABLOY Openings StudioTM. Detta branschledande verktyg hjälper oss att snabbare och smidigare skapa och visualisera dörmiljöer för kompletta specifikationer. Med Openings Studio får våra team ett närmare samarbete med arkitekter, entreprenörer och andra affärspartners och kan därmed leverera de mest lämpliga lösningarna. Under 2021 fortsatte vi den globala lanseringen av Openings Studio och verktyget finns nu tillgängligt på över 50 marknader.

### Våra varumärken

ASSA ABLOY är vårt främsta kommersiella varumärke och vi har huvudvarumärken, associerade varumärken och fristående varumärken för att nå ut till alla våra målgrupper. HID är ett marknadsledande varumärke för säkra identiteter och accesskontroll och Yale ett väletablerat varumärke för bostäder världen över. Vi har också ett antal välkända varumärken som är associerade till något av våra huvudvarumärken och en del fristående, nischade varumärken som säljs främst via återförsäljare och installatörer.

### Prisstyrning

Vi fortsätter att fokusera på prisstyrning och har ett globalt nätverk av chefer som arbetar med detta. Värdebaserad prissättning gör det möjligt för oss att utnyttja det fulla värdet av våra produkter och tjänster. Vi följer regelbundet upp aktiviteter som prisutveckling, prisoptimering och rabattshantering med hjälp av etablerade nyckeltal. Under året fokuserade vi på utbildning i prissättningsmodeller för våra prenumerationsbaserade tjänster, som exempelvis programvaror och serviceavtal. Vi fortsatte att investera i resurser och plattformar för att driva på utvecklingen inom det här området, vilket ledde till att den prenumerationsbaserade försäljningen ökade med 45% under 2021. Dessa kombinerade insatser hjälper oss att värna om lönsamheten och samtidigt skapa ökad kundnytta.

### Tillväxtmarknader

Vi utökar vår närvaro i tillväxtländerna genom organisk tillväxt och förvärv. Vi ska växa på dessa marknader genom att ha en lokal närvaro och utveckla produkter och tjänster anpassade efter lokala krav och standarder. Förvärvet under 2021 av MR Groups hårdvarudivision, med delar av verksamheten i Marocko, är ett exempel på hur vi expanderar i Nordafrika. Även om vi traditionellt sett har en stark ställning i premiumsegmenten, utökar vi också vårt erbjudande i låg- och mellanprissegmenten för att locka till oss fler kunder i tillväxtländerna. Under 2021 var vår andel av omsättningen på tillväxtmarknaderna 15% och den organiska tillväxten 11%.





”Docking Management System ger oss full kontroll över våra terminaler samt förbättrar energieffektiviteten, produktiviteten och arbetsmiljön.”

STEFAN JOHANSSON, FÖRVALTARE VID SCHENKER PROPERTY

## Smidig dockningslösning för DB Schenker

### Varför behövde ni en ny dockningslösning?

Vi behövde dockningsstationer, takskjutportar och snabbullportar till en ny, viktig terminal i Södertälje. Det här är ett av de största och viktigaste affärsområdena i Stockholmsregionen, så därför ville vi ha en partner vi kunde lita på.

### Varför valde ni ASSA ABLOY?

Vi har haft en bra relation med ASSA ABLOY Entrance Systems under många år och känner oss trygga med dem. ASSA ABLOY har alla produkter och tjänster som vi behöver, vilket är enkelt och smidigt för oss, och vi vet att de alltid levererar i tid.

Dessutom fastnade vi verkligen för ASSA ABLOYs Docking Management System (DMS), eftersom det innebär att vår terminal blir fullt utrustad med portar och dockningslösningar som säkerställer att vår produktion aldrig stannar.

### Hur kommer ni att använda DMS?

Med DMS får vi data i realtid som hjälper oss att hantera vår dockningsverksamhet. Vi kan också kontrollera när portarna är öppna och stängda, vilket ger ökad energieffektivitet och säkerhet samt bättre arbetsförhållanden.

ASSA ABLOYs serviceteam övervakar all data för att identifiera och lösa eventuella problem med portarna, så att vi kan undvika eventuella driftstopp.

### Skulle du rekommendera DMS?

Absolut! DMS ger oss full kontroll över våra terminaler samt förbättrar energieffektiviteten, produktiviteten och arbetsmiljön. Med vårt serviceavtal har vi dessutom livslång service på våra portar, vilket säkerställer en smidig verksamhet och hjälper oss att spara tid och pengar.

### PROJEKTFAKTA

**Projekt:** DB Schenker, Södertälje.

**ASSA ABLOY-produkter:** ASSA ABLOY levererar över 100 lösningar, inklusive kompletta dockningsstationer, takskjutportar och snabbullportar.



## Strategisk målsättning #2

# Produktledarskap genom innovation

ASSA ABLOY fortsätter att förstärka sin ställning som ett av världens mest innovativa företag. För att uppnå produktledarskap genom innovation fokuserar vi på tio strategiska aktiviteter som ska öka den organiska tillväxten, se till att vi utnyttjar våra resurser på ett effektivare sätt och säkerställa ett konstant flöde av nya, förbättrade produkter som är både innovativa och hållbara. Under 2021 fokuserade vi på flera områden där vi upplever en ökad efterfrågan, till exempel service och förebyggande underhåll samt hållbarhet, där lösningar som lås med mycket låg förbrukning bidrar till att minska kundernas energiförbrukning.

**22%**

av omsättningen kom från produkter som lanserats under de senaste tre åren.

**>400**

produktlanseringar under 2021.

**>500**

nya patent under de senaste tre åren.

En automatisk skjutdörr tillverkad av transparenta OLED-skärmar tar begreppet bildkvalitet till en ny nivå, tack vare ett samarbete mellan ASSA ABLOY Entrance Systems och det ledande hemelektronikföretaget LG Electronics.

## Organisation

ASSA ABLOY är väl positionerade när det gäller innovationskapacitet. Vi har över 100 FoU-anläggningar och använder gemensamma arbetssätt och verktyg för att arbeta med våra strategiska initiativ och skapa ökad transparens. Samtidigt utnyttjar vi vår breda kompetens och diversifierade globala organisation i kombination med vår lokala närvaro och kunskap. Vår innovationsorganisation underlättar samarbete över divisionsgränserna, möjliggör karriärutveckling och arbetsflexibilitet och hjälper oss att attrahera och behålla värdefull kompetens.

## Process

### Produktkvalitet, trygghet och säkerhet

Inom produktutvecklingen tillämpar vi principen om att göra rätt från början, för att säkerställa att varje produkt uppfyller högsta möjliga krav på kvalitet, trygghet, säkerhet, design och hållbarhet. Denna princip stöds av processer, verktyg, utbildning och styrning. I vår gateway-process för produktutveckling arbetar vi med kvalitetssäkring, vilket också bidrar till ökad trygghet och säkerhet. Gateway-processen inkluderar även en avslutande fas som syftar till att bevaka de investeringar vi gör i produktutveckling. Detta avslutande steg inkluderar utvärdering efter lansering där vi följer upp affärsplanen baserat på försäljning, kvalitet och kundnöjdhet. 2021 har vi satsat extra resurser på kvalitet och etablerat fler dedikerade säkerhetscenter för att tillgodose kundernas behov och upprätthålla vår position som världsledande inom accesslösningar.

### Effektiv produktstyrning och innovation

En effektiv produktstyrning visar oss vad vi ska göra och effektiva innovationsprocesser hjälper oss att göra det på rätt sätt. Detta omfattar genomförande av projekt, kontinuerliga leveranser av hård- och mjukvara samt funktioner som kundanpassning, kvalitetsförbättringar och värdeutveckling. Vår inställning att snabbt lära oss av misstag ger kortare ledtid till marknaden, lägre kostnader och bättre hantering av förändringar. En flexibel process för ständig produktutveckling påskyndar och ökar digitaliseringen av våra produkter och tjänster.

Under 2021 reviderade vi vår produktstyrningsutbildning för att betona vikten av att arbeta med olika framtidsscenarier. Det hjälper oss att förutse hur industrin kommer att förändras baserat på nuvarande utveckling av olika kundsegment, branscher och teknologier. Över 100 av våra anläggningar arbetar med produktstyrning, vilket ger oss värdefulla insikter om kundernas behov och behoven på de lokala marknaderna.

### Innovation och utmärkelser

Under 2021 stod nya produkter som lanserats under de senaste tre åren för 22% av vår totala försäljning. Under året lanserade vi över 400 produkter och gjorde runt 150 patentansökningar som adderades till vår patentportfölj med omkring 9 500 patent. Vi fokuserar också på banbrytande innovation, som kan bidra till att skapa nya marknadsmöjligheter.

Under året fick ASSA ABLOY flera innovationspriser, inklusive Red Dot Design Award för den energisnåla automatiska skjutdörren SW60, som bidrar till bättre hygien tack vare sin beröringsfria funktion. Med sin stilrena, innovativa och funktionella design tog Linus® Smart Lock hem förstapriset i iF Design Award 2021 bland nästan 10 000 bidrag. Detta var bara en av många utmärkelser för dörrlåset Linus, som möter den stigande efterfrågan på smarta och snygga säkerhetslösningar.

## Innovationsstrategi



ASSA ABLOYs innovationsstrategi bygger på tre strategiska fundament – organisation, process och produkt. För varje område har vi definierat strategiska aktiviteter som hjälper oss att uppnå produktledarskap genom innovation. Genom att vidta dessa strategiska åtgärder på ett effektivt sätt säkerställer vi ett konstant flöde av nya, bättre produkter som är innovativa, hållbara och optimerar kundnyttan. Tillsammans kommer de hjälpa oss att påskynda den organiska försäljningstillväxten.

## Produkt

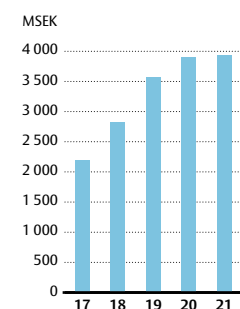
### Generationsplaner

Hela koncernen använder generationsplaner för att fastställa sitt framtida produkterbjudande. Varje division ansvarar för sina egna planer, vilka följs upp årligen för att identifiera synergieffekter. Generationsplaner ger riktlinjer för produkt- och teknologistategier och säkerställer att vårt innovationsarbete reflekterar vår affärsstrategi och våra affärsområden. Generationsplanerna ger också en översikt över långsiktiga behov av plattformar, teknologi och kapacitet.

### Ökad standardisering

ASSA ABLOY har en central roll i CSA (Connectivity Standards Alliance) och andra organisationer som arbetar för att öka kompatibiliteten mellan olika produkter och utveckla öppna, globala standarder för Internet of Things (IoT). Genom intern standardisering av gränssnitt har vi påbörjat denna resa genom att öka kompatibiliteten mellan produkter och programvaror från olika koncernbolag. Målsättningen är att våra lösningar på ett säkert sätt ska kunna användas tillsammans med produkter och system från andra leverantörer, som exempelvis fastighetsautomation och system för smarta hem. Färre, mer standardiserade gränssnitt leder till mindre komplexitet och en bättre användarupplevelse.

### Investeringar i forskning och utveckling



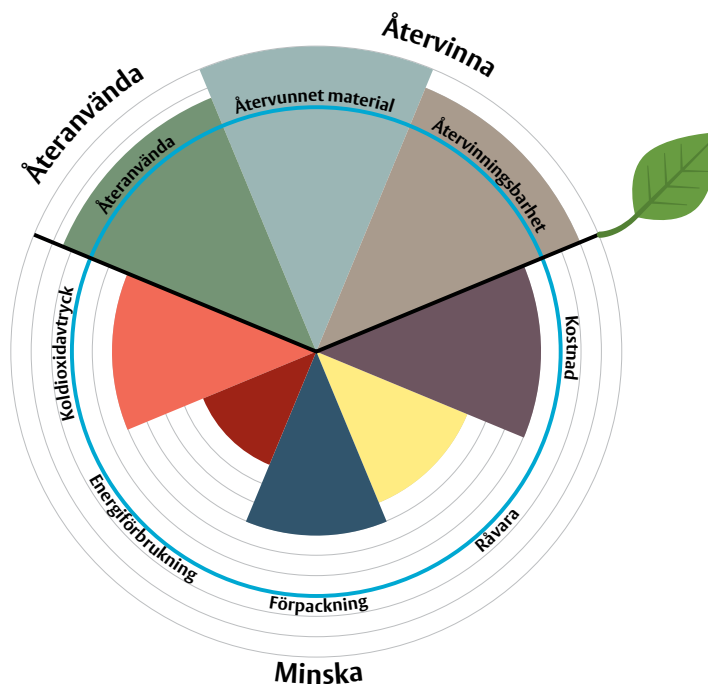


## Hållbarhetskompass

Hållbarhetskompassen är ett verktyg som ska öka vår effektivitet och minska vår miljöpåverkan. Kompassen har åtta dimensioner:

- Minska – fem områden
- Återanvända
- Återvinna – två områden

Det gröna bladet indikerar ett hållbart avtryck för att minimera miljöpåverkan genom hela livscykel.



## Produktutveckling är en förutsättning för att öka vår lönsamma tillväxt på lång sikt.

### Utveckling av digitala och mekaniska produkter

Digitala lösningar och mjukvaror utgör en viktig del av vår produktportfölj, och vi har en digital serviceorganisation som stödjer allt fler kunder. Med hjälp av en tvärfunktionell strategi som vi kallar "den digitala fabriken" kan vi skapa smidiga sätt att arbeta såväl inom organisationen som mot kunderna. 2021 fokuserade vi på ett antal strategiska områden där vi upplever en ökad efterfrågan, till exempel molnbaserad accesskontroll och uppkopplade enheter (IoT). Service och förebyggande underhåll är ett annat tillväxtområde i och med kundernas digitalisering och övergång till Industri 4.0.

Covid-19-pandemin har ökat efterfrågan på beröringsfria produkter och innovativa digitala lösningar som Mobile Access för hotellincheckning och HID Location Services, ett system för positionering i realtid. Realtidslokalisering hjälper kunderna att kontrollera social distansering, till exempel på kontor eller vårdinrättningar. Under året har vi också fortsatt att utveckla våra mekaniska basprodukter och hjälpt kunderna att minska hälsoriskerna med hjälp av antibakteriella handtag och handtag som manövreras med armen eller foten.

### Hållbarhetskompassen

Alla nya produkter som lanseras har ett hållbart värdeerbjudande som ligger i linje med ASSA ABLOYs strategiska mål att uppfattas som branschens mest hållbara företag. Vår hållbarhetskompass används för att utvärdera en mängd olika miljömässiga egenskaper hos nya produkter, som till exempel råmaterial, andelen återvunnet material och energiförbrukning. En referenslista och en begränsningslista för material som bygger på EU:s REACH-förordning<sup>1</sup> och RoHS-direktiv<sup>2</sup> hjälper våra konstruktörer att fatta beslut som minskar produkternas miljöpåverkan. Hållbarhetskompassen fyller en viktig funktion i våra innovationsprocesser genom att vägleda oss i utvecklingen av nya produkter för att skapa fördelar för både kunderna och miljön. Läs med energiutvinning och mycket låg förbrukning, som ger lägre energiförbrukning, koldioxidutsläpp och kostnader för kunderna är bara några exempel på fokusområden under 2021.

<sup>1</sup> Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of Chemicals (registrering, utvärdering, godkännande och begränsning av kemikalier).


<sup>2</sup> Restriction of Hazardous Substances (begränsning av farliga ämnen).

## Innovationssystem

Vi ser innovation som ett system. Vi anser att effektiviteten kan maximeras om man utnyttjar hela systemet. Det krävs till exempel stark produktstyrning för att driva effektiva projekt. En blandning av förutveckling, ny produktinnovation och kontinuerlig produktinnovation hjälper oss också att uppnå framgång på lång sikt. ASSA ABLOYs innovationssystem är vår motor, där alla delar måste fungera både separat och tillsammans.

Innovationssystemet stödjer dynamiken mellan inkrementell och disruptiv innovation, som är nödvändig för att utveckla nya lösningar som bidrar till framgång på kort och lång sikt.





”För oss är det alltid viktigt att lyssna på våra gäster och medlemmar, och de vill ha omedelbar åtkomst. Rumsnycklar i Apple Wallet är ett enkelt, smidigt och säkert alternativ.”

JULIA VANDER PLOEG, SENIOR VICE PRESIDENT OCH  
GLOBAL HEAD OF DIGITAL & TECHNOLOGY, HYATT

Foto: © Hyatt

## ASSA ABLOY och Hyatt lanserar rumsnycklar i Apple Wallet

*Vilken lösning kunde ASSA ABLOY Global Solutions erbjuda Hyatt?*

För oss på Hyatt är det alltid viktigt att lyssna på våra gäster och medlemmar, och de vill ha omedelbar åtkomst. Tillammans med ASSA ABLOY tog vi därför fram ett smidigt alternativ till nyckelkortet, som ger gästerna oslagbar snabbhet, användarvänlighet, kontroll och flexibilitet under hotellvistelsen.

*Hur fungerar lösningen?*

Hyatts rumsnycklar i Apple Wallet stöds av dörrlås och den molnbaserade lösningen Vostio Access Management från ASSA ABLOY Global Solutions. Vostio Access Management tillhandahåller information om den digitala nyckeln som på ett säkert sätt skickas till gästens mobila enhet. Rumsnycklar i Apple Wallet lagras på enheten och omfattas av alla integritets- och säkerhetsfunktioner som finns i iPhone och Apple Watch. När eller var en World of Hyatt-gäst använder en rumsnyckel i Apple Wallet delas aldrig med Apple eller lagras på Apples servrar. Om gästen tappar bort sin iPhone eller Apple Watch kan Hitta-appen användas för att snabbt lokalisera och spärra enheten.

*Hur använder gästerna rumsnycklarna i Apple Wallet?*

Rumsnycklar i Apple Wallet hanteras via appen World of Hyatt, där medlemmar kan lägga till sina rumsnycklar i Apple Wallet efter att de gjort en hotellbokning. Om de behöver byta rum, förlänga sin vistelse eller boka sen utcheckning kan hotellet uppdatera gästens rumsnyckel i Apple Wallet – utan att de behöver gå till receptionen.

*Vilka är de största fördelarna med den nya funktionen?*

Som första hotellkedja erbjuder World of Hyatt rumsnycklar i Apple Wallet, vilket innebär att gäster på de hotell som deltar i projektet på ett säkert och smidigt sätt kan använda sin iPhone eller Apple Watch för att låsa upp dörren till sina hotellrum eller allmänna utrymmen som gym, relaxavdelning och hissar – utan att behöva öppna en app eller använda ett traditionellt nyckelkort. Detta är en viktig milstolpe i Hyatts strävan att förbättra gästupplevelsen genom digitala innovationer.

### PROJEKTFAKTA

**Kund:** Hyatt.

**Implementerad lösning:** Rumsnycklar i Apple Wallet och ASSA ABLOY Global Solutions Vostio Access Management.

**Resultat:** Säker och smidig Tap to Unlock-funktion för rumsnycklar i iPhone och Apple Watch.



## Strategisk målsättning #3 Kostnadseffektivitet i allt vi gör

Kostnadseffektivitet är en förutsättning för lönsam tillväxt. Under 2021 fortsatte vi att arbeta med operationell effektivitet inklusive hållbara strategier över hela organisationen, genom att exempelvis förbättra våra inköp, samarbeta över divisionsgränserna och konsolidera anläggningar inom ramen för vårt strukturprogram. De förbättringar vi gör idag kommer att möjliggöra ökade satsningar på innovation och framtida tillväxt.

**700 MSEK**

i effektiviserings-  
besparingar från  
strukturprogram  
under 2021.

**10**

fabriker har stängts  
de senaste tre åren.

**-7%**

antalet leverantörer  
av direktmaterial har  
minskat med 7% de  
senaste tre åren.



### Operationell effektivitet i alla delar

Vi tillämpar Lean-principer i alla delar av värdekedjan och har en struktur för operationell effektivitet som hjälper oss att fokusera på direkta kostnader för arbetskraft och material samt fasta och rörliga produktionskostnader. Denna struktur inkluderar tydligt definierade mål kopplade till produktivitet. Vi använder nyckeltal för att mäta vår hållbarhets-, kvalitets-, leverans- och kostnadsprestanda över hela koncernen.

I år genomförde alla våra större anläggningar individuella bedömningar och tog fram förbättringsstrategier för ökad benchmarking och operationell effektivitet. Att fokusera på kundernas behov, arbeta med ständiga förbättringar och ge medarbetarna inflytande är andra exempel på daglig operativ verksamhet som hjälper oss att förbättra kostnadseffektiviteten.

### Utforska automatisering

Vår struktur för operationell effektivitet ger en översikt över hur vi kan identifiera och utvärdera möjligheter till automatisering, till exempel var i verksamheten det är lämpligast att använda robotar och automatiserade system. För närvarande fokuserar vi på pilotprojekt i europeiska och amerikanska anläggningar, som framför allt syftar till att förbättra produktionseffektiviteten med hjälp av dataanalyser och maskininläring. Vi samlar till exempel in data från våra maskiner för cylindermontering, som ska hjälpa oss att förutse underhållsbehovet.

### Strukturprogram

Det finns ett konstant behov av att fokusera på besparingar och hitta synergier, delvis som en följd av våra många förvärv. Sedan 2006 har vi använt oss av strukturprogram (MFP, Manufacturing Footprint Programs) för att uppnå kostnadsbesparingar inom verksamheten. Sedan lanseringen av ASSA ABLOYs första strukturprogram 2006 har vi sparat över 5,5

miljarder SEK per år. MFP8, som lanserades i slutet av 2020, är ett tvåårsprogram som ska öka vår effektivitet genom nedläggning av tio fabriker och cirka 30 kontor och leda till en total besparing på omkring 1 miljard SEK. Under 2021 tillsatte vi ett speciellt råd som arbetar med sammanslagning av kontor i storstäder, i synnerhet där hyreskontrakten är på väg att löpa ut. MFP8 är vårt största strukturprogram som fram till och med 2021 har lett till besparingar på 600 MSEK.

### Value Analysis och Value Engineering

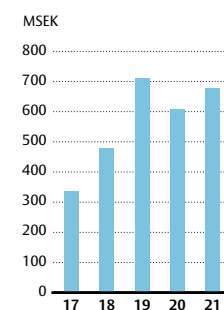
Alla våra divisioner arbetar med Value Analysis (VA) och Value Engineering (VE). VA är en strukturerad process för att optimera kostnaderna och samtidigt maximera kundvärdet för existerande produkter. VE är en del av produktutvecklingsprocessen och fokuserar på nya och existerande produkter. Båda processerna bidrar till att minska kostnaderna på ett systematiskt sätt och tar samtidigt hänsyn till produktens design, komponenter och tillverkningsmetoder för att öka kundnyttan med förbättrad kvalitet. Vi använder till exempel VA och VE i vårt innovationsarbete för att säkerställa att vi utvecklar alla produkter till rätt kostnad, med rätt material och resurser.

### Kostnadseffektivitet genom hållbarhet

Kostnadseffektivitet och hållbarhet går hand i hand när det gäller att minska vår miljöpåverkan. Under året har vi fokuserat på hållbarhet i vårt arbete med VA och VE, till exempel genom att försöka hitta olika sätt att minska andelen stål i våra säkerhetsdörrar. Detta har också mildrat effekten av kraftiga prisökningar på råmaterial under 2021.

Dessutom minskar vi vår miljöpåverkan genom våra strukturprogram, i och med att vi konsoliderar kontor och andra verksamheter. Dessa åtgärder har hjälpt oss att minska material-, energi- och vattenförbrukningen samt avfallsgenereringen och växthusgasutsläppen i våra produktionsprocesser. Vi fortsätter att öka användningen av förnybar

Årliga besparingar genom strukturprogram



2017–2021 har strukturprogrammen resulterat i årliga besparingar på 2,8 miljarder SEK





Under 2021 har strukturprogrammen genererat besparingar på 700 MSEK och under året har vi stängt två fabriker.

energi, köpa in förnybar energi där detta finns att tillgå och tillämpa Kaizen-principerna över hela concernen för att minska energiförbrukningen i den dagliga verksamheten. Dessa energiåtgärder har bidragit till att minska vår energiintensitet med 9,1% jämfört med referensåret 2019.

Vår hälso- och säkerhetskultur, där vi aktivt identifierar risker och implementerar säkerhetsförbättringar för att minimera risken för att skador ska inträffa, påverkar vår operativa prestanda och kostnadseffektivitet. Skadefrekvensen har minskat med 20% sedan 2019.

#### Leverantörskedja och logistik

Vi fortsätter att förbättra vår globala logistik för att uppnå kostnadsbesparingar, öka leveranssäkerheten och minska miljöpåverkan. Genom att konsolidera plattformar, fasa ut äldre produkter, minska komplexiteten och införa fler standardiserade digitala processer kan vi öka effektiviteten ytterligare i vår leverantörskedja. Vi fortsätter också att optimera och konsolidera våra lager inom ramen för strukturprogrammen.

Under 2021 påverkades vår logistik av leveransproblem kopplade till covid-19-pandemin samt tullar och ökad osäkerhet i Kina. När det gäller leveranser lever vi efter devisen "bästa möjliga kostnad" snarare än "lägsta möjliga kostnad", och under 2021 har vi börjat samarbeta med nya leverantörer i exempelvis Östeuropa och Mexiko.

#### Professionella inköp är prioriterat

Vi ser ständigt över vår leverantörsbas och effektiviserar vårt sortiment för att dra nytta av våra stora volymer. Vi tillämpar upphandlingar, benchmarking och koncernövergripande avtal. Vi vägleds av principerna i vår inköspolicy och använder "should cost"-analyser och e-auktioner för att säkerställa en leverantörsbas med bästa möjliga kostnad, kvalitet och prestanda. Professionella inköp och strategiska samarbeten hjälper oss att minska kostnaderna och öka konkurrenskraften.

Under året fortsatte vi att konsolidera och minska antalet lagerhållningsenheter som inte längre ingår i vårt kunderbjudande. Vårt inköpsprogram för toppleverantörer och vårt koncernövergripande "Together we"-koncept har möjliggjort ökat samarbete över divisionsgränserna och en gemensam strategi för omkring 100 av våra främsta leverantörer. Detta har resulterat i betydande besparingar på våra inköp av direktmaterial under 2021. Dessa besparingar är särskilt viktiga under ett år med extremt kraftiga prisökningar för direktmaterial som exempelvis stål. Vi kommer att fortsätta att förstärka våra inköpsteam genom att fokusera på inköpsområden, prissättning och samarbete över divisionsgränserna.



#### Konsolidering av anläggningar

Strukturprogrammet omfattar inte bara produktionsanläggningar, utan även andra verksamheter som kontor, lager och servicecenter. Personerna på bilden kommer till exempel från tre olika affärsenheter och satt tidigare på olika platser, men arbetar nu på samma kontor i Stockholm. Detta har inte bara minskat komplexiteten och kostnaderna, utan dessutom

ökat samarbetet mellan olika divisioner och funktioner.

ASSA ABLOY har cirka 1 000 olika anläggningar världen över med kontor, lager och servicecenter, varav flera ligger i samma städer eller nära varandra. Målet är att använda gemensamma anläggningar för tillverkning, lager och kontor där så är möjligt och lämpligt.

## Strategisk målsättning #4

# Utveckling genom våra medarbetare

Vår mission är att vara en världsledande organisation där medarbetare lyckas. Detta uppnås bäst genom att skapa en kultur där medarbetarna känner sig delaktiga, uppmuntras att utvecklas och samarbeta, har möjlighet till intern mobilitet och karriärutveckling. Med vår strategiska målsättning "Utveckling genom våra medarbetare" och dess sju strategiska initiativ skapar vi en miljö där medarbetarna bidrar till ASSA ABLOYs framtida tillväxt och framgång. Under 2021 fortsatte vi att arbeta med våra strategiska initiativ, samtidigt som vi hanterade de omedelbara utmaningarna i och med covid-19-pandemin.

---

### 32

nationaliteter i höga chefsbefattningar.

---

### -20%

minskade skador per miljoner arbetade timmar sedan 2019.

---

### 22%

fler interna ansökningar sedan 2017.







Våra medarbetare uppmuntras att utvecklas och söka nya tjänster inom koncernen, med målet att erbjuda personlig utveckling anpassad efter individuella behov.



#### Gemensam kultur

”Together we” är ett koncernövergripande initiativ som omfattar vår identitet, vårt syfte, vår vision och vår mission. Det definierar också vår gemensamma kultur, med våra grundläggande värderingar och förhållningssätt. Genom hela organisationen fokuserar vi på tre grundläggande värderingar: handlingskraft, innovation och integritet. Vår gemensamma kultur påverkar alla strategiska initiativ och processer och vägleder oss i allt vi gör. Den hjälper oss att anpassa vår diversifierade och globala personalstyrka så att vi utvecklas åt samma håll. En gemensam kultur hjälper också medarbetarna – och potentiella framtida medarbetare – att förstå vad vår koncern står för.

#### Medarbetarupplevelse

Vi har en flexibel och inkluderande organisation och förstår vikten av att ha en anpassningsbar inställning till arbetsrutiner. Vi har sett att möten och resor kan ersättas med digitala lösningar, vilket leder till minskade kostnader och balanserade arbetstider. Vårt mål är att erbjuda vår allt mer diversifierade personalstyrka olika arbetssätt.

Genom att erbjuda olika arbetssätt inom en överenskommen ram kan vi öka medarbetarnas motivation, bygga bättre relationer mellan organisationen och de anställda, öka chanserna för att medarbetarna stannar kvar, minska frånvaron, attrahera nya talanger, främja balansen mellan arbete och fritid och minska stressen på arbetsplatsen. Därmed ökar vi också koncernens effektivitet, produktivitet och konkurrenskraft.

Vår medarbetarundersökning är ett viktigt verktyg som ser till att ASSA ABLOY fortsätter att vara en bra arbetsplats. Den hjälper oss att se var vi befinner oss idag och vad vi vill uppnå i framtiden. På ASSA ABLOY är allas åsikter viktiga. Av erfarenhet vet vi att medarbetare som känner sig delaktiga är mer benägna att göra sitt bästa. Under 2021 hade vi ett deltagande på 83% i medarbetarundersökningen. Ett område som fick höga poäng var koncernens pandemihantering och de allra flesta ansåg att säkerhet är en prioriterad fråga för ledningen.

#### Talangförsörjning

Hur vi attraherar, utvecklar, engagerar och behåller talanger är avgörande för vår framgång. Vi tänker långsiktigt när vi rekryterar och fokuserar på att behålla talanger genom att prioritera interna kandidater. Vi uppmuntrar våra medarbetare att utvecklas och söka nya tjänster inom koncernen, med målet att erbjuda personlig utveckling anpassad efter individuella behov. Vi uppmuntrar vi medarbetarna att skaffa sig överförbara kunskaper för att kunna söka tjänster inom andra funktioner, divisioner eller länder. Detta har varit svårare under pandemin, men har till viss del underlättats av flexibla arbetsförhållanden. 2021 lanserade vi en funktion för intern talangrekrytering och en process för talangutvärdering, för att identifiera utvecklingsbehovet för kommande efterträdare. Vi har också startat en så kallad referensrekrytering för att ytterligare främja intern mobilitet.

Flera tusen medarbetare deltog i årets pilotprojekt för vår nya, globala prestationsprocess med fokus på personalutveckling. Varje medarbetare har minst ett personligt utvecklingsmål som är kopplat till organisationens målsättningar samt vårt kompetensramverk och våra ledarskapsbeteenden. Vi erbjuder digitala kurser, ett internt ledarskapsprogram och utbildningar i samarbete med externa partners, men vi är fast övertygade om att medarbetarna lär sig bäst på jobbet, genom utökade arbetsuppgifter som sträcker sig över deras nuvarande kompetens.

#### Ledarskap

För oss handlar ledarskapsutveckling inte bara om hur vi är som ledare, utan också hur vi hjälper andra att bli ledare. Under året har vi implementerat ledarskapsdimensioner som utgör grunden för hur våra ledare ska agera. Dessa har implementerats i alla våra medarbetarprocesser, till exempel personalutveckling, chefsrekrytering och employer branding. Ledarskapsbeteenden ska ingå i våra värderingar och utveckla vår verksamhet.

Hur man leder på distans var en aktuell fråga under 2021, på grund av situationen med covid-19-pandemin. Ledarna försågs med vägledande principer på temat och vi anordna-



de webinarier om hur man bedriver verksamheten virtuellt när man inte har möjlighet att träffas fysiskt. För våra 120 högsta chefer har vi fortsatt arbetet med vårt ledarnätverk, där vi fokuserar på personalutveckling och samarbete.

#### Etiskt och socialt ansvar

ASSA ABLOYs uppförandekod utgör ramverket för vår dagliga verksamhet och gäller alla medarbetare och leverantörer. Vi har obligatoriska utbildningsprogram för efterlevnad av uppförandekoden och policyer kring bland annat efterlevnad av för koncernen tillämplig antikorrupsions-, exportkontroll- och dataskyddslagstiftning. Alla misstänkta överträdelse av vår uppförandekod kan rapporteras via en visseblåsningsprocess.

ASSA ABLOY accepterar inte någon form av diskriminering eller trakasserier på arbetsplatsen och främjar aktivt mångfald och inkludering genom utbildning, information och kommunikation. Under året har vi anpassat koncernens karriärsidor, mallar och rekryteringsmaterial ytterligare och antagit en mer inkluderande ton för att öka mångfalden.

Redovisning av könsfördelning ingår i vår hållbarhetsredovisning, med målsättningen att ha minst 30% kvinnor i ledande befattningar 2025. Under 2021 nådde vi 27%. Vi redovisar också mångfald på divisionsnivå, där varje division identifierar lokala utmaningar som ska övervinnas, med avseende på bland annat ålder, etniskt ursprung och funktionsnedsättningar.

#### Hälsa och säkerhet

Våra medarbetares hälsa och säkerhet är vår främsta prioritering och något vi länge har arbetat systematiskt med. Idag förekommer de största hälso- och säkerhetsriskerna i miljöer som vi inte kan kontrollera fullt ut, till exempel utmaningar vad gäller ergonomi och väder som service-tekniker och installatörer ställs inför ute på fältet. Vi strävar efter att eliminera hälso- och säkerhetsrisker samt vidta disciplinära åtgärder när så krävs. Vi anser att säkerhet är en förutsättning för att bedriva verksamheten och har nolltolerans mot riskfyllda beteenden och miljöer. Vi har fortsatt att

arbeta med hälsa och säkerhet internt genom "Together we are safe"-workshops, säkerhetsrutiner, dialoger och ledarengagemang. Dessutom fokuserar vi på medarbetarnas psykiska hälsa med stödprogrammet "Första hjälpen till psykisk hälsa". Vi har genomfört kampanjer för att främja vaccination mot covid-19 och på många ställen gett medarbetarna möjlighet att vaccinera sig på arbetsplatsen.

#### Digital arbetsplats

Våra digitala processer gör det möjligt för oss att arbeta var som helst, vilket har varit extra värdefullt under covid-19-pandemin. En informations- och utbildningskampanj, med kontinuerlig kommunikation på vårt intranät och virtuella teammöten, har bidragit till att hålla oss uppdaterade. Vi har fortsatt satsningarna på att hjälpa medarbetarna arbeta, lära och leda på distans.

Koncernens digitala arbetsplats utökas med nya programvaror och vi har startat ett projekt för att stödja implementeringen av dessa och erbjuda utbildning. Även om vi nu har de digitala verktyg som krävs för att arbeta på distans och kommer att fortsätta möjliggöra flexibla arbetsförhållanden utifrån de lokala koncernbolagens och medarbetarnas behov, ser vi fram emot att få träffas fysiskt igen. Vi är övertygade om att detta kommer att ha positiva effekter på vårt samarbete, vår innovation och vår gemensamma kultur.

#### Bedömning av förvärv

Vår stora erfarenhet av att förvärva bolag har lärt oss hur viktigt det är att vara proaktiv och inkluderande. Vårt integrationsarbete leds av dedikerade integrationschefer och vi är noga med att skapa en gemensam förståelse. Vi engagerar både nuvarande och nya medarbetare genom att skapa en inkluderande identitet och kultur.



Vår gemensamma kultur påverkar alla strategiska initiativ och processer och vägleder oss i allt vi gör. Den hjälper oss att anpassa vår diversifierade och globala personalstyrka så att vi utvecklas åt samma håll.





Vad vi erbjuder

# Divisionsöversikt

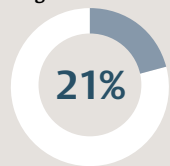
## Regionala divisioner

De regionala divisionerna tillverkar och säljer mekaniska och elektromekaniska lås, digitala dörlås, smarta accesslösningar för bostäder, högsäkerhets- och branddörrar samt beslag anpassade för den lokala marknadens standarder och säkerhetskrav.

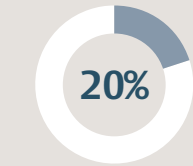
### Opening Solutions EMEA



Andel av omsättningen



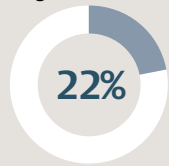
Andel av rörelseresultatet



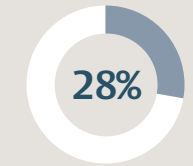
### Opening Solutions Americas



Andel av omsättningen



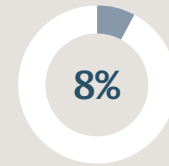
Andel av rörelseresultatet



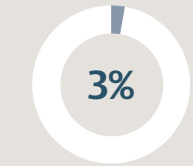
### Opening Solutions Asia Pacific



Andel av omsättningen

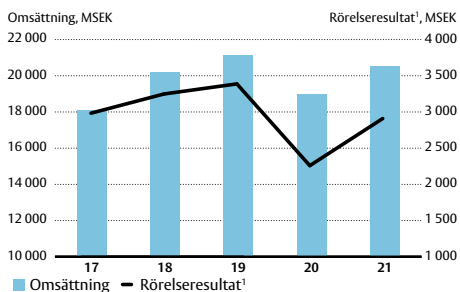


Andel av rörelseresultatet



#### Finansiellt i korthet 2021

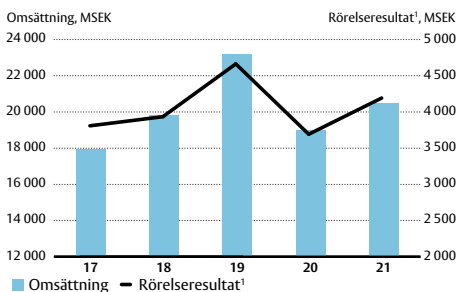
- Omsättning: 20 522 MSEK (18 982) med +13% organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT): 2 916 MSEK (2 263).<sup>1</sup>
- Rörelsemarginal: 14,2% (11,9).<sup>1</sup>



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

#### Finansiellt i korthet 2021

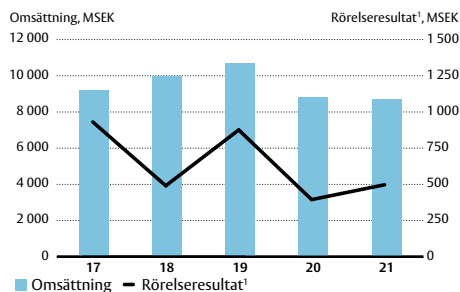
- Omsättning: 20 507 MSEK (19 013) med +14% organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT): 4 200 MSEK (3 698).<sup>1</sup>
- Rörelsemarginal: 20,5% (19,4).<sup>1</sup>



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

#### Finansiellt i korthet 2021

- Omsättning: 8 719 MSEK (8 841) med +2% organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT): 499 MSEK (396).<sup>1</sup>
- Rörelsemarginal: 5,7% (4,5).<sup>1</sup>



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

#### Omsättning per produktgrupp



- Mekaniska lås, låssystem och tillbehör, 48%
- Elektromekaniska och elektroniska lås, 36%
- Säkerhetsdörrar och beslag, 16%

#### Omsättning per produktgrupp



- Mekaniska lås, låssystem och tillbehör, 42%
- Elektromekaniska och elektroniska lås, 26%
- Säkerhetsdörrar och beslag, 32%

#### Omsättning per produktgrupp



- Mekaniska lås, låssystem och tillbehör, 49%
- Elektromekaniska och elektroniska lås, 25%
- Säkerhetsdörrar och beslag, 26%

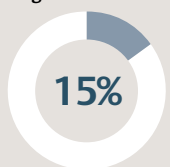
## Globala divisioner

De globala divisionerna tillverkar och säljer accesslösningar, identifieringsprodukter och entréautomatik på den globala marknaden.

### Global Technologies



Andel av omsättningen



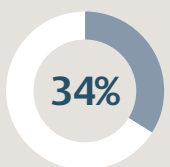
Andel av rörelseresultatet



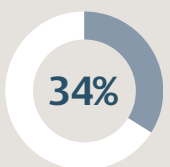
### Entrance Systems



Andel av omsättningen

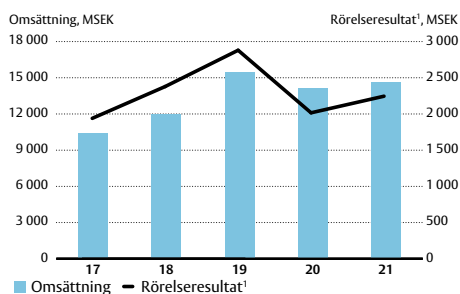


Andel av rörelseresultatet



#### Finansiellt i korthet 2021

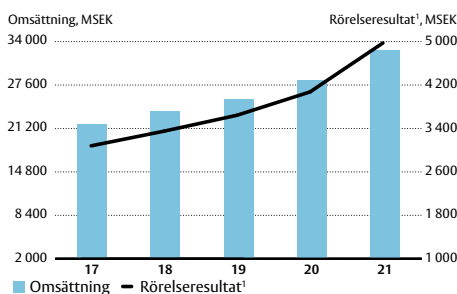
- Omsättning: 14 604 MSEK (14 158) med +5% organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT): 2 253 MSEK (2 023).<sup>1</sup>
- Rörelsemarginal: 15,4% (14,3).<sup>1</sup>



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

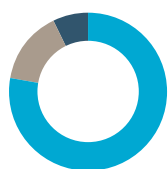
#### Finansiellt i korthet 2021

- Omsättning: 32 690 MSEK (28 323) med +14% organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT): 4 988 MSEK (4 083).<sup>1</sup>
- Rörelsemarginal: 15,3% (14,4).<sup>1</sup>



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

#### Omsättning per produktgrupp



- Accesslösningar, 78%
- Hotellås, 15%
- Service, 7%

#### Omsättning per produktgrupp



- Produkter, 72%
- Service, 28%



# Opening Solutions EMEIA

## Stark återhämtning efter pandemin



I de flesta länder har vi sett en stark återhämtning till de nivåer som rådde före pandemin.

### Översikt

EMEIA är organiserat i tolv marknadsregioner med huvudkontor i Woking, Storbritannien. Under 2021 överfördes Indien från Asia Pacific till EMEIA. Marknadsregionerna ansvarar för tillverkning och försäljning av mekaniska och elektromekaniska lås, beslag och säkerhetsdörrar anpassade efter standarder och krav på de lokala marknaderna. Produkterna för den kommersiella marknaden säljs under huvudvarumärket ASSA ABLOY eller varumärken associerade till ASSA ABLOY, medan Yale är huvudvarumärke för bostadssegmentet. EMEIA har cirka 11 800 anställda. Den största marknadsregionen är Skandinavien, följt av Storbritannien och DACH (Tyskland, Österrike och Schweiz).

### Finansiell utveckling

Även om restriktioner och nedstängningar kopplade till covid-19-pandemin påverkade 2021, har EMEIA:s omsättning återhämtat sig till de nivåer som rådde före pandemin, drivet av en fortsatt stark efterfrågan i bostadssegmentet och en gradvis förbättring inom det kommersiella segmentet. Sett till hela året var den organiska tillväxten 13%, med mycket stark tillväxt i Storbritannien, Frankrike och Finland. Den förvärvade nettotillväxten var -2%, vilket främst beror

på avyttringen av CERTEGO. Rörelseresultatet ökade med 29% och rörelsemarginalen var 14,2% (11,9%). Kassaflödet var fortsatt starkt, men kassaflödesgenereringen minskade något till 106% av EBIT på grund av högre kundfordringar och lagernivåer. För att upprätthålla vår teknologiska konkurrensfördel fortsatte vi att investera i forskning och utveckling. Nya produkter lanserade under de senaste tre åren utgjorde 24% av den totala försäljningen.

### Förvärv

Två förvärv och två avyttringar slutfördes under året. MR Groups hårdvarudivision förvärvades. Detta är en ledande leverantör av lås och aluminiumbeslag i Portugal. Dessutom förvärvade vi Malkowski-Martech, en polsk tillverkare av brandskyddsklassade jalousidörrar och grindar. Vi sålde den nordiska låsmedsverksamheten CERTEGO och Gardesa, en italiensk tillverkare av säkerhetsdörrar för bostäder. Dessa avyttringar förstärker vårt strategiska fokus på säkerhetslösningar, som är vår kärnverksamhet. Vi tillkännagav också förvärvet av Arran Isle, en ledande tillverkare av beslag för dörrar och fönster i Storbritannien och Irland. Förvärvet förväntas slutföras under 2022.

### Kommentar från divisionschefen



Neil Vann  
Executive Vice President och  
chef för division EMEIA

#### Vilka är de senaste trenderna på din marknad?

– I de flesta länder har vi sett en stark återhämtning till de nivåer som rådde före pandemin. Covid-19-pandemin har också medfört nya möjligheter, särskilt när det gäller nya typer av kommersiell verksamhet som kräver mer flexibel accesskontroll och beröringsfria lösningar. Det kommer att bidra till att påskynda vår digitalisering så att vi kan erbjuda produkter med ökad flexibilitet.

#### Hur gör ni för att öka den lönsamma tillväxten?

– Vi har skapat ett tydligt strategiskt ramverk som bygger på tre viktiga tillväxtpotentialer. Den första är att maximera försäljningen av våra basprodukter, med både organisk och förvärvad tillväxt, genom att expandera geografiskt och utöka vårt sortiment. Den andra är att utnyttja de stora möjligheterna med digitalisering, genom att konvertera vår enorma installerade bas. Slutligen ser vi stora möjligheter på flera tillväxtmarknader med stark utveckling av orderingen tack vare projektspecifisering och lokala produktvariationer.

#### Varför har Indien överfört till division EMEIA under 2021?

– Syftet med detta är att påskynda utvecklingen i tillväxtländerna och utnyttja de starka synergier mellan Afrika, Mellanöstern och Indien. Vår strategi i Indien bygger på fokuserad projektspe-

cifikation med hjälp av verktyg och processer som har varit framgångsrikt i Mellanöstern och Afrika, i kombination med en stark lokal närvaro.

#### Hur påverkas EMEIA av det ökade fokuset på hållbarhet?

– Vi har sett en kraftig ökning av antalet specifikationsprojekt för hållbara byggnader. Dessa projekt står nu för 20% av det totala värdet vi specificerar. Den här utvecklingen har drivits på av en specifikationsguide med riktlinjer och verktyg för hållbara projekt och ett ökat fokus på våra miljövarudeklarationer.

### Marknader

EMEIA har en ledande position i Europa, Mellanöstern, Indien och Afrika vad gäller lås, accesslösningar, högsäkerhetsdörrar och beslag. Regionen har unika lokala standarder och regleringar som skapar en diversifierad verksamhetsmiljö. Det största slutkundssegmentet utgörs av kommersiella och institutionella kunder, som står för cirka 60% av försäljningen, medan bostadssegmentet står för omkring 40%. Produkterna säljs i första hand via en rad distributionskanaler, men även direkt till slutanvändare.

# Opening Solutions Americas

## Starkt operativt genomförande

### Översikt

Division Americas, med huvudkontor i New Haven (USA), är organiserat i 13 affärsområden och marknadsregioner. På den största marknaden, USA, är divisionen uppdelad per produktkategori, medan övriga regioner är uppdelade per land. Affärsområdena och marknadsregionerna ansvarar för tillverkning och försäljning av mekaniska och elektromekaniska lås, beslag, säkerhetsskåp, accesskontroll och säkerhetsdörrar anpassade efter standarder och krav på de lokala marknaderna. ASSA ABLOY och Yale är huvudvarumärken, med en stark portfölj av associerade varumärken. Institutionella och kommersiella kunder är de största slutkundssegmenten och står för 75% av försäljningen, medan bostadssegmentet står för 25%. Division Americas har cirka 9 300 anställda.

### Finansiell utveckling

Americas uppvisade stark organisk tillväxt, med försäljning som översteg nivåerna före pandemin. Renoveringstrenden under covid-19 ledde till en ökad försäljning inom bostadssegmentet och även det kommersiella segmentet återhämtade sig under året, främst tack vare hög aktivitet på den institutionella sidan. Latinamerika, med Brasilien och Chile som de

främsta drivkrafterna, uppvisade stark tillväxt under året. Den organiska tillväxten ökade med 14%. Flexibel prisstyrning och kostnadsbesparande åtgärder bidrog till en stark rörelsemarginal på 20,5% (19,4%), trots en markant ökning av stålpriserna i USA. Kassaflödet var starkt och kassaflödesgenereringen låg på 89% av EBIT. Nya produkter som lanserats under de senaste tre åren stod för 25% av försäljningen.

### Förvärv

Tre förvärv tillkännagavs 2021: Sure-Loc, en regional leverantör av lås och beslag för bostäder i USA; Pucon, ett ledande bolag inom kommersiella högsäkerhetsprodukter i Peru; och SimpleK, Prosys techs mjukvarudivision, som erbjuder ett effektivt verktyg för hantering av huvudnyckelsystem i USA och Kanada. Dessutom meddelade vi att vi avser förvärva HHI-divisionen (Hardware and Home Improvement) inom Spectrum Brands. Förvärvet kräver myndighetsgodkännande och uppfyllande av sedvanliga villkor och förväntas slutföras under 2022. HHI är en ledande leverantör av säkerhetsprodukter, VVS-utrustning och dörrbeslag för det nordamerikanska bostadssegmentet.



Övergången från mekaniska till digitala lösningar har varit fortsatt stark, och digitala accesslösningar används inte enbart till skalskydd utan även inne i byggnader och hem.

### Kommentar från divisionschefen



**Lucas Boselli**  
Executive Vice President och chef för division Americas

#### Vilka är de senaste trenderna på din marknad?

– Efterfrågan på kortare leveranstider fortsatte att öka under 2021. Dessutom har övergången från mekaniska till digitala lösningar varit fortsatt stark över hela divisionen, där digitala accesslösningar används inte enbart till skalskydd utan även inne i byggnader och hem.

#### Hur gör ni för att öka den lönsamma tillväxten?

– Vi fortsätter att investera i robotisering och automatisering på alla våra anläggningar, med över 50 nya robotar och automatiserade system under 2021. Vi ser fördelar med att införa additiv tillverkning på vissa av våra fabriker, vilket gör det möjligt att snabbare ta fram prototyper och effektivisera utvecklingen av nya produkter. Vi har också haft ett starkt fokus på att optimera vår leverantörskedja och våra transporter, bland annat genom satsningar på strategisk prissättning för att mildra de negativa effekterna på leverantörskedjan.

#### Hur kommer förvärvet av HHI att förändra division Americas?

– Det är ett starkt tillskott till vår befintliga kommersiella verksamhet i Nordamerika. HHI utökar vår produktportfölj i bostadssegmentet med välkända varumärken och ger oss tillgång till nya kanaler, vilket bidrar till en snabbare utbredning av digitala lås bland konsumenterna. HHIs tillverkningsstruktur ger oss dessutom alternativ produktionskapacitet i viktiga regioner.

#### Hur påverkas Americas av det ökade fokuset på hållbarhet?

– Inom division Americas har hållbarhet länge varit en integrerad del av verksamheten, med allt från miljövarudeklarationer till innovativa hållbarhetslösningar i våra produktionsanläggningar. Nu siktar vi på att bli ännu bättre genom att fokusera på vetenskapligt baserade mål. Vårt instickslös EcoFlex från SARGENT uppnådde till exempel nyligen Living Product Certification och blev därmed en av endast 24 produkter i världen att klassas som en "levande produkt".

### Marknader

Americas har en ledande position i USA, Kanada, Mexiko, Centralamerika och Sydamerika vad gäller lås, accesslösningar, högsäkerhetsdörrar och beslag. Institutionella och kommersiella kunder är de största slutkundssegmenten och står för cirka 75% av försäljningen, medan bostadssegmentet står för 25%. Försäljningen i Sydamerika och Mexiko fokuserar främst på bostadssegmentet, även om flera affärsområden inom den kommersiella sektorn har uppvisat betydande tillväxt de senaste åren.

# Opening Solutions Asia Pacific

## Ny organisation etablerad



Vi har fokuserat mer på kommersiella projekt i prioriterade vertikaler med högre lönsamhet och större tillväxtpotentialer, till exempel hälso- och sjukvård, resor och transporter.

### Översikt

Från januari 2021 har divisionen varit organiserad i två affärsenheter: Greater China & South East Asia och Pacific & North East Asia. Den lokala organisationen i Kina är uppdelad per marknadssegment och övriga regioner i Asien och Oceanien per marknadssegment eller region/land. Affärsområdena och marknadsregionerna ansvarar för tillverkning och försäljning av mekaniska och elektromekaniska lås, beslag och säkerhetsdörrar anpassade efter standarder och krav på de lokala marknaderna. ASSA ABLOY är huvudvarumärke för den kommersiella marknaden och Yale är huvudvarumärke för bostadssegmentet och dess associerade varumärken. Division Asia Pacific har cirka 8 300 anställda. Den försäljningsmässigt största marknaden är Kina, följt av Australien och Sydkorea.

### Finansiell utveckling

Restriktioner och nedstängningar på många marknader har inneburit en utmaning för Asia Pacific. Under det första kvartalet hade Kina en positiv organisk tillväxt. Men allt eftersom året gick ledde de stigande stålpriserna till finansiella påfrestningar för byggindustrin. Detta, i kombination med

strikta covid-19-restriktioner, ledde till en lägre verksamhetsnivå och negativa effekter på efterfrågan i Kina och Oceanien under årets andra hälft. Trots nedstängningarna i flera andra Asia Pacific-länder höll sig verksamheten relativt stabil. Den organiska försäljningstillväxten var 2% med en förvärvad nettotillväxt på -2%, vilket främst berodde på överföringen av Indien till EMEA. Vi fortsätter att fokusera på vår affärsplan för Kina, där vi strävar efter att öka den operativa stabiliteten och samtidigt förbättra marginalerna. Rörelsemarginalen var 5,7% (4,5%), där positiva effekter av effektivitetsåtgärder dämpades av högre råmaterialkostnader och nedstängningar under årets andra hälft. Kassaflödet var lägre än föregående år på grund av ett ökat rörelsekapital. Efterfrågan på elektromekaniska produkter och lösningar ökade och flera nya produkter lanserades under året.

### Förvärv

Ett förvärv genomfördes under året: NZ Fire Doors, en tillverkare av brandskydds- och specialdörrar i Nya Zeeland.

## Kommentar från divisionscheferna

### Vilka är de senaste trenderna på din marknad?

– Covid-19 har påverkat oss i stor utsträckning, men har också lett till ökad efterfrågan på fristående bostäder i Oceanien, samtidigt som urbanisering fortfarande är en tydlig trend i tillväxtländerna. Beslut om investeringar i myndighetsinfrastruktur har skapat höga förväntningar på ökad kommersiell aktivitet under de kommande åren. Näthandelns snabba utveckling kommer sannolikt också att resultera i ökad efterfrågan på digitala accesslösningar.

### Hur gör ni för att öka den lönsamma tillväxten?

– I bostadssegmentet har vi satsat på varumärkesbyggande verksamhet och fortsatt investera i både våra digitala accesslösningar och marknaden för smarta bostäder. Vi har också utvecklat vår kompetens inom BIM (Building Information Modeling), för att hjälpa arkitekter att driva mer specifiering som ger återkommande affärer, samt fokuserat på kommersiella projekt i prioriterade vertikaler med högre lönsamhet.

### Hur har det gått med implementeringen av den nya organisationen?

– Arbetet med den organisatoriska utvecklingen har fortskridit bra. Vi är på god väg att realisera fördelarna med förändringen. Vi ser fördelarna med att inkludera Sydkorea, som är en mer mogen ekonomi, i Oceanien. Dessutom har vi fokuserat

på att utbyta erfarenheter vad gäller specifikation och ny produktutveckling för att fortsätta utveckla våra digitala accesslösningar.

### Hur påverkas division Asia Pacific av det ökade fokuset på hållbarhet?

– Vi ser en ökad efterfrågan från kunderna och hjälper dem att minska sin miljöpåverkan, framför allt i kommersiella byggprojekt. Hållbarhet blir allt viktigare för oss i arbetet med att utveckla nya produkter och serva våra kunder. Vi använder lokalproducerade och importerade produkter som är miljöcertifierade och undviker onödigt emballage. I vissa fall levererar vi till och med produkter i återanvändningsbara bulkbehållare. Vi har också utvecklat energisnåla lösningar som bättre tätningar på fönster och dörrar för att begränsa temperaturöverföringar.

## Marknader

Asia Pacific har en ledande position i Australien och Nya Zeeland samt vissa asiatiska länder vad gäller lås, accesslösningar, högsäkerhetsdörrar och beslag. Oceanien är en mogen marknad med etablerade standarder och regleringar, medan de flesta asiatiska länder är tillväxtmarknader. Urbanisering driver på tillväxten i Asien och försäljning till nybyggnationsmarknaden utgör den största delen av verksamheten. Genom en kombination av organisk tillväxt och förvärv skaffar vi oss en starkare position på de snabbväxande asiatiska marknaderna. Det kommersiella och institutionella segmentet står för cirka 50% av försäljningen och bostadssegmentet för resterande 50%.



**Simon Ellis**  
Executive Vice President  
och chef för Pacific & North  
East Asia



**Martin Poxton**  
Executive Vice President  
och chef för Greater China &  
South East Asia



# Global Technologies – HID Global

## Stark organisk tillväxt och förbättrad marginal

### Översikt

HID Global är organiserat i sex affärsområden med huvudkontor i Austin, Texas (USA). Affärsområdena ansvarar för global försäljning och produktutveckling inom sina respektive produktområden. HID Global förser människor, platser och saker med säkra identiteter. Våra säkra och smidiga identifieringslösningar ger människor fysisk och digital access och kopplar upp saker som kan identifieras, verifieras och spåras digitalt. Produkterna och lösningarna säljs under huvudvarumärket HID eller dess associerade varumärken. Institutionella och kommersiella kunder är de främsta slutkundssegmenten. HID Global har cirka 4 400 anställda över hela världen. Det största affärsområdet är Physical Access Control Solutions. HID Global utgör cirka 70% av division Global Technologies.

### Finansiell utveckling

Fortsatta restriktioner i många länder höll tillbaka utvecklingen under det första halvåret. Vaccinprogram, ökad rörlighet och återgång till arbetsplatserna ledde till en successivt ökad tillväxt under årets andra hälft. Bristen på komponenter har emellertid dämpat tillväxten för Physical

Access Control, i synnerhet under det andra halvåret. Secure Issuance och Identification Technologies uppvisade den starkaste tillväxten under året. Strikt kontroll och effektiviseringar bidrog till en förbättrad operativ hävstångseffekt och ökad lönsamhet under året. Vi fortsatte att investera i forskning och utveckling och lanserade flera nya produkter och lösningar. Nya produkter som lanserats under de senaste tre åren stod för 21% av försäljningen.

### Förvärv

Under 2021 genomfördes fyra förvärv: Invengo i Frankrike och InvoTech i USA, som båda är plattformar för lagerhållning i realtid för att identifiera, spåra och övervaka textilier; Technology Solutions i Storbritannien, en global leverantör av portabla RFID-läsare; och Omni-ID, en tillverkare av RFID-brickor och IoT-produkter för industriella applikationer, baserad i USA. Vi har också investerat i Paravision, en leverantör av avancerade lösningar för ansiktsgenkänning.



Pandemin har påskyndat användningen av digitala och beröringsfria accesslösningar som underlättar kontaktsparning och social distansering.

### Kommentar från divisionschefen



**Björn Lidfeldt**  
Executive Vice President och chef för Global Technologies affärsenhet HID Global

#### Vilka är de senaste trenderna på din marknad?

– Marknaden är fortsatt dynamisk och vi har upplevt en ökad efterfrågan på mobila lokaliserings-tjänster och accesslösningar, i takt med att allt fler återvänder till sina arbetsplatser. Bristen på halvledare har inneburit en utmaning och tvingat oss att vara mer flexibla. Arbetet med partnerskap, sammanslagningar och förvärv har flutit på bra, i och med att nya aktörer, inklusive stora teknikföretag, har blivit allt mer involverade i ekosystemet för identitetslösningar.

#### Hur gör ni för att öka den lönsamma tillväxten?

– Vår organiska tillväxt och förvärvsprioriteringar, i kombination med vårt fokus på innovation, kommer att göra det möjligt för oss att dubbla HID:s omsättning inom några år. Vi investerar i försäljningsresurser över hela verksamheten för att öka tillväxten på befintliga och nya marknader och fortsätter att skapa värde genom nya förvärv. Mobila lösningar, biometri och lokaliseringstjänster är exempel på viktiga produktområden där vi driver på innovationen.

#### Hur har efterfrågan på våra kontorsrelaterade accesslösningar utvecklats under 2021?

– Pandemin har påskyndat användningen av digitala och beröringsfria accesslösningar som underlättar kontaktsparning och social distansering. Dessutom har slutanvändarorganisationer fokuserat på att uppdatera sina accesslösningar för att förbereda sig för det nya normala "mobile-first".

#### Hur påverkas HID av det ökade fokuset på hållbarhet?

– Hållbarhet är en viktig del av vår tillväxtstrategi. Vi har gjort tillverkningen mer hållbar genom att hushålla med materiella resurser och minska avfallet. För att ytterligare minimera våra koldioxidutsläpp skapar vi digitala lösningar som gör oss mindre beroende av plast och minskar transportbehovet för fysiska produkter.

### Marknader

HID Global har marknadsnärvaro på alla kontinenter, med en globalt marknadsledande position inom accesslösningar. Miljontals människor världen över använder varje dag våra lösningar för att identifiera, verifiera och spåra flera miljarder saker. Vi samarbetar med myndigheter, universitet, sjukhus, finansiella institutioner och några av världens mest innovativa företag. Genom en kombination av förvärv och nya, innovativa produkter och lösningar har vi skaffat oss en ledande position inom säker identifiering.

# Global Technologies – Global Solutions

## Digital access växer



Många produkter, som till exempel mobila accesslösningar, ses idag som oundgängliga för att öppna våra samhällen på ett säkert sätt.

### Översikt

Global Solutions är en global organisation organiserad i åtta vertikaler: Hospitality, Marine, Senior Care, Education, Critical Infrastructure, Construction, Key and Asset Management och Self Storage. Alla ansvarar för tillverkning, försäljning och utveckling av lösningar inom sina respektive områden. Exempel på Global Solutions produkter är elektroniska lås, kassaskåp, accesskontroll, kodbärare och mjukvarutjänster. De innovativa lösningarna säljs under huvudvarumärket ASSA ABLOY samt varumärkena Traka och Abloy. Divisionen har cirka 2 100 anställda över hela världen. Den största vertikalen är Hospitality, som erbjuder avancerade elektroniska låslösningar och skräddarsydda tjänster för ökad gästkomfort. Global Solutions utgör cirka 30% av division Global Technologies.

### Finansiell utveckling

Den globala rörligheten var fortsatt låg under större delen av året, vilket hade en betydande negativ effekt på Hospitality och Marine. Från och med det andra kvartalet noterades

ett gradvis ökat resande. Trenden med hotell som uppgraderar till lösningar med mobila nycklar fortsatte. Critical Infrastructure, Construction och Key and Asset Management rapporterade mycket stark tillväxt under året, och har påverkats positivt i takt med att många restriktioner har hävts. Senior Care hade också en stark tillväxt i och med att allt fler kunder inser fördelarna med våra digitala accesslösningar. Vi fortsatte att investera i nya, innovativa lösningar och lanserade flera nyheter. Nya produkter som lanserats under de senaste tre åren stod för 26% av vår totala försäljning.

### Förvärv

Under 2021 genomfördes ett förvärv: Traka Iberia, en återförsäljare av lösningar för Key and Asset Management i Spanien och Portugal.

### Kommentar från divisionschefen



**Stephanie Ordan**  
Stephanie Ordan utsågs till Executive Vice President och chef för Global Solutions från och med september 2021. Hon efterträder Christophe Sut, som lämnade ASSA ABLOY för en ny tjänst utanför koncernen.

#### Vilka är de senaste trenderna på din marknad?

– Den tydligaste trenden är efterfrågan på smidiga, mobila accesslösningar, med en ökad medvetenhet om hur de kan bidra till mer hygieniska miljöer. Dessutom ser vi ett fortsatt intresse för IoT-anslutna enheter och molnkontroll. Vi ser också en ökad efterfrågan på nya affärsmodeller som service och återkommande intäkter. Efterfrågeökningen på digital och mobil access märks tydligt i alla våra vertikaler.

#### Hur gör ni för att öka den lönsamma tillväxten?

– Det finns fyra viktiga tillväxtmöjligheter. Först och främst har vi den ökade digitaliseringen inom flera branscher. Dessutom kan våra framgångar inom viktiga produktsegment hjälpa oss att expandera geografiskt. Vi finkammar ständigt marknaden för att hitta relevanta förvärv. Och sist men inte minst fortsätter vi att förbättra användarupplevelsen och göra det så smidigt som möjligt för kunderna. Ytterligare initiativ är att lansera molnbaserade plattformar för hantering av accesslösningar, investera i nya produkter och etablera servicecenter närmare våra kunder.

#### Vad kommer du att prioritera under 2022, som ny chef för Global Solutions?

– Världen öppnar sakta men säkert upp igen och här spelar Global Solutions en viktig roll. Många produkter, som till exempel mobila accesslösningar, ses idag som oundgängliga för att öppna

våra samhällen på ett säkert sätt. Vi planerar också att växa genom att visa upp fördelarna med dessa produkter i nya regioner och utvärderar även nya vertikaler.

#### Hur påverkas Global Solutions av det ökade fokuset på hållbarhet?

Ökad hållbarhet är viktigt både för oss och våra kunder. Innovation i produktsortimentet är en central fråga, särskilt när det gäller att minska energiförbrukningen, och vi arbetar med att utveckla lås med mycket låg förbrukning. Vi utvecklar våra produkter med fokus på hållbarhet och försöker vara så informativa och transparenta som möjligt.

### Marknader

ASSA ABLOY Global Solutions har närvaro på alla kontinenter, med ledande marknadspositioner inom Hospitality- och Marine-segmenten vad gäller accesslösningar. Våra system och produkter installeras i hotellrum och kryssningsfartyg över hela världen. Vi fortsätter att öka vår marknadsnärvaro i vertikaler som Senior Care, Educations, Construction, Key & Asset Management och Critical Infrastructure, genom en kombination av förvärv och innovativa tekniska lösningar.

# Entrance Systems Rekordhög organisk tillväxt

## Översikt

Entrance Systems är en global organisation med fyra affärssegment: Pedestrian, Industrial, Residential och Perimeter Security. Affärssegmenten ansvarar för försäljning, tillverkning och produktutveckling inom sina respektive produktområden. Divisionens huvudkontor ligger i Schweiz. Entrance Systems tillverkar och säljer entréautomatik, tjänster och lösningar för högsäkerhetsstaket och grindar. Vi använder oss av både direkta och indirekta försäljningskanaler, med huvudvarumärket ASSA ABLOY och varumärket agta record i den direkta kanalen och ett antal övriga varumärken i den indirekta kanalen. Entrance Systems har cirka 14 700 anställda över hela världen. Det största affärssegmentet är Industrial, följt av Pedestrian.

## Finansiell utveckling

Försäljningsutvecklingen var mycket god under året, främst tack vare en fortsatt stark e-handelsmarknad och hög renoveringstakt. Detta resulterade i positiv efterfrågan inom våra segment Perimeter Security, Residential och Industrial. För-

säljningsutvecklingen påverkades också positivt av prisökningar till följd av högre råmaterialpriser, vilket bidrog till en stark organisk försäljningstillväxt på 14% för divisionen. Trots de högre råmaterialkostnaderna ökade rörelsemarginalen till 15,3% (14,4%). Synergier realiserade från integrationen av agta record bidrog till den positiva marginalutvecklingen. Investeringarna i vår serviceorganisation fortsatte och försäljningsutvecklingen var positiv. Kassaflödet var starkt med en kassaflödesgenerering på 80%. Nya produkter lanserade under de senaste tre åren utgjorde 19% av försäljningen.

## Förvärv

Två förvärv genomfördes. Capitol Door Service, en ledande amerikansk distributör av dörrar för entréautomatik och B&B Roadway and Security Solutions, en amerikansk tillverkare av lösningar inom vägsäkerhet, trafikkontroll och skalskydd.



En viktig tillväxtfaktor är vårt ökade fokus på service och eftermarknaden, där vi investerar i vår serviceorganisation för att skapa ökad kundnytta.

## Kommentar från divisionschefen



### Massimo Grassi

Massimo Grassi utsågs till Executive Vice President och chef för division Entrance Systems från och med september 2021. Han efterträder Christopher Norbye, som lämnade ASSA ABLOY för en ny tjänst utanför koncernen.

### Vilka är de senaste trenderna på din marknad?

– Pandemin har bidragit till en fortsatt ökad näthandel, vilket har lett till ett högre tryck på lager och logistikcenter. För att uppfylla de ökade hygienkraven har vi till exempel utvecklat tjänster och lösningar som gör det möjligt att öppna och stänga dörrar utan att vidröra dem. En annan trend är att allt fler konsumenter uppgraderar sina bostäder, vilket märks extra tydligt inom vår verksamhet för garageportar.

### Hur gör ni för att öka den lönsamma tillväxten?

– En viktig tillväxtfaktor är vårt ökade fokus på service och eftermarknaden, där vi investerar i vår serviceorganisation för att skapa ökad kundnytta. Våra kunder vill ha uppkopplingsmöjligheter och realtidsinformation, och det kan vi erbjuda med vårt system för dockningslösningar. Det kopplar samman våra produkter och förser kunder och serviceteam med data i realtid för enklare hantering, kontroll och underhåll.

### Vad kommer du att prioritera under 2022, som ny chef för ASSA ABLOY Entrance Systems?

– Förutom säkerhet är förstklassig service själva kärnan i vår verksamhet och kommer även i fortsättningen att vara en central del av vår strategi. Kunderna efterfrågar intelligenta lösningar, så vi kommer att fokusera på kunddriven produktutveckling inom området uppkoppling. Vi ser även fortsättningsvis stora möjligheter i tillväxtländerna

och fokuserar på att öka vår närvaro genom ökad penetration på dessa marknader.

### Hur påverkas division Entrance Systems av det ökade fokuset på hållbarhet?

– Hållbarhet förändrar vår division till det bättre och medarbetarna blir allt mer medvetna om att de kan vara med och göra skillnad. Ett exempel är vårt initiativ för att minska avfallsgenereringen, där vi returnerar pallar till leverantörerna i stället för att krossa dem tillsammans med annat avfall. Vårt innovationsteam ser fram emot ökade satsningar på att utveckla mer energisnåla automatiska lösningar – där vi till exempel övergår från hydrauliska till elektromekaniska lösningar för att minska energibehovet. Många av våra produkter bidrar dessutom till ökad energieffektivitet.

## Marknader

Entrance Systems är en världsledande leverantör av automatiska entrélösningar. Produktportföljen omfattar automatiska dörrar, industriportar, kommersiella dörrar, snabbportar, garageportar och hangarportar. Dessutom erbjuder Entrance Systems utrustning till lastbryggor, högsäkerhetsstaket och grindar samt underhåll och service. Entrélösningarna säljs både direkt till slutanvändare och via olika distributionskanaler. Cirka 20% av försäljningen sker till bostadssegmentet och 80% till det kommersiella och institutionella segmentet.



# Förvaltningsberättelse och finansiella rapporter

## Innehåll

Förvaltningsberättelse		Noter		
Väsentliga risker och riskhantering	46	1	Väsentliga redovisnings- och värderingsprinciper	74
Bolagsstyrning	49	2	Försäljningsintäkter	79
Styrelse	54	3	Ersättning till revisorer	80
Koncernledning	56	4	Övriga rörelseintäkter och -kostnader	80
Intern kontroll – finansiell rapportering	59	5	Resultatandel i intressebolag	80
Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare	60	6	Redovisning av leasingavtal för moderbolaget	80
<b>Koncernens rapporter</b>		7	Kostnader fördelade på kostnadslag	81
Omsättning och resultat	62	8	Avskrivningar	81
Koncernens resultaträkning	63	9	Valutakursdifferenser i resultaträkningen	81
Koncernens rapport över totalresultat	63	10	Finansiella intäkter	81
Kommentarer per division	64	11	Finansiella kostnader	81
Rapportering per division	65	12	Inkomstskatt	81
Finansiell ställning	66	13	Vinst per aktie	81
Koncernens balansräkning	67	14	Immateriella tillgångar	82
Kassaflöde	68	15	Materiella anläggningstillgångar	84
Koncernens kassaflödesanalys	69	16	Nyttjanderättstillgångar	84
Förändringar i koncernens eget kapital	70	17	Aktier i dotterbolag	85
<b>Moderbolagets rapporter</b>		18	Andelar i intressebolag	85
Moderbolagets resultaträkning	71	19	Uppskjuten inkomstskatt	86
Moderbolagets rapport över totalresultat	71	20	Övriga finansiella tillgångar	86
Moderbolagets balansräkning	72	21	Varulager	86
Moderbolagets kassaflödesanalys	73	22	Kundfordringar	86
Moderbolagets förändringar i eget kapital	73	23	Moderbolagets eget kapital och förslag till vinstdisposition	86
		24	Aktiekapital, antal aktier och utdelning per aktie	87
		25	Ersättning till anställda efter avslutad anställning	87
		26	Övriga avsättningar	89
		27	Övriga kortfristiga skulder	89
		28	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	89
		29	Ställda säkerheter för skulder till kreditinstitut	89
		30	Eventualförpliktelser	89
		31	Kassaflödesposter	89
		32	Reserver	90
		33	Rörelseförvärv	90
		34	Personal	91
		35	Finansiell riskhantering och finansiella instrument	93
			<b>Fem år i sammandrag</b>	99
			<b>Kommentarer till fem år i sammandrag</b>	100
			<b>Nyckeltalsdefinitioner</b>	101
			<b>Styrelsens och verkställande direktörens försäkran</b>	102
			<b>Revisionsberättelse</b>	103

# Förvaltningsberättelse

ASSA ABLOY ABs (publ.), org.nr 556059-3575, årsredovisning innehåller koncernens redovisning för verksamhetsåret 1 januari–31 december 2021, inklusive upplysningar om verksamhetens art och inriktning. ASSA ABLOY är världsledande inom accesslösningar som uppfyller slutanvändarnas krav på trygghet, säkerhet och användarvänlighet.

## Väsentliga händelser

### Omsättning och resultat

Affärsverksamheten utvecklades på ett positivt sätt under året, med en successiv återhämtning av efterfrågan på flertalet marknader, främst i Nord- och Sydamerika och Europa. Återhämtningen skedde dock i en långsammare takt i Asien generellt och för reserelaterade vertikaler i allmänhet på grund av fortsatta restriktioner från covid-19-pandemin.

Omsättningen ökade med 8 procent för helåret och uppgick till 95 007 MSEK (87 649). Organisk tillväxt uppgick till 11 procent (-8) och förvärvad och avyttrad tillväxt netto var 2 procent (4). Valutaeffekten på omsättningen uppgick till -5 procent (-3).

Rörelseresultatet (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster ökade med 19 procent till 14 181 MSEK (11 916), motsvarande en rörelsemarginal om 14,9 procent (13,6). Resultatförbättringen härrör sig främst från den starka försäljningstillväxten, drivet av en förbättrad global efterfrågan under året. Resultatet påverkades samtidigt negativt av höga prisökningar av för koncernen betydelsefulla råmaterial, kombinerat med en allmän brist på vissa material och komponenter under senare delen av året.

Det fanns inga jämförelsestörande poster för 2021. Motsvarande poster för år 2020 bestod dels av en positiv omvärdering till verkligt värde av tidigare aktieinnehav i agta record (aktieäggande i intresseföretag) om 1 909 MSEK och dels av kostnader för omstruktureringsprogram om totalt 1 366 MSEK före skatt.

Finansnettot uppgick till -643 MSEK (-782). Resultatet före skatt exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 13 538 MSEK (11 133), en ökning med 19 procent. Effektiv skattesats exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 19,5 (24,8) procent. Den lägre effektiva skattesatsen beror i huvudsak på positiva skatteeffekter av engångsnatur relaterat till en koncernintern överlåtelse av varumärke. Vinst per aktie efter full utspädning exklusive jämförelsestörande poster ökade med 30 procent till 9,81 SEK (7,54).

Det operativa kassaflödet var fortsatt mycket starkt och uppgick till 13 265 MSEK (14 560), vilket motsvarar en kassakonvertering på 0,98 (1,31).

### Omstruktureringar

Det omstruktureringsprogram, som lanserades vid årsskiftet 2020, har fortlöpt väl under 2021 med goda besparings-effekter. Aktiviteterna är ett led i ASSA ABLOYs kontinuerliga kostnadsbesparingar och effektiviseringar. Tio fabriksnedläggningar och ett trettiotal kontorsstängningar planeras ske under en tvåårsperiod. Den totala kostnaden för programmet beräknas uppgå till 1 366 MSEK före skatt och kostnadsfördes i sin helhet under 2020. Återbetalningstiden beräknas uppgå till cirka två år.

Under år 2021 lämnade drygt 1 100 anställda koncernen i samband med förändringar i produktions- och kontorsstrukturen. Två fabriksnedläggningar genomfördes under året liksom ett antal övriga omstruktureringsaktiviteter, bland annat konvertering från tillverkning till slutmontering i tillverkningsenheter.

Koncernens tillverkning har koncentrerats i allt större omfattning under senare år till egna enheter i Asien och Central- och Östeuropa samt till externa leverantörer i lågkostnadsländer.

Utbetalningar för omstruktureringsprogrammen uppgick till 563 MSEK (747) för året. Vid utgången av 2021 uppgick återstående avsättningar för strukturåtgärder till 658 MSEK (1 224).

### Organisation

En ny organisationsstruktur infördes från och med år 2021 inom divisionen Asia Pacific i syfte att skapa förbättrade möjligheter till en långsiktigt god försäljningstillväxt. Två nya affärsenheter organiseras inom divisionen: Opening Solutions Greater China and South East Asia och Opening Solutions Pacific and North East Asia.

Verksamheten i Indien, tidigare en del av divisionen Asia Pacific, flyttades i samband med den nya organisationsstrukturen över till divisionen EMEA i syfte att skapa nya tillväxt-möjligheter. Omsättningen på årsbasis för den verksamhet som har överförs till EMEA från Asia Pacific uppgår till cirka 400 MSEK. Överföring av verksamheter har redovisats, från tidpunkten överföringen skedde, som interna förvärv/avyttringar mellan divisionerna utan någon retroaktiv finansiell omräkning.

### Förvärv av HHI

I september 2021 tecknade ASSA ABLOY ett bindande avtal om förvärv av Hardware and Home Improvement ("HHI") divisionen inom Spectrum Brands. HHI är en ledande leverantör av säkerhetsprodukter, VVS-utrustning och dörrbeslag för det nordamerikanska bostadssegmentet, med ett diversifierat produkterbjudande av lås, kranar/blandare och dörrbeslag.

HHI har huvudkontor i Kalifornien, USA och har cirka 7 500 medarbetare globalt. Bolaget har tillverkning i USA, Mexiko, Taiwan, Kina och Filippinerna. HHI kommer att bli en del av division Americas.

Den totala köpeskillingen för HHI uppgår till 4 300 MUSD på skuldfri basis. Förvärvet kommer i sin helhet att finansieras genom existerande likvida medel och nya lån.

För räkenskapsåret som slutade i september 2020 uppgick HHIs omsättning till 1 342 MUSD med en justerad EBITDA-marginal om cirka 19 procent. Effekten på rörelsemarginalen för ASSA ABLOY kommer initialt att vara utspädande. Förvär-

vet kommer att bidra positivt till vinst per aktie från start.

Förvärvet kräver myndighetsgodkännande och uppfyllande av sedvanliga villkor och förväntas slutföras under 2022. ASSA ABLOY har åtagit sig att betala säljaren en så kallad uppsägningssavgift om 350 MUSD under vissa förhållanden för det fall förvärvsavtalet sägs upp och myndighetsgodkännanden inte skulle erhållas.

### Övriga förvärv

I mars 2021 slutfördes förvärvet av Invengo Information Technology Co, Ltds affärsenhet Textile Services, en ledande plattform för lagerhållning i realtid som kombinerar mjukvara, RFID-brickor, utrustning och service för att på ett effektivt sätt kunna spåra och övervaka textilier. Verksamheten har sitt huvudkontor i La Ciotat, Frankrike.

I maj 2021 förvärvades Sure-Loc, en ledande leverantör av lås och beslag för bostadsmarknaden i USA. Verksamheten har sitt huvudkontor i Salt Lake City, USA.

I augusti 2021 förvärvades Capitol Door Service, en ledande distributör av dörrar för entréautomatik i USA. Verksamheten har sitt huvudkontor i Sacramento, USA.

I augusti 2021 förvärvades Omni-ID, en ledande tillverkare av RFID-brickor och IoT produkter för passiv och aktiv märkning, spårning och övervakning inom industriella applikationer, baserad i USA. Verksamheten har sitt huvudkontor i Rochester, USA.

I oktober 2021 förvärvades MR Groups hårdvarudivision, en ledande leverantör av lås och beslag i Portugal. Verksamheten har sitt huvudkontor i Águeda, Portugal.

I december 2021 förvärvades B&B Roadway and Security Solutions i USA, en tillverkare av lösningar inom vägsäkerhet, trafikkontroll och skalskydd. Verksamheten har sitt huvudkontor i Texas, USA.

I december 2021 förvärvades Małkowski-Martech, en polsk tillverkare av brandskyddsklassade jalousidörrar och grindar. Bolaget är börsnoterat på Warsaw Stock Exchange. Verksamheten har sitt huvudkontor i Czołowo, Polen.

I september 2021 tecknade ASSA ABLOY avtal om förvärv av Arran Isle, en ledande designer, tillverkare och distributör av beslag för dörrar och fönster, baserad i Storbritannien. Verksamheten har cirka 560 anställda med tillverkning och distribution i Storbritannien, Irland, Europa och Kina. Förvärvet kräver uppfyllande av sedvanliga villkor och förväntas slutföras under 2022.

Det sammanlagda priset för de tretton verksamheter som förvärvades under året, inklusive justeringar för förvärv från tidigare år, uppgick till 1 887 MSEK. De preliminära förvärvsanalyserna indikerar att goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämd livslängd uppgår till 1 276 MSEK. Beräknade tilläggsköpeskillningar avseende årets förvärv uppgick till 150 MSEK.

Inga kompletterande förvärv av innehav utan bestämmande inflytande skedde under året.

### Avyttringar

I september 2021 avyttrades CERTEGO, en marknadsledande nordisk låsmedskedja och säkerhetsinstallatör som planerar och installerar mekaniska, elektromekaniska och digitala säkerhetslösningar inom så gott som samtliga industrier. CERTEGO har ett nätverk med över 70 kontor och cirka 1 200 anställda i Sverige, Finland, Norge och Danmark.

Avyttringen påverkar den externa försäljningen för ASSA ABLOY med cirka 1 500 MSEK på årsbasis och kommer att ha en positiv effekt på koncernens rörelsemarginal framöver. Avyttringen gav upphov till en realisationsförlust före skatt om 196 MSEK.

Vid årsskiftet 2020 avyttrade ASSA ABLOY sin italienska verksamhet i Gardesa inom dörrar för bostadsmarknaden. Under inledningen på 2021 avyttrades även Gardesa's italienska verksamhet inom fönsterkarmar. Avyttringen av fönsterkarmarna gav upphov till en mindre realisationsvinst.

### Forskning och utveckling

ASSA ABLOYs kostnader för forskning och utveckling uppgick under året till 3 936 MSEK (3 902), vilket motsvarar 4,1 procent (4,5) av omsättningen.

Innovationstakten har varit fortsatt mycket hög under året, tack vare en fortsatt kontinuerlig satsning på forskning och utveckling. Antalet anställda inom forskning och utveckling uppgick vid årets slut till drygt 2 800 tjänster, vilket är jämförbart med föregående år.

### Hållbar utveckling

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

I enlighet med ÅRL 6 kap. 11 § har ASSA ABLOY valt att upprätta hållbarhetsrapporten som en från årsredovisningen avskild rapport. Hållbarhetsrapporten har överlämnats till revisorn samtidigt som årsredovisningen.

2021 års hållbarhetsrapport, med uppföljning av koncernens mål för 2021, detaljer om hållbarhetsprogram 2025 samt övrig information om hållbar utveckling, återfinns på bolagets hemsida [assaabloy.com](http://assaabloy.com).

### Internkontroll och finansiell rapportering

ASSA ABLOYs funktion för internrevision och internkontroll har dedikerade internrevisorer anställda i samtliga divisioner. Internrevisionsfunktionen har ökat bemanningen under året i syfte att stärka internkontroll och regelefterlevnad i verksamheten i allmänhet. Antalet granskningar har också utökats under det senaste året med ett särskilt fokus riktat mot den finansiella rapporteringen, bland annat avseende kontinuerlig avstämning av balansräkningar.

### Transaktioner med närstående

Några transaktioner mellan ASSA ABLOY och närstående som väsentligen påverkat företagets ställning och resultat har inte ägt rum.

### Väsentliga händelser efter räkenskapsårets utgång

Kriget i Ukraina kan få en negativ affärsmässig påverkan på ASSA ABLOY på både kort- och lång sikt. Den affärsmässiga påverkan är mycket svår att förutsäga på grund av osäkerheten i marknadsförhållandena, men våra medarbetares hälsa och säkerhet är vår högsta prioritet.



### Förslag till vinstdisposition

Till årsstämman förfogande står följande vinstmedel:

Överkursfond:	787 314 216 SEK
Balanserade vinstmedel:	11 384 265 521 SEK
Årets resultat:	6 631 244 591 SEK
<b>Summa:</b>	<b>18 802 824 328 SEK</b>

Styrelsen föreslår att dessa vinstmedel disponeras enligt följande:

till aktieägarna utdelas 4,20 kr per aktie	4 665 260 603 SEK
i ny räkning överföres	14 137 563 725 SEK
<b>Summa:</b>	<b>18 802 824 328 SEK<sup>1</sup></b>

Styrelsens förslag till utdelning om 4,20 kronor (3,90) per aktie motsvarar en ökning med 8 procent. För att underlätta en effektivare likviditetshandling föreslås att utdelningen betalas ut i två lika stora delar, den första med avstämningsdag den 29 april 2022 och den andra med avstämningsdag den 22 november 2022. Om förslaget antas av årsstämman beräknas första utbetalningen ske den 4 maj 2022 och den andra utbetalningen den 25 november 2022.

### Framtidsutsikter

#### Långsiktiga utsikter

Långsiktigt förväntar sig ASSA ABLOY att efterfrågan på säkerhet kommer att öka. Arbetet med att fokusera på kundnytta, innovationer och att utnyttja ASSA ABLOYs starka position kommer att påskynda tillväxten och förbättra lönsamheten.

Den organiska försäljningstillväxten förväntas vara god. Rörelsemarginalen (EBIT) och det operativa kassaflödet förväntas att utvecklas väl.

<sup>1</sup> Utdelningsbeloppet och balanserade vinstmedel att överföra i ny räkning är beräknade på antalet utestående aktier per den 3 februari 2022. För ASSA ABLOY ABs innehav av egna aktier, vars exakta antal fastställs på respektive avstämningsdag för utdelning, utgår ingen utdelning. ASSA ABLOY ABs innehav av egna aktier uppgick till 1 800 000 B-aktier per 3 februari 2022.

# Väsentliga risker och riskhantering

## Riskhantering

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

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

## Organisation

ASSA ABLOYs styrelse har det övergripande ansvaret för koncernens riskhantering och beslutar om koncernens strategiska inriktning baserat på koncernledningens rekommendationer. I den decentraliserade anda som genomsyrar ASSA ABLOY, samt i syfte att hålla riskanalysen och riskhanteringen så nära de faktiska riskerna som möjligt, sker en stor del av arbetet med operativa risker på divisions- och affärsenhetsnivå.

## Ansvar

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

## Uppföljning

Uppföljning av strategiska risker, till exempel konkurrenter, varumärkespositionering med mera sker löpande på ASSA ABLOY ABs styrelsemöten. Koncernens operativa riskarbete följs upp löpande av koncernledningen via åiterrapportering från divisionerna samt via divisionsstyrelsemöten.

Finansverksamheten är centraliserad till en treasuryavdelning som hanterar huvuddelen av alla finansiella transaktioner samt koncernens finansiella risker med ett koncernövergripande fokus. Treasury inom ASSA ABLOY följer upp koncernens kort- och långfristiga finansiering,

finansiell cash management, valutarisker samt övrig finansiell riskhantering.

## Strategiska risker

Till de risker som ASSA ABLOY möter av denna karaktär hör olika former av omvärldsrisker med påverkan på säkerhetsmarknaden generellt, främst förändringar av kundbeteenden, konkurrenter, varumärkespositionering samt landspecifika risker. Under senare tid har det även tydliggjorts att världsomspännande hälsorisker i form av pandemier (covid-19) väsentligt kan påverka samhällen samt den globala efterfrågan runtom i världen. ASSA ABLOY har därvid lagt stor kraft vid att skydda sina medarbetares hälsa. Affärsverksamheten har också påverkats negativt av pandemin. Pandemins fortsatta affärsmässiga påverkan under 2022 är svår att förutsäga på grund av osäkerheten i marknadsförhållandena, men ASSA ABLOYs medarbetares hälsa och säkerhet är fortsatt vår högsta prioritet.

## Landspecifika risker

ASSA ABLOY har en global marknadstäckning med försäljning och tillverkning i ett stort antal länder. Tyngdpunkten finns i Västeuropa och Nordamerika, men andelen av försäljningen har under senare år ökat i Asien samt Central- och Östeuropa. Koncernen har därmed en ökad exponering mot de så kallade tillväxtmarknaderna vilket kan innebära en högre riskprofil för landspecifika risker i form av bristande regelefterlevnad, politiska beslut, övergripande förändringar av regelverk med mera.

## Kundbeteende

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

## Konkurrenter

Vad gäller konkurrenter genomförs riskanalys både centralt och lokalt.

## Varumärkespositionering

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

## Förtroenderisker

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

## Operativa risker

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

verksamheter, strukturåtgärder, tillgång och prisfluktuationer på råmaterial, kundförluster med mera. Risker kring efterlevnad av lagar och förordningar samt kring Informationsteknologi (IT) och intern kontroll och finansiell rapportering ingår även i denna kategori. Hanteringen av dessa risker presenteras närmare på sidan 48.

### Finansiella risker

Koncernens finansiella risker utgörs i huvudsak av finansieringsrisk, valutarisk, ränterisk, kreditrisk samt risker avseende koncernens pensionsåtaganden. I hanteringen av dessa risker används en stor mängd finansiella instrument. Redovisningsprinciper, riskhantering och riskexponering beskrivs mer i detalj i not 1 och not 35 samt not 25 för ersättningar till anställda efter avslutad anställning.

### Finansieringsrisk

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

### Valutarisk

Eftersom ASSA ABLOY säljer sina produkter i länder över hela världen och har bolag i ett stort antal länder exponeras koncernen för effekter av förändringar av valutakurser. Dessa förändringar påverkar resultatet i koncernen både när utländska dotterbolags resultaträkningar omräknas till svenska kronor, så kallad omräkningsexponering, och när produkter exporteras och säljs i länder utanför tillverkningslandet, även kallad transaktionsexponering. Omräkningsexponeringen är främst relaterad till resultat i USD och EUR. Denna typ av exponering säkras inte. Valutarisken i form av transaktionsexponering, det vill säga export respektive import av varor, förväntas öka över tiden som ett resultat av rationaliseringar inom tillverkning och inköp. Koncernen har under 2021, i enlighet med finanspolicyn, endast säkrat en mycket begränsad del av de löpande valutaflödena vilket innebär att valutaförändringar slår igenom direkt i affärsverksamheten.

Förändringar i valutakurser påverkar också koncernens skuldsättning och eget kapital. Skillnaden mellan de utländska dotterbolagens tillgångar och skulder i respektive utländsk valuta påverkas av valutakursförändringar och ger

upphov till en omräkningsdifferens som påverkar koncernens totalresultat. En generell försvagning av SEK leder till en ökning av nettoskulden men ökar samtidigt koncernens eget kapital. Vid årsskiftet var de största utländska nettotillgångarna i USD och EUR.

### Ränterisk

När det gäller ränterisker har förändringar i räntenivån en direkt inverkan på ASSA ABLOYs räntenetto. Räntenettet påverkas också av storleken på koncernens nettoskuld och dess valutasammansättning. Nettoskulden uppgick till 27 071 MSEK (29 755) vid utgången av 2021. Skulden var främst denominerad i USD och EUR. Treasury mäter koncernens ränteeponering och beräknar resultateffekten av förändringar i räntenivån över rullande 12 månader. Förutom att ta upp lån i rörlig eller fast ränta används olika räntederivat för att justera räntekänsligheten.

### Kreditrisk

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

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

### Pensionsåtaganden

ASSA ABLOY hade vid utgången av 2021 åtaganden för pensioner och övriga ersättningar efter avslutad anställning om 9 717 MSEK (9 549). Koncernen förvaltar pensionstillgångar till ett värde av 6 981 MSEK (6 035). Avsättningar i balansräkningen för förmåns- och avgiftsbestämda pensionsplaner och sjukvårdersättningar efter avslutad anställning uppgick till 2 736 MSEK (3 514). Förändringen av tillgångarnas och skuldernas värde från år till år beror dels på hur aktie- och räntemarknaderna utvecklas och dels på vilka aktuariella åtaganden som görs. Väsentliga omvärderingar av åtaganden och förvaltningstillgångar redovisas löpande i balansräkningen och i övrigt totalresultat. De åtaganden som görs avser bland annat diskonteringsräntor och förväntade inflations- och löneökningnivåer.

## ASSA ABLOYs risker

### Strategiska risker

Förändringar i omvärlden med potentiellt betydande effekter på verksamhet och affärs mål.

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

### Operativa risker

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

- Legala och miljömässiga risker
- Skatterisker
- Förvärv av nya verksamheter
- Omstruktureringsåtgärder
- Prisfluktuation och tillgång på råmaterial
- Kundförluster
- Försäkringsrisker
- Risker relaterade till intern kontroll
- Risker relaterade till IT

### Finansiella risker

Finansiella risker med potentiell påverkan på resultat och finansiell ställning.

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



## ASSA ABLOYS operativa risker och riskhantering

Operativa risker	Riskhantering	Kommentar
<b>Legala risker</b>	Förväntade och genomförda förändringar i lagstiftning följs löpande upp i de länder där koncernen är verksam. Utestående och potentiella tvister och andra legala ärenden inrapporteras regelbundet till koncernens centrala juristfunktion.  Policer och riktlinjer kring efterlevnad av tillämplig konkurrens-, exportkontroll-, antikorrupsions- och dataskyddslagstiftning är införda.	Det bedöms vid utgången av 2021 ej finnas utestående legala tvister som kan leda till väsentliga kostnader för koncernen.
<b>Miljörisker</b>	Utestående och potentiella miljörisker följs regelbundet upp i verksamheten. Extern expertis tas in för miljömässiga utvärderingar vid behov.	Prioriterade miljöaktiviteter samt övrig information om hållbar utveckling redovisas i koncernens hållbarhetsredovisning.
<b>Skatterisker</b>	Utestående och potentiella skatteärenden inrapporteras regelbundet till koncernens centrala skattefunktion.	Det bedöms vid utgången av 2021 ej finnas utestående skatteärenden med väsentlig resultatpåverkan för koncernen.
<b>Förvärv av nya verksamheter</b>	Förvärv genomförs av ett antal personer med stor förvärvserfarenhet samt med stöd av konsulter inom till exempel juridiska och ekonomiska områden. Förvärv genomförs i enlighet med en enhetlig och fördefinierad koncernövergripande process. Den består av fyra dokumenterade faser: strategi, utvärdering, genomförande och integration.	Under året var förvärvsaktiviteterna inom ASSA ABLOY fortsatt hög med förvärv av tretton verksamheter, samt tecknande av avtal avseende förvärv av HHI, det största förvärvet någonsin i koncernens historia. Koncernens förvärv under 2021 redovisas mer utförligt i förvaltningsberättelsen samt i not 33 Rörelseförvärv.
<b>Omstruktureringsåtgärder</b>  Omstruktureringsprogrammen innebär främst att en del tillverkningsenheter läggs ned eller ändrar inriktning till i huvudsak slutmontering, kombinerat med kontorsstängningar.	Respektive omstruktureringsprogram drivs i projektform med fastställda aktiviteter och tidplan. De olika projekten inom respektive strukturprogram följs upp systematiskt och på regelbunden basis.	Det senaste omstruktureringsprogrammet lanserades vid utgången av 2020 och avser nedläggning av ett totalt fabriker och ett trettiotal kontorsstängningar under en tvåårsperiod. Aktivitetsnivån i programmet har varit hög under året. Omstruktureringsprogrammets omfattning, kostnader och besparingar presenteras mer utförligt i förvaltningsberättelsen.
<b>Prisfluktuationer och tillgång till råmaterial</b>	Inköp och hantering av råmaterial sker främst på divisions-/affärsenhetsnivå. Koordinering sker med hjälp av regionala råd samt via övergripande ansvariga för utvalda materialkomponenter.	Marknadspriserna på, för koncernen, viktiga råmaterialkomponenter, t ex stål, har ökat kraftigt under året. För ytterligare information kring materialinköp, se not 7 Kostnader fördelade på kostnadslag.
<b>Kundförluster</b>	Kundfordringarna är spridda över ett stort antal kunder på ett stort antal marknader. Det finns inga enskilda kunder inom koncernen som var och en utgör mer än två procent av omsättningen.  Kommersiella kreditrisker hanteras lokalt på bolagsnivå och följs upp på divisionsnivå.	Fordran på varje enskild kund är i förhållande till total kundfordran relativt liten. Risken för väsentliga kreditförluster för koncernen bedöms vara begränsad, men kreditrisken har bedömts ökat under de senaste två åren med hänsyn tagen till den globala pandemin covid-19 och dess påverkan på den globala efterfrågan.
<b>Försäkringsrisker</b>	Ett koncernövergripande försäkringsprogram finns etablerat, främst avseende egendoms-, avbrotts-, och ansvarsrisker. Försäkringsprogrammet omfattar samtliga affärsenheter. Exponeringen för ovan nämnda riskområden inom koncernen regleras bland annat med hjälp av eget återförsäkringsbolag, så kallat captive.	Koncernen bedöms i stort ha ett adekvat försäkringsskydd och en rimlig balans mellan bedömd riskexponering och försäkringskostnad.
<b>Risker relaterade till intern kontroll</b>	Organisationen bedöms som förhållandevis transparent och med tydliga ansvarsfördelningar. En väl etablerad controllerorganisation på både divisions- och koncernnivå övervakar kvaliteten på finansiell rapportering.  Instruktioner kring ansvarsfördelning, behörigheter och processer kring bland annat order, inköp m.m. regleras i ett under året uppdaterat regelverk för intern kontroll. Efterlevnaden utvärderas årligen för samtliga rörelsedrivande bolag. Årlig intern granskning av finansiell rapportering sker för utvalda koncernbolag på roterande basis.	ASSA ABLOYS funktion för internrevision och internkontroll har dedikerade internrevisorer anställda i samtliga divisioner. Antalet granskningar har utökats under året. Intern kontroll och övriga relaterade frågor presenteras mer utförligt i förvaltningsberättelsen, avsnittet för bolagsstyrning.  Ytterligare information om riskhantering kring finansiell rapportering återfinns i förvaltningsberättelsen, avsnittet för bolagsstyrning. Se även avsnittet "Grund för rapporternas upprättande" i not 1.
<b>Risker relaterade till Informationsteknologi (IT)</b>	Förebyggande åtgärder sker fortlöpande för att skydda affärskritisk information från obehöriga individer och organisationer.	IT-säkerhet är ett högt prioriterat område inom ASSA ABLOY där ett ständigt arbete pågår i syfte att bibehålla samt förstärka säkerhetsnivån för koncernens affärsinformation.

# Bolagsstyrning

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

Till grund för styrningen av ASSA ABLOY ligger den svenska aktiebolagslagen, årsredovisningslagen, Nasdaq Stockholms regelverk för emittenter och Svensk kod för bolagsstyrning (koden), liksom andra tillämpliga externa lagar och regler samt interna regelverk.

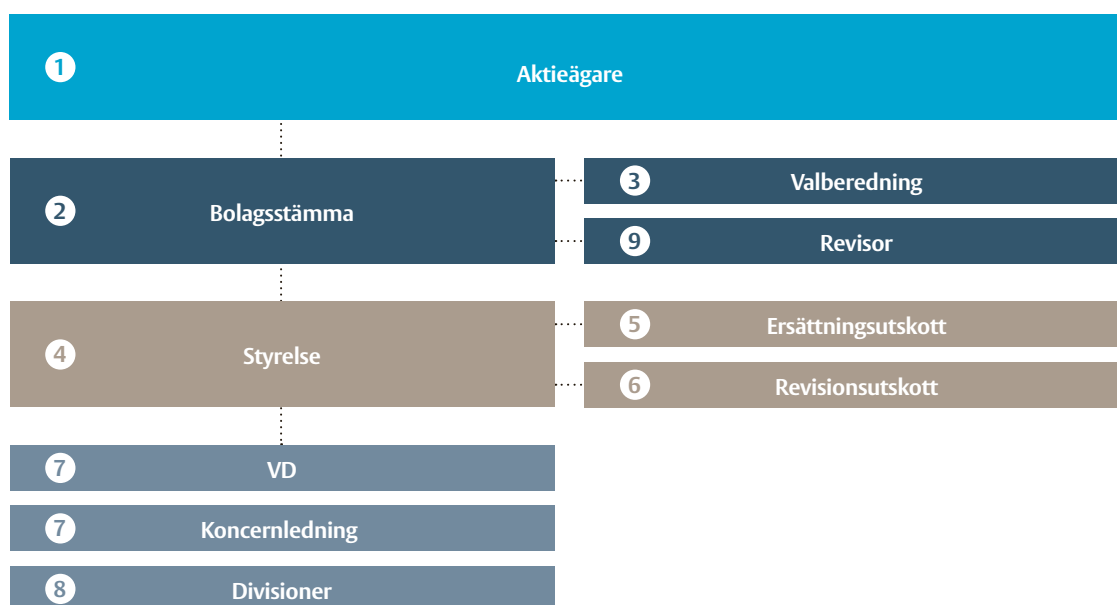
Denna bolagsstyrningsrapport har upprättats som en del av ASSA ABLOYs tillämpning av koden. ASSA ABLOY följer kodens princip om att "följa eller förklara" och 2021 har ASSA ABLOY en avvikelse att förklara. Valberedningen avviker från kodens regel 2.4 på så sätt att inför årsstämman 2022 är sty-

relseledamoten Johan Hjertonsson (Investment AB Latour) ordförande i valberedningen och inför årsstämman 2021 var styrelsens vice ordförande Carl Douglas (Investment AB Latour) ordförande i valberedningen. Anledningen till avvikelsen är att de större aktieägarna anser att det är viktigt att representanten för den största aktieägaren är valberedningens ordförande.

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 Stockholms 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

Vid utgången av 2021 hade ASSA ABLOY 45 698 aktieägare. ASSA ABLOYs huvudägare är Investment AB Latour (9,5 procent av aktiekapitalet och 29,4 procent av rösterna) samt Melker Schörling AB (3,1 procent av aktiekapitalet och 10,9 procent av rösterna). Utländska aktieägares ägarandel uppgick till 67,3 procent av aktiekapitalet och 45,9 procent av rösterna. De tio största aktieägarna representerade motsvarande 36,1 procent av aktiekapitalet och 56,4 procent av rösterna. För ytterligare information om aktieägare, se sidan 110.

I ASSA ABLOYs bolagsordning finns ett hembudsförbehåll för ägare av aktier av serie A avseende aktier av serie A. Ett

aktieägaravtal som bland annat innehåller en överenskommelse om förköpsrätt vid någondera parts avyttring av aktier av serie A finns mellan familjerna Douglas och Schörling och till dem 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 utgången av 2021 till 370 858 778 SEK fördelat på totalt 1 112 576 334 aktier, varav 57 525 969 aktier av serie A och 1 055 050 365 aktier av serie B. 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 ger lika rätt till andel i bolagets tillgångar och resultat.

#### **Återköp av egna aktier**

Sedan 2010 har styrelsen begärt och fått mandat av årsstämman 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 2021 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 aktier av serie B innehas av ASSA ABLOY efter återköp. Anskaffningsvärdet för dessa aktier uppgår till 103 MSEK. Aktierna utgör cirka 0,2 procent av aktiekapitalet och varje aktie har ett kvotvärde om cirka 0,33 SEK. Inga återköp av aktier genomfördes under 2021.

#### **Aktien och utdelningspolicy**

ASSA ABLOYs aktie av serie B är noterad på Nasdaq Stockholm, Large Cap-listan. ASSA ABLOYs börsvärde uppgick vid utgången av 2021 till 307 294 MSEK, beräknat på både aktier av serie A och serie B. 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 och revisor och arvode till styrelse och revisor. Extra bolagsstämma kan hållas om styrelsen anser att behov finns eller om ASSA ABLOYs revisor eller ägare till minst 10 procent av aktierna begär det.

#### **Årsstämma 2021**

Vid årsstämman den 28 april 2021 deltog aktieägare som representerade 52,5 procent av aktiekapitalet och 67,6 procent av rösterna. Mot bakgrund av covid-19-pandemin

genomfördes årsstämman enbart genom förhandsröstning (poströstning) med stöd av tillfälliga lagregler. Årsstämman beslutade bland annat om följande.

- Utdelning om 3,90 SEK per aktie, jämnt fördelat vid två olika betalningstillfällen.
- Omval av styrelseledamöterna Lars Renström, Carl Douglas, Eva Karlsson, Lena Olving, Sofia Schörling Högberg och Joakim Weidemanis. Birgitta Klasén och Jan Svensson avböjde omval.
- Val av Johan Hjertonsson och Susanne Pahlén Åklundh som nya styrelseledamöter.
- Omval av Lars Renström som styrelsens ordförande samt Carl Douglas som vice ordförande.
- Omval av revisionsbolaget Ernst & Young AB till bolagets revisor.
- Ersättning till styrelsen.
- Godkännande av styrelsens rapport över ersättningar enligt 8 kap 53 a § aktiebolagslagen (ersättningsrapport).
- Bemyndigande till styrelsen om återköp och överlåtelser av egna aktier av serie B.
- Ett långsiktigt aktiesparprogram för ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner inom koncernen (LTI 2021).

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

#### **Årsstämma 2022**

ASSA ABLOYs nästa årsstämma hålls den 27 april 2022 i Stockholm.

## **3 Valberedning**

Årsstämman 2018 antog instruktioner för valberedningen, innefattande en procedur för att utse valberedningen, som gäller tills vidare. Enligt dessa instruktioner ska valberedningen utgöras av representanter för de fem röstmässigt största ägarregistrerade aktieägarna i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken den 31 augusti året före årsstämman. För de fall aktieägare avstår från att delta i valberedningen ska ersättare hämtas från nästa aktieägare som storleksmässigt står på tur.

Inför årsstämman 2022 utgörs valberedningen av Johan Hjertonsson (Investment AB Latour), Mikael Ekdahl (Melker Schörling AB), Marianne Nilsson (Swedbank Robur Fonder), Liselott Ledin (Alecta) och Yvonne Sörberg (Handelsbanken Fonder). Johan Hjertonsson är valberedningens ordförande. Valberedningen har till uppgift att på aktieägarnas uppdrag lämna förslag till stämмоordförande, styrelse, styrelseordförande, vice styrelseordförande, revisor, styrelsearvode med uppdelning mellan ordföranden, vice ordförande och övriga ledamöter samt ersättning för utskottsarbete, arvode för bolagets revisor samt eventuella förändringar av instruktionerna för valberedningen. Revisionsutskott-



tet biträder valberedningen i arbetet med förslag till val av extern revisor.

Inför årsstämman 2022 gör valberedningen en bedömning av huruvida den nuvarande styrelsen är ändamålsenligt sammansatt och uppfyller de krav som ställs på styrelsen till följd av bolagets nuvarande situation och framtida inriktning. Den årliga utvärderingen av styrelsen och dess arbete är en del av underlaget för denna bedömning. Vidare tillämpar valberedningen ASSA ABLOYS mångfaldspolicy för styrelsen, vilken utgörs av kodens regel 4.1, vid framtagande av förslag till val av styrelse. Sökandet efter lämpliga styrelseledamöter pågår kontinuerligt under året och förslag till nya ledamöter sker i varje enskilt fall med utgångspunkt i en av valberedningen fastställd kravprofil.

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

Valberedningens förslag till årsstämman 2022 offentliggörs senast i samband med kallelsen till årsstämman som beräknas publiceras omkring den 23 mars 2022.

#### 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, koncernpolicyer, 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 bland annat årsredovisning och delårsrapporter, föreslår utdelning till årsstämman samt fattar beslut rörande koncernens finansiella struktur.

Till styrelsens övriga uppgifter ingår bland annat att fortlöpande:

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

Styrelsen ser årligen över och fastställer styrelsens arbetsordning, som är det dokument som styr styrelsens arbete och fördelning av uppgifter mellan styrelse och VD. Arbetsordningen inkluderar VD-instruktion, instruktioner för ekonomisk rapportering och intern kontroll samt instruktioner till ersättningsutskott och revisionsutskott.

I arbetsordningen beskrivs rollen för styrelsens ordförande. Ordföranden ska, förutom att organisera och leda styrelsearbetet, bland annat fortlöpande genom kontakter med VD följa koncernens verksamhet och utveckling, samråda med VD i strategiska frågor, företräda bolaget i frågor som rör ägarstrukturen, se till att styrelsen erhåller tillfredsställande beslutsunderlag och att styrelsens beslut verkställs samt att styrelsens arbete årligen utvärderas.

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

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

#### Styrelsens sammansättning

Styrelsen, inklusive styrelsens ordförande och vice ordförande, väljs årligen vid årsstämman för tiden intill slutet av nästa årsstämma och ska enligt bolagsordningen bestå av lägst sex och högst tio stämموالدا ledamöter. Styrelsen består dessutom av två ledamöter som utses av arbetstagarorganisationerna enligt svensk lag. Arbetstagarorganisationerna utser även två suppleanter. Styrelsen har sedan årsstämman 2021 bestått av åtta stämموالدا ledamöter samt två arbetstagarrepresentanter. Ingen av styrelsens ledamöter ingår i koncernledningen. För en presentation av styrelsen, se sidorna 54–55.

ASSA ABLOYS mångfaldspolicy som tillämpas avseende bolagets styrelse, utgörs av kodens regel 4.1. Målsättningen är att styrelsen ska ha en med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingsskede och förhållanden i övrigt ändamålsenlig sammansättning präglad av mångsidighet och bredd avseende de stämموالدا ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund, samt att jämn könsfördelning ska eftersträvas. Under 2021 har valberedningen beaktat mångfaldspolicyn vid framtagandet av sitt förslag till val av styrelseledamöter inför årsstämman. Efter valet vid årsstämman 2021 innebär styrelsesammansättningen av stämموالدا ledamöter att 50 procent är kvinnor och 50 procent är män, vilket ligger i linje med Kollegiet för svensk bolagsstyr-

nings ambitionsnivå om att respektive kön ska representera en andel om minst 40 procent av styrelsen. Vidare har det under året gjorts en fördjupad genomgång av divisionen EMEIAs verksamhet i syfte att bland annat bredda styrelsens kompetens inom ASSA ABLOY.

#### Styrelsens arbete under 2021

Styrelsen har under året hållit åtta möten (varav två per capsulam). Vid de ordinarie styrelsemötena 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.

Viktigare frågor som styrelsen behandlat under året omfattar koncernens strategi samt påverkan och konsekvenser av covid-19-pandemin. Därutöver har styrelsen fokuserat på förvävsstrategi och behandlat förvärvet av Hardware and Home Improvement divisionen inom Spectrum Brands. Styrelsen har även behandlat ett antal andra förvärv bland annat av Capitol Door Service, Arran Isle och B&B Roadway and Security samt avyttringen av den nordiska lässmeds-verksamhet CERTEGO och avyttringarna av den italienska verksamheten i Gardesa inom dörrar för bostadsmarknaden samt Gardesas italienska verksamhet inom fönsterkarmar. Styrelsen besökte under året även divisionen EMEIAs verksamhet i Tjeckien. En översikt över styrelsens arbete framgår av tidslinjen på sidorna 52–53.

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

#### 5 Ersättningsutskott

Sedan det konstituerande styrelsemötet efter årsstämman 2021 har ersättningsutskottet utgjorts av Lars Renström (ordförande) och Johan Hjertonsson.

Ersättningsutskottet har till uppgift att utarbeta de

riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som styrelsen föreslår årsstämman att besluta om. Styrelsen ska upprätta förslag till nya riktlinjer åtminstone vart fjärde år. För ASSA ABLOYs nuvarande riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som beslutades av årsstämman 2020, se not 34. Styrelsens förslag till nya riktlinjer inför årsstämman 2022 framgår av sidorna 60–61.

Ersättningsutskottet bereder, följer 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 2021 haft två möten. Ersättningsutskottet har bland annat till styrelsen berett förslag till ersättningsrapport, förslag till ersättning till concernledningen, utvärderat befintliga incitamentsprogram och berett förslaget till nytt långsiktigt aktiesparprogram. Möten i ersättningsutskottet protokollförs, bifogas styrelsematerialet och avrapporteras muntligen vid styrelsemötena.

#### 6 Revisionsutskott

Sedan det konstituerande styrelsemötet efter årsstämman 2021 har revisionsutskottet utgjorts av Lars Renström (ordförande), Johan Hjertonsson och Lena Olving.

I revisionsutskottets arbetsuppgifter ingår att kontinuerligt övervaka och kvalitetssäkra ASSA ABLOYs finansiella rapportering. En löpande dialog förs med bolagets externa revisor bland annat angående revisionens inriktning och omfattning. Revisionsutskottet ansvarar vidare för att utvärdera revisionsinsatsen och hålla sig informerat om resultatet av Revisorsinspektionens kvalitetskontroll av revisorn samt att informera bolagets styrelse om resultatet av utvärderingen. Revisionsutskottet har även till uppgift att stödja valberedningen med förslag vid val av extern revisor. Vidare ska revisionsutskottet granska och övervaka revisorns opartiskhet och självständighet och då särskilt uppmärksamma om revisorn tillhandahåller bolaget andra tjänster än revisionstjänster. Revisionsutskottet fastställer riktlinjer för upphandling av andra tjänster än revisorstjänster från ASSA ABLOYs revisorer, och i tillämpliga fall godkänner sådana tjänster enligt dessa

### Översikt styrelsens arbete samt utskotts-möten 2021

Januari	Februari	Mars	April	Maj	Juni
	Ordinarie styrelsemöte Helårsbokslut Förslag utdelning Årsredovisning Revisionsberättelse Hållbarhetsredovisning Förslag årsstämman Utvärdering koncernledningen Förvärv	Extra styrelsemöte (per capsulam) Kallelse årsstämma	Ordinarie styrelsemöte Delårsrapport första kvartalet Förvävsstrategi Förvärv		
	Ersättningsutskottsmöte Revisionsutskottsmöte		Revisionsutskottsmöte Konstituerande styrelsemöte (per capsulam) Val utskottsledamöter Fastställande styrelsens arbetsordning och koncernpolicyer Firmateckning		Ersättningsutskottsmöte

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

riktlinjer, samt fastställer riktlinjer för tillsättning av nya lokala revisionsbyråer. I övrigt har utskottet ingen beslutsbefogenhet.

Utskottet har under 2021 haft fyra möten. Även bolagets externa revisor och representanter från företagsledningen deltog vid dessa möten. Viktigare frågor som revisionsutskottet behandlat under året inbegriper intern kontroll, boksluts- och värderingsfrågor, skattefrågor, försäkrings- och risk managementfrågor samt legala riskområden. Möten i revisionsutskottet protokollförs, bifogas styrelsematerialet och avrapporteras muntligen vid styrelsemötena.

#### Ersättning till styrelsen

Bolagsstämman beslutar om den ersättning som ska utgå till styrelseledamöterna. Årsstämman 2021 beslutade att arvode till styrelsen ska utgå med ett sammanlagt belopp om 8 500 000 SEK (ersättning för utskottsarbete inte inkluderat) att fördelas mellan ledamöterna enligt följande; 2 700 000 SEK till ordföranden, 1 000 000 SEK till vice ordföranden samt 800 000 SEK till envar av övriga av årsstämman valda ledamöter. Som ersättning för utskottsarbete ska ordföranden för revisionsutskottet erhålla 325 000 SEK, ordföranden för ersättningsutskottet 150 000 SEK, ledamöter av revisionsutskottet (förutom ordföranden) 225 000 SEK vardera samt ledamot av ersättningsutskottet (förutom ordföranden) 75 000 SEK.

Styrelsens ordförande och övriga styrelseledamöter har inga pensionsförmåner eller avtal om avgångsvederlag. Till arbetstagarrepresentanter utgår inga styrelsearvoden. För ytterligare information om arvode till styrelsens ledamöter för 2021, se not 34.

#### Närvaro vid styrelse- och utskottsmöten 2021

Styrelseledamöter	Styrelse	Revisionsutskott	Ersättningsutskott
Lars Renström <sup>1</sup>	8	2	2
Carl Douglas	8		
Johan Hjertsonsson <sup>2</sup>	5	2	1
Sofia Schörling Högberg <sup>3</sup>	8	2	
Eva Karlsson	8		
Birgitta Klasén <sup>4</sup>	3	2	
Lena Olving <sup>5</sup>	8	2	
Jan Svensson <sup>6</sup>	3	2	1
Joakim Weidemanis	8		
Susanne Pahlén Åklundh <sup>7</sup>	5		
Rune Hjälml	8		
Mats Persson	8		
<b>Totalt antal möten</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>2</b>

<sup>1</sup> Utsågs till ordförande i revisionsutskottet den 28 april 2021.

<sup>2</sup> Valdes som ny styrelseledamot på årsstämman den 28 april 2021 samt utsågs till ledamot i revisionsutskottet och ersättningsutskottet samma dag.

<sup>3</sup> Avgick som ledamot i revisionsutskottet den 28 april 2021.

<sup>4</sup> Avgick som styrelseledamot på årsstämman den 28 april 2021 och avgick därmed också som ledamot i revisionsutskottet.

<sup>5</sup> Utsågs till ledamot i revisionsutskottet den 28 april 2021.

<sup>6</sup> Avgick som styrelseledamot på årsstämman den 28 april 2021 och avgick därmed också som ordförande i revisionsutskottet och ledamot i ersättningsutskottet.

<sup>7</sup> Valdes som ny styrelseledamot på årsstämman den 28 april 2021.

Juli	Augusti	September	Oktober	November	December
Ordinarie styrelsemöte Delårsrapport andra kvartalet Förvärv	Ordinarie styrelsemöte Förvärv		Ordinarie styrelsemöte med verksamhetsbesök Besök EMEIA	Ordinarie styrelsemöte Delårsrapport tredje kvartalet Strategi Styrelseutvärdering	
Revisionsutskottsmöte			Revisionsutskottsmöte		



# Styrelse

## Valda av årsstämman 2021

### 1 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.

### 2 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:** 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.

### 3 Johan Hjertonsson

Styrelseledamot sedan 2021.  
Född 1968.  
Civilekonom.  
VD och koncernchef för Investment AB Latour sedan 2019. Tidigare VD och koncernchef för AB Fagerhult och Lammhults Design Group AB samt ett antal ledande befattningar inom Electrolux-koncernen.  
**Övriga uppdrag:** Ordförande i Nederman Holding AB, Swegon Group AB, Hultafors Group AB, Nord-Lock International AB, Caljan AS, Alimak Group AB och Latour Industries AB. Styrelseledamot i Investment AB Latour och Sweco AB.  
**Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):** 10 000 B-aktier.

### 4 Sofia Schörling Högberg

Styrelseledamot sedan 2017.  
Född 1978.  
Civilekonom.  
**Övriga uppdrag:** Styrelseledamot i Melker Schörling AB, Securitas AB och Hexagon AB.  
**Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):** 15 930 240 A-aktier och 18 120 992 B-aktier genom Melker Schörling AB samt 325 800 B-aktier genom Edeby-Ripsa Skogsförvaltning AB.

### 5 Eva Karlsson

Styrelseledamot sedan 2015.  
Född 1966.  
Civilingenjör.  
VD Sjöson Industri & Teknik AB sedan juli 2021. VD och Vice President Product Supply Arcam EBM 2020–2021. VD och koncernchef för Armatec AB 2014–2019. 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 Ratos AB, Modvion AB och Sjöson AB.  
**Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):** 500 B-aktier.

### 6 Lena Olving

Styrelseledamot sedan 2018.  
Född 1956.  
Civilingenjör i maskinteknik.  
VD och koncernchef för Mycronic AB 2013–2019. Operativ chef och vice VD för Saab AB 2008–2013. Diverse befattningar inom Volvo Car Corporation 1980–1991 och 1995–2008 av vilka sju år i koncernledningen. VD för Samhall Högländ AB 1991–1994.  
**Övriga uppdrag:** Ordförande i Kungliga Operan, ScandiNova Systems AB och Academic Work. Styrelseledamot i Investment AB Latour, Munters Group AB, NXP Semiconductor N.V. och Stena Metall AB. Ledamot i Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA).  
**Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):** 600 B-aktier.

### 7 Joakim Weidemanis

Styrelseledamot sedan 2020.  
Född 1969.  
Civilekonom.  
Executive Vice President och Corporate Officer på Danaher Corporation sedan 2017. Innan dess ett flertal ledande befattningar inom Danaher 2011–2017. Head of Product Inspection och Corporate Officer på Mettler Toledo 2005–2011. Innan dess ett flertal operativa och affärsutvecklande roller inom ABB 1995–2005.  
**Övriga uppdrag:** –  
**Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):** –

### 8 Susanne Pahlén Åklundh

Styrelseledamot sedan 2021.  
Född 1960.  
Civilingenjör.  
Chef för Energydivisionen på Alfa Laval AB 2017–augusti 2021. Innan dess ett flertal befattningar i Alfa Laval koncernledning sedan 2009.  
**Övriga uppdrag:** Ordförande i Alfdex AB.  
**Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):** 2 500 B-aktier.



Uppdrag och aktieinnehav per 31 december 2021 om ej annat anges.

## Utsedda av arbetstagarorganisationer



### 9 Rune Hjälms

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

### 10 Mats Persson

Styrelseledamot sedan 1994.  
Född 1955.  
Arbetsagarrepresentant, IF Metall.  
**Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):** –

### 11 Bjarne Johansson

Styrelsesuppleant sedan 2015.  
Född 1966.  
Arbetsagarrepresentant, IF Metall.  
**Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):** –

### 12 Nadja Wikström

Styrelsesuppleant sedan 2017.  
Född 1959.  
Arbetsagarrepresentant, Unionen.  
**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
Johan Hjertonsson	Ledamot	Ja	Nej
Sofia Schörling Högberg	Ledamot	Ja	Nej
Eva Karlsson	Ledamot	Ja	Ja
Lena Olving	Ledamot	Ja	Nej
Joakim Weidemanis	Ledamot	Ja	Ja
Susanne Pahlén Åklundh	Ledamot	Ja	Ja

### Styrelsens sammansättning och aktieinnehav

Namn	Befattning	Invald	Född	Ersättningsutskottet	Revisionsutskottet	A-aktier <sup>1</sup>	B-aktier <sup>1</sup>
Lars Renström	Ordförande	2008	1951	Ordförande	Ordförande	–	30 000
Carl Douglas	Vice ordförande	2004	1965	–	–	41 595 729	63 900 000
Johan Hjertonsson	Ledamot	2021	1968	Ledamot	Ledamot	–	10 000
Sofia Schörling Högberg	Ledamot	2017	1978	–	–	15 930 240	18 446 792
Eva Karlsson	Ledamot	2015	1966	–	–	–	500
Lena Olving	Ledamot	2018	1956	–	Ledamot	–	600
Joakim Weidemanis	Ledamot	2020	1969	–	–	–	–
Susanne Pahlén Åklundh	Ledamot	2021	1960	–	–	–	2 500
Rune Hjälms	Ledamot, arbetsagarrepresentant	2017	1964	–	–	–	–
Mats Persson	Ledamot, arbetsagarrepresentant	1994	1955	–	–	–	–
Bjarne Johansson	Suppleant, arbetsagarrepresentant	2015	1966	–	–	–	–
Nadja Wikström	Suppleant, arbetsagarrepresentant	2017	1959	–	–	–	–

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

Uppdrag och aktieinnehav per 31 december 2021 om ej annat anges.

# Koncernledning

## 1 Nico Delvaux

VD och koncernchef sedan 2018, chef för division Global Technologies sedan 2018 samt för division Asia Pacific sedan 2021. Född 1966.

Civilingenjör i elektromekanik och executive MBA.

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

**Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):** 122 534 B-aktier och 94 787 köpoptioner.

## 2 Erik Pieder

Executive Vice President samt ekonomi- och finansdirektör sedan 2019. Född 1968.

MBA och Jur kand.

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

**Aktieinnehav:** 4 700 B-aktier.

## 3 Lucas Boselli

Executive Vice President samt chef för division Americas sedan 2018. Född 1976.

Högskoleingenjör.

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

**Aktieinnehav:** 32 078 B-aktier.

## 4 Simon Ellis

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

Född 1974.

MBA.

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

**Aktieinnehav:** 6 999 B-aktier.

## 5 Maria Romberg Ewerth

Executive Vice President samt personaldirektör sedan 2019.

Född 1978.

Kandidatexamen i Human Resources och MBA.

**Tidigare befattningar:** Senior Vice President Human Resources ASSA ABLOY AB 2013–2019, Vice President Human Resources ASSA ABLOY Entrance Systems 2011–2013. HR-chef och HR-direktör ASSA ABLOY Entrance Systems 2008–2011. Dessförinnan HR-befattningar inom olika bolag: JELD-WEN Sverige AB, VALEO Engine Cooling AB och Swedish Meats 2003–2008.

**Aktieinnehav:** 11 618 B-aktier.

## 6 Massimo Grassi

Executive Vice President samt chef för divisionen Entrance Systems sedan 2021. Född 1961.

Civilingenjör.

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

**Aktieinnehav:** –



1



4



2



5



3



6





### 7 Björn Lidfelt

Executive Vice President samt chef för Global Technologies affärsenhet HID Global sedan 2020.

Född 1981.

Civilingenjör i industriell ekonomi.

**Tidigare befattningar:** Olika befattningar inom ASSA ABLOY-koncernen såsom marknadsdirektör 2017–2020 och General Manager ASSA ABLOY China (säkerhetsprodukter) 2013–2016.

**Aktieinnehav:** 10 544 B-aktier.

### 8 Stephanie Ordan

Executive Vice President samt chef för Global Technologies affärsenhet Global Solutions sedan 2021.

Född 1976.

MBA samt ingenjörsexamen.

**Tidigare befattningar:** Vice President Digital and Access Solutions, ASSA ABLOY EMEA 2018–2021, chef för verksamheten Energy Storage samt chef för marknadsföring och kommunikation, Eaton 2014–2018. Chef för strategisk marknadsföring och ny produktutveckling, General Electric 2013–2014. Dessförinnan applikationsingenjör, teknisk säljare, chef för strategi och produktledning, STMicroelectronics 1999–2013.

**Aktieinnehav:** 2 536 B-aktier.

### 9 Martin Poxton

Executive Vice President samt chef för Asia Pacific affärsenhet ASSA ABLOY Opening Solutions Greater China and South East Asia sedan 2021.

Född 1972.

Utbildning i maskin- och produktionsteknik.

**Tidigare befattningar:** Vice President Operations ASSA ABLOY Opening Solutions Asia Pacific 2017–2020, Operations Director Adient China, 2013–2017, Business Unit General Manager och Launch Director Johnsons Controls China 2008–2012. Olika befattningar inom Faurecia China 2004–2008. Dessförinnan olika befattningar inom Keiper, Johnsons Controls och Flowform B'ham UK 1992–2004.

**Aktieinnehav:** 1 142 B-aktier.

### 10 Neil Vann

Executive Vice President samt chef för division EMEA sedan 2018.

Född 1971.

Utbildning i produktionsteknik.

**Tidigare befattningar:** Olika befattningar inom ASSA ABLOY-koncernen såsom Market Region Manager för ASSA ABLOY UK 2014–2018, Market Region Manager Italy and Greece 2012–2014 samt Vice President Operations EMEA 2011–2012. Dessförinnan olika positioner inom ASSA ABLOY, Yale och Chubb 1987–2001.

**Aktieinnehav:** 20 335 B-aktier.

#### Förändringar i koncernledningen

Mogens Jensen, Executive Vice President och chef för affärssegmentet Residential inom division Entrance Systems lämnade koncernledningen den 30 juni 2021 för att gå i pension.

Massimo Grassi tillträdde som Executive Vice President samt chef för divisionen Entrance Systems den 13 september 2021. Han efterträdde Christopher Norby som lämnade ASSA ABLOY den 30 juni 2021.

Stephanie Ordan tillträdde som Executive Vice President samt chef för Global Technologies affärsenhet Global Solutions den 13 september 2021. Hon efterträdde Christophe Sut som lämnade ASSA ABLOY den 30 september 2021.

27 oktober 2021 tillkännagav ASSA ABLOY att Maria Romberg Ewerth, Executive Vice President samt personaldirektör beslutat sig för att lämna ASSA ABLOY.

Uppdrag och aktieinnehav per 31 december 2021 om ej annat anges.

## 7 Organisation VD och koncernledning

Koncernledningen består av VD, cheferna för koncernens divisioner, cheferna för affärsenheterna HID Global, Global Solutions, Opening Solutions Greater China and South East Asia och Opening Solutions Pacific and North East Asia, ekonomi- och finansdirektören samt personaldirektören. För en presentation av VD och övriga koncernledningen, se sidorna 56–57.

## 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, policyer och riktlinjer på övergripande nivå. Decentraliseringen är ett medvetet strategiskt val baserat på branschens lokala karaktär och en övertygelse om den divisionaliserade styrningsmodellens fördelar. Sammansättningen av koncernen ger ett geografiskt och strategiskt fördelat ansvar i syfte att erhålla korta beslutsvägar.

ASSA ABLOYS operativa struktur är anpassad för att skapa största möjliga transparens, underlätta finansiell och operationell uppföljning samt främja flödet av information och kommunikation i koncernen. De fem divisionerna är fördelade på cirka 55 affärsenheter. Affärsenheterna består sedan i sin tur av ett större antal sälj- och produktionsenheter beroende på strukturen i respektive affärsenhet. Förutom uppföljning per enhet görs även en uppföljning av produkter och marknader.

### **Policyer och riktlinjer**

Väsentliga policyer och riktlinjer inom koncernen inkluderar finansiell styrning, kommunikationsfrågor, insiderfrågor, informations säkerhet och dataskydd, hållbarhetsfrågor, 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 vissa andra kategorier av anställda. Policyer och riktlinjer avseende informations säkerhet avser att skydda affärskritisk information från obehöriga individer och organisationer.

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

ASSA ABLOY har vidare antagit policyer och riktlinjer kring efterlevnad av för koncernen tillämplig konkurrens-, exportkontroll-, antikorrupsions- och dataskyddslagstiftning.

## 9 Revisor

Vid årsstämman 2021 omvaldes Ernst & Young AB (EY) till bolagets externa revisor fram till slutet av årsstämman 2022. Auktoriserade revisorn Hamish Mabon är huvudansvarig revisor. Hamish Mabon är född 1965 och har andra större revisionsuppdrag i Skanska AB, Essity AB och SEB. Han är medlem i FAR sedan 1992 och är FAR licensierad revisor i finansiella företag. Han äger inga aktier i ASSA ABLOY AB.

EY 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 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, och god revisionssed i Sverige. Revisionen av årsredovisningshandlingar för legala enheter utanför Sverige sker i enlighet med lagstadgade krav och andra tillämpliga regler i respektive land. För information om arvoden till revisorer samt utförda uppdrag i koncernen för de tre senaste räkenskapsåren, se not 3 samt Årsredovisning 2020 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.

## 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 genom en självutvärdering avseende interna kontroller. De koncernövergripande riktlinjerna har ett relativt brett omfång och berör affärskritiska processer.

Ett större fokus har lagts på granskning av avstämningen mellan olika räkenskaper och koncernrapportering på senare år. Finansiell rapportering sker i ett koncerngemensamt system med fördefinierade rapportmallar.

## Riskbedömning

Riskbedömningen är inbyggd i berörda processer och olika metoder används för att värdera och begränsa risker samt för att säkerställa att risker hanteras i enlighet med fastställda policies och riktlinjer. Ett antal dokument har sedan tidigare etablerats som styr redovisningen, rutiner för bokslut samt rapportering och uppföljning. I riskbedömningen ingår att identifiera och utvärdera risken för väsentliga fel i redovisning och rapportering på koncern och divisionsnivå samt på lokal nivå. De väsentliga risker ASSA ABLOY specifikt har identifierat kopplat till den finansiella rapporteringen är felaktigheter i affärskritiska processer som till exempel försäljning, inköp, bokslut, varulager, anläggningshantering, skatt, legala frågor, arbetsmiljöskador samt risk för bedrägeri, förlust eller förskingring av tillgångar.

## 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.

Varje division har anställda internrevisorer på heltid som gör granskningar samt följer upp internkontroll i bolagen.

## 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 resultatgenomgångar och genom mer informell analys. Andra viktiga koncerngemensamma delar i den interna kontrollen är den årliga affärsplansprocessen samt regelbundna prognoser.

De koncernövergripande riktlinjerna för intern kontroll följs upp under året med hjälp av en självutvärdering avseende intern kontroll och kontinuerlig uppföljning av internrevisionens rapporter.



# Styrelsens förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

## Tillämpningsområde

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

Riktlinjerna ska tillämpas på ersättningar som avtalas, och förändringar som görs i redan avtalade ersättningar, efter det att riktlinjerna antagits av årsstämman 2022. Riktlinjerna omfattar inte ersättningar som beslutas av bolagsstämman.

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

## Främjande av ASSA ABLOYS affärsstrategi, långsiktiga intressen och hållbarhet

En av de strategier för värdeskapande som ASSA ABLOY arbetar efter är Ständig utveckling genom våra medarbetare. I syfte att ASSA ABLOY fortsatt ska kunna rekrytera och behålla kvalificerade medarbetare ska grundprincipen vara att ersättning och andra anställningsvillkor erbjuds på marknadsmässiga och konkurrenskraftiga villkor med beaktande av såväl global ersättningspraxis som praxis i hemlandet för varje medlem av Koncernledningen. Dessa riktlinjer möjliggör att Koncernledningen kan erbjudas en marknadsmässig och konkurrenskraftig totalersättning. Därigenom skapas förutsättningar för en framgångsrik implementering av koncernens affärsstrategi, som på en övergripande nivå är att leda trenden mot världens mest innovativa och väldesignade accesslösningar, samt tillvaratagande av ASSA ABLOYS långsiktiga intressen inklusive dess hållbarhet. Ytterligare information om ASSA ABLOYS affärsstrategi och dess hållbarhetsredovisning finns på ASSA ABLOYS hemsida [assaabloy.com](http://assaabloy.com).

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

## Ersättningsformer

Den totala årliga ersättningen till medlemmarna av Koncernledningen ska vara marknadsmässig och konkurrenskraftig samt avspegla respektive medlem av Kon-

cernledningens ansvar och prestation. Den totala årliga ersättningen ska bestå av fast grundlön, rörlig kontanterersättning, pensionsförmåner och övriga förmåner (vilka anges exklusive sociala avgifter nedan). Bolagsstämman kan därutöver – och oberoende av dessa riktlinjer – besluta om exempelvis aktie- och aktiekursrelaterade ersättningar.

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

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

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

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

## Kriterier för tilldelning av rörlig kontanterersättning

Den rörliga kontanterersättningen ska vara kopplad till förutbestämda och mätbara finansiella mål, såsom vinst per aktie (EPS), rörelseresultat (EBIT), kassaflöde och organisk tillväxt, och kan även vara kopplad till strategiska och/eller funktionella mål individuellt anpassade utifrån ansvar och funktion. Dessa mål ska vara utformade i syfte att främja ASSA ABLOYS affärsstrategi och långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, genom att exempelvis ha en koppling till affärsstrategin eller främja den ledande befattningshavarens långsiktiga utveckling inom ASSA ABLOY.

Ersättningsutskottet ska för styrelsen bereda, följa och utvärdera frågor rörande rörlig kontanterersättning till Koncernledningen. Inför varje årlig mätperiod för uppfyllelse av kriterier för tilldelning av rörlig kontanterersättning ska styrelsen, baserat på ersättningsutskottets arbete, fastställa vilka kriterier som bedöms relevanta för den kommande

mätperioden. När mätperioden har avslutats ska det fastställas i vilken utsträckning kriterierna uppfyllts. Bedömningar avseende huruvida finansiella mål har uppnåtts ska baseras på fastställt finansiellt underlag för aktuell period.

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

### Anställningstid och upphörande av anställning

Medlemmarna av Koncernledningen ska vara anställda tills vidare. Vid uppsägning från ASSA ABLOYs sida får uppsägningstiden vara högst 12 månader för VD och 6 månader för övriga medlemmar av Koncernledningen. Vid uppsägning av VD ska ersättningsskyldigheten för ASSA ABLOY, inklusive avgångsvederlag och ersättning under uppsägningstiden, maximalt motsvara 24 månaders grundlön och övriga anställningsförmåner. Vid uppsägning av någon annan medlem av Koncernledningen ska ersättningen från ASSA ABLOY maximalt motsvara 6 månaders grundlön och övriga anställningsförmåner samt därutöver ett avgångsvederlag om ytterligare maximalt 12 månaders grundlön. Vid egen uppsägning får uppsägningstiden vara högst 6 månader, utan rätt till avgångsvederlag.

Medlem av Koncernledningen ska, för tid då avgångsvederlag inte utgår, kunna ersättas för konkurrensbegränsande åtaganden. Sådan ersättning får sammanlagt uppgå till högst 60 procent av den månatliga grundlönen vid tidpunkten för uppsägning och ska endast betalas under den tid som det konkurrensbegränsande åtagandet är tillämpligt, som längst en period om 12 månader.

### Ersättning och anställningsvillkor för anställda

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

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

I ersättningsutskottets uppgifter ingår att bereda styrelsens beslut om förslag till riktlinjer för ersättning till Koncernledningen. Styrelsen ska upprätta förslag till nya riktlinjer åtminstone vart fjärde år och lägga fram förslaget för beslut vid årsstämman. Riktlinjerna ska gälla till dess att nya riktlinjer antagits av bolagsstämman. Ersättningsutskottet ska även följa och utvärdera program för rörliga ersättningar för Koncernledningen, tillämpningen av riktlinjer för ersättning till Koncernledningen samt gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i ASSA ABLOY. Ersättningsutskottets ledamöter är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Vid styrelsens behandling av och beslut i ersättningsrelaterade frågor närvarar inte verkställande direktören eller andra medlemmar av Koncernledningen i den mån de berörs av frågorna.

### Avvikelse från riktlinjerna

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

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

Dessa riktlinjer, som föreslås inför årsstämman 2022, är i stor uträkning likalydande med de riktlinjer som beslutades av årsstämman 2020. I de nu föreslagna riktlinjerna har emellertid en möjlighet att betala ut ytterligare kontant rörlig ersättning introducerats och därtill har den maximala nivån för rörlig kontantersättning justerats för medlemmar av Koncernledningen anställda i USA. Se vidare under rubriken "Ersättningsformer" ovan.

Inga synpunkter på ersättningsriktlinjerna har framkommit i samband med stämmobehandling.

# Omsättning och resultat

- **Nettoomsättningen ökade med totalt 8 procent till 95 007 MSEK (87 649). Den organiska tillväxten var 11 procent (-8) medan tillväxten från förvärv och avyttringar netto uppgick till 2 procent (4).**
- **Rörelseresultatet (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster ökade med 19 procent till 14 181 MSEK (11 916) motsvarande en rörelsemarginal om 14,9 procent (13,6).**
- **Vinst per aktie efter full utspädning och exklusive jämförelsestörande poster ökade med 30 procent till 9,81 SEK (7,54).**

## Omsättning

Koncernens omsättning för 2021 uppgick till 95 007 MSEK (87 649), vilket motsvarar en omsättningsförändring om 8 procent (-7). Den organiska tillväxten var 11 procent (-8) medan förvärv och avyttringar netto bidrog med 2 procent (4). Valutakurseffekten uppgick till -5 procent (-3).

## Förändring av omsättning

%	2020	2021
Organisk tillväxt	-8	11
Förvärv och avyttringar	4	2
Valutakurseffekter	-3	-5
<b>Totalt</b>	<b>-7</b>	<b>8</b>

## Omsättning per produktgrupp

Omsättningen av mekaniska lås, låssystem och tillbehör uppgick till 23 procent (24) av total omsättning. Omsättningen av elektromekaniska och elektroniska lås uppgick till 30 procent (31) medan entréautomatik ökade till 31 procent (29). Omsättningen av säkerhetsdörrar och beslag uppgick till 16 procent (16).

## Kostnadsstruktur

Koncernens totala lönekostnader inklusive sociala kostnader och pensionskostnader uppgick till 27 921 MSEK (27 170), vilket motsvarar 29 procent (31) av omsättningen. Medelantalet anställda var 50 934 (48 471).

Materialkostnader var 33 873 MSEK (30 830), vilket motsvarar 36 procent (35) av omsättningen och övriga inköpskostnader uppgick till 14 833 MSEK (15 087) motsvarande 16 procent (17) av omsättningen.

Avskrivningar på anläggningstillgångar uppgick till 3 841 MSEK (3 776), vilket motsvarar 4 procent (4) av omsättningen.

## Rörelseresultat

Koncernens rörelseresultat (EBIT) för 2021 uppgick till 14 181 MSEK (12 458). Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster ökade med 19 procent till 14 181 MSEK (11 916), vilket motsvarar en rörelsemarginal om 14,9 procent (13,6). Resultatförbättringen var främst hänförlig till en förbättrad global efterfrågan samt fortsatta effektiviseringar och kostnadsbesparingar. Rörelseresultatet påverkades negativt av höga prisökningar av för koncernen betydelsefulla råmaterial, kombinerat med en brist på vissa materialkomponenter under senare delen av året.

## Jämförelsestörande poster

Inga jämförelsestörande poster redovisades för 2021 medan det fanns två jämförelsestörande poster för 2020. Koncernen lanserade ett nytt omstruktureringsprogram under 2020 med en totalt beräknad kostnad före skatt om 1 366 MSEK, som i sin helhet kostnadsfördes under 2020. I samband med förvärvet av agta record under 2020 omvärderades även det tidigare aktieinnehavet i intresseföretag till marknadsvärde via resultaträkningen. Den ej kassaflödespåverkande rörelseintäkten uppgick till 1 909 MSEK och hade ej någon skattepåverkan.

## Resultat före skatt

Koncernens resultat före skatt uppgick till 13 538 MSEK (11 676). Valutaeffekten på resultatet före skatt uppgick till -539 MSEK (-510). Finansnettot uppgick till -643 MSEK (-782), främst tack vare ett lägre räntenetto påverkat av en lägre nettoskuld jämfört med följåret. Vinstmarginalen uppgick till 14,2 procent (13,3).

Moderbolagets rörelseresultat för 2021 uppgick till 1 053 MSEK (868), främst tack vare högre koncerninterna rörelseintäkter jämfört med föregående år.

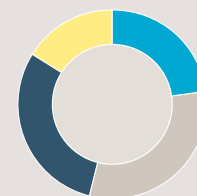
## Inkomstskatt

Koncernens kostnad för inkomstskatt uppgick till 2 638 MSEK (2 504), vilket motsvarar en effektiv skattesats exklusive jämförelsestörande poster om 19,5 procent (24,8). Den reducerade skattesatsen berodde på en positiv skatteeffekt av engångsnatur relaterat till en koncernintern överlåtelse av varumärke. Den effektiva skattesatsen 2021 exklusive skatteeffekten av engångsnatur var 24,4 procent. Rapporterad effektiv skattesats uppgick sammantaget till 19,5 procent (21,4).

## Vinst per aktie

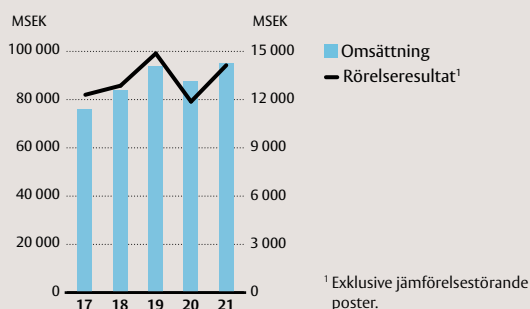
Koncernens vinst per aktie före och efter full utspädning och exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 9,81 SEK (7,54), en ökning med 30 procent.

## Omsättning per produktgrupp, 2021

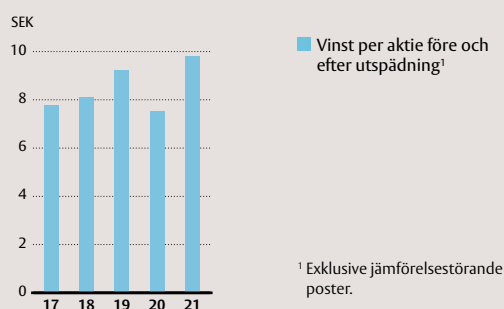


- Mekaniska lås, låssystem och tillbehör, 23% (24)
- Entréautomatik, 31% (29)
- Elektromekaniska och elektroniska lås, 30% (31)
- Säkerhetsdörrar och beslag, 16% (16)

## Omsättning och rörelseresultat



## Vinst per aktie före och efter utspädning





# Koncernens resultaträkning

MSEK	Not	2020	2021
Försäljningsintäkter	2	87 649	95 007
Kostnad för sålda varor		-53 336	-57 231
<b>Bruttoresultat</b>		<b>34 313</b>	<b>37 777</b>
Försäljningskostnader		-14 743	-14 374
Administrationskostnader	3	-4 882	-4 928
Forsknings- och utvecklingskostnader		-3 902	-3 936
Övriga rörelseintäkter och -kostnader	4	1 415	-377
Resultatandel i intressebolag	5	257	19
<b>Rörelseresultat</b>	7-9, 25, 34	<b>12 458</b>	<b>14 181</b>
Finansiella intäkter	10	10	6
Finansiella kostnader	9, 11, 25	-792	-649
<b>Resultat före skatt</b>		<b>11 676</b>	<b>13 538</b>
Inkomstskatt	12	-2 504	-2 638
<b>Årets resultat</b>		<b>9 172</b>	<b>10 901</b>
<b>Årets resultat hänförligt till:</b>			
Moderbolagets aktieägare		9 171	10 900
Innehav utan bestämmande inflytande		1	1
<b>Vinst per aktie</b>			
Före och efter utspädning, SEK	13	8,26	9,81
Före och efter utspädning och exklusive jämförelsestörande poster, SEK	13	7,54	9,81

# Koncernens rapport över totalresultat

MSEK	Not	2020	2021
<b>Årets resultat</b>		<b>9 172</b>	<b>10 901</b>
<b>Övrigt totalresultat:</b>			
<b>Poster som inte ska omklassificeras till resultaträkningen</b>			
Omvärdering av nettopensionsförpliktelser	25	-319	917
Uppskjuten skatt avseende omvärdering av nettopensionsförpliktelser		56	-211
<b>Summa</b>		<b>-262</b>	<b>705</b>
<b>Poster som senare kan omklassificeras till resultaträkningen</b>			
Andel av övrigt totalresultat i intressebolag		-70	-6
Kassafördessäkringar		0	5
Säkring av nettoinvestering		-3	-
Omräkningsdifferenser omklassificerade till resultaträkningen		-318	-
Omräkningsdifferenser		-4 560	3 468
Skatt hänförlig till poster som senare kan omklassificeras till resultaträkningen		16	-23
<b>Summa</b>		<b>-4 935</b>	<b>3 444</b>
<b>Totalresultat för året</b>		<b>3 975</b>	<b>15 050</b>
<b>Totalresultat för året hänförligt till:</b>			
Moderbolagets aktieägare		3 975	15 049
Innehav utan bestämmande inflytande		0	1

# Kommentarer per division

**ASSA ABLOY är organiserat i fem divisioner. EMEAIA (Europa, Mellanöstern, Indien och Afrika), Americas (Nord- och Sydamerika) och Asia Pacific (Asien och Oceanien) tillverkar och säljer mekaniska och elektromekaniska lås, säkerhetsdörrar och beslag på sina respektive geografiska marknader. Global Technologies verkar över hela världen inom produktområdena accesssystem, säkert utfärdande av kort, identifieringsteknologi samt hotellås. Entrance Systems är en global leverantör av automatiska dörrar, portar och service.**

## Opening Solutions EMEAIA

Omsättningen uppgick till 20 522 MSEK (18 982) med en organisk tillväxt om 13 procent (-8). Tillväxt från förvärv, avyttringar och interna segmentsöverlåtelser netto var -2 procent (-1). Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 2 916 MSEK (2 263) med en rörelsemarginal (EBIT) om 14,2 procent (11,9). Avkastningen på sysselsatt kapital uppgick till 16,2 procent (11,9). Det operativa kassaflödet före ej kassaflödespåverkande poster och betald ränta var 3 089 MSEK (2 939).

Återhämtningen av efterfrågan var stark för flertalet marknadsregioner inom EMEAIA jämfört med föregående år, trots en fortsatt påverkan av covid-19-pandemin. Tillväxten var fortsatt hög inom privatbostadsmarknaden, kombinerat med en successiv återhämtning inom kommersiella och institutionella segment. Affärsverksamheten i Indien överfördes till EMEAIA från Asia Pacific vid årets början. Certego, en låssmedskedja i Norden, avyttrades under året.

## Opening Solutions Americas

Omsättningen uppgick till 20 507 MSEK (19 013) med en organisk tillväxt om 14 procent (-7). Tillväxt från förvärv, avyttringar och interna segmentsöverlåtelser netto var 1 procent (-9). Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 4 200 MSEK (3 698), med en rörelsemarginal (EBIT) om 20,5 procent (19,4). Avkastningen på sysselsatt kapital var 30,0 procent (24,4). Det operativa kassaflödet före ej kassaflödespåverkande poster och betald ränta var 3 722 MSEK (4 837).

Tillväxten var mycket stark och försäljningen uppnådde en nivå som var högre än före pandemin. I Nordamerika var tillväxten mycket stark inom privatbostadsmarknaden samtidigt som en successiv återhämtning skedde inom kommersiella kundsegment. Efterfrågan i Latinamerika fortsatte utvecklas mycket väl. Divisionen bibehöll en god lönsamhetsnivå. Avtal tecknades under året om förvärv av HHI, en ledande leverantör för den nordamerikanska bostadsmarknaden.

## Opening Solutions Asia Pacific

Omsättningen uppgick till 8 719 MSEK (8 841) med en organisk tillväxt om 2 procent (-16). Tillväxt från förvärv, avyttringar och interna segmentsöverlåtelser netto var -2 procent (1). Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 499 MSEK (396) med en rörelsemarginal (EBIT) om 5,7 procent (4,5). Avkastningen på sysselsatt kapital var 5,9 procent (4,4). Det operativa kassaflödet före ej kassaflödespåverkande poster och betald ränta var 285 MSEK (762).

Fortsatta restriktioner från pandemin ledde till en successivt svagare efterfrågan under året för Asia Pacific, främst avseende Kina och Sydostasien. Pacific och Sydkorea uppvisade tillväxt. En ny organisation infördes vid årets början i syfte att uppnå långsiktig tillväxt och förbättrad lönsamhet. Divisionen visade positiv organisk tillväxt trots utmanande marknadsförhållanden och rörelsemarginalen förbättrades tack vare fortsatta effektiviseringar och personalreduktioner.

## Global Technologies

Omsättningen uppgick till 14 604 MSEK (14 158) med en organisk tillväxt om 5 procent (-15). Tillväxt från förvärv, avyttringar och interna segmentsöverlåtelser netto var 3 procent (10). Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 2 253 MSEK (2 023) med en rörelsemarginal (EBIT) om 15,4 procent (14,3). Avkastningen på sysselsatt kapital var 10,4 procent (8,9). Det operativa kassaflödet före ej kassaflödespåverkande poster och betald ränta var 3 179 MSEK (2 509).

Divisionen påverkades fortsatt negativt av både pandemin och bristen på vissa komponenter inom flertalet affärsenheter. Fortsatta investeringar inom FoU och flera företagsförvärv stärkte marknadspositionen inom olika områden. Effektiviseringar och kostnadsbesparingar stärkte rörelsemarginalen och kassaflödet bibehölls på en hög nivå.

## Entrance Systems

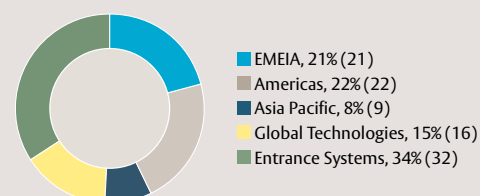
Omsättningen uppgick till 32 690 MSEK (28 323) med en organisk tillväxt om 14 procent (-2). Tillväxt från förvärv, avyttringar och interna segmentsöverlåtelser netto var 7 procent (15). Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 4 988 MSEK (4 083) med en rörelsemarginal (EBIT) om 15,3 procent (14,4). Avkastningen på sysselsatt kapital var 15,8 procent (13,9). Det operativa kassaflödet före ej kassaflödespåverkande poster och betald ränta var 3 971 MSEK (4 974).

Efterfrågan var stark inom samtliga affärssegment, i synnerhet Perimeter Security och Residential uppvisade en god utveckling. Integration av förra årets förvärv agta record utvecklades väl. Fortsatt utbyggnad av serviceorganisationen utvecklades enligt plan. Divisionens rörelsemarginal stärktes ytterligare jämfört med föregående år.

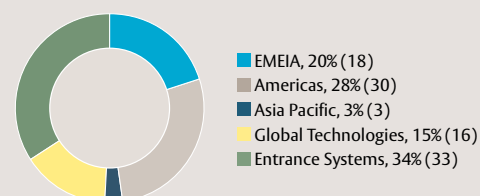
## Övrigt

Kostnader för koncerngemensamma funktioner som till exempel koncernledning, ekonomi och finans, inköp och koncerngemensam produktutveckling uppgick till 675 MSEK (547). I övrigt ingår elimineringsringar av försäljning mellan koncernens segment.

## Extern omsättning, 2021



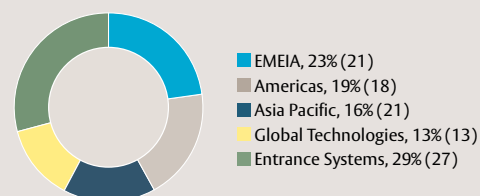
## Rörelseresultat, 2021<sup>1,2</sup>



<sup>1</sup> "Övrigt" ingår ej i beräkningen. Se avsnittet Kommentarer per division för vad som ingår i övrigt.

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

## Medelantal anställda, 2021



# Rapportering per division

MSEK	EMEIA		Americas		Asia Pacific		Global Technologies		Entrance Systems		Övrigt		Totalt	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Försäljningsintäkter, externt	18 563	20 040	18 907	20 356	7 916	7 549	14 054	14 495	28 210	32 568	-	-	87 649	95 007
Försäljningsintäkter, internt	418	483	107	151	926	1 170	105	109	113	123	-1 668 <sup>1</sup>	-2 036 <sup>1</sup>	-	-
<b>Försäljningsintäkter</b>	<b>18 982</b>	<b>20 522</b>	<b>19 013</b>	<b>20 507</b>	<b>8 841</b>	<b>8 719</b>	<b>14 158</b>	<b>14 604</b>	<b>28 323</b>	<b>32 690</b>	<b>-1 668</b>	<b>-2 036</b>	<b>87 649</b>	<b>95 007</b>
Organisk tillväxt	-8%	13%	-7%	14%	-16%	2%	-15%	5%	-2%	14%	-	-	-8%	11%
Förvärv och avyttringar	-1%	-2%	-9%	1%	1%	-2%	10%	3%	15%	7%	-	-	4%	2%
Valutaeffekt	-1%	-3%	-2%	-7%	-2%	-1%	-3%	-5%	-2%	-6%	-	-	-3%	-5%
Resultatandel i intressebolag	-	-	-	-	9	18	9	1	239	-1	-	-	257	19
<b>Rörelseresultat, exkl jmf störande poster</b>	<b>2 263</b>	<b>2 916</b>	<b>3 698</b>	<b>4 200</b>	<b>396</b>	<b>499</b>	<b>2 023</b>	<b>2 253</b>	<b>4 083</b>	<b>4 988</b>	<b>-547</b>	<b>-675</b>	<b>11 916</b>	<b>14 162</b>
Rörelsemarginal, exkl jmf störande poster	11,9%	14,2%	19,4%	20,5%	4,5%	5,7%	14,3%	15,4%	14,4%	15,3%	-	-	13,6%	14,9%
Omstruktureringskostnader	-448	-	-51	-	-303	-	-195	-	-220	-	-150	-	-1 366	-
Omvärdering intressebolagsandel	-	-	-	-	-	-	-	-	1 909	-	-	-	1 909	-
<b>Rörelseresultat (EBIT)</b>	<b>1 815</b>	<b>2 916</b>	<b>3 647</b>	<b>4 200</b>	<b>93</b>	<b>499</b>	<b>1 828</b>	<b>2 253</b>	<b>5 772</b>	<b>4 988</b>	<b>-697</b>	<b>-675</b>	<b>12 458</b>	<b>14 181</b>
Rörelsemarginal (EBIT)	9,6%	14,2%	19,2%	20,5%	1,1%	5,7%	12,9%	15,4%	20,4%	15,3%	-	-	14,2%	14,9%
Finansnetto													-782	-643
Inkomstskatt													-2 504	-2 638
<b>Årets resultat</b>													<b>9 172</b>	<b>10 901</b>
Rörelseresultat (EBIT)	1 815	2 916	3 647	4 200	93	499	1 828	2 253	5 772	4 988	-697	-675	12 458	14 181
Återföring jämförelsestörande poster	448	-	51	-	303	-	195	-	-1 689	-	150	-	-542	-
Avskrivningar	925	969	471	493	355	306	917	923	1 078	1 114	30	37	3 776	3 841
Rörelsens nettoinvesteringar	-407	-475	-267	-351	-192	-182	-430	-250	-330	-361	-47	-10	-1 674	-1 629
Amortering av leasingskulder	-318	-306	-132	-148	-108	-92	-144	-144	-559	-537	-14	-15	-1 275	-1 242
Förändring av rörelsekapitalet	476	-14	1 067	-471	311	-247	144	397	702	-1 233	-94	73	2 606	-1 496
<b>Operativt kassaflöde per division</b>	<b>2 939</b>	<b>3 089</b>	<b>4 837</b>	<b>3 722</b>	<b>762</b>	<b>285</b>	<b>2 509</b>	<b>3 179</b>	<b>4 974</b>	<b>3 971</b>	<b>-673</b>	<b>-591</b>	<b>15 349</b>	<b>13 656</b>
Ej kassaflödespåverkande poster											-95	178	-95	178
Erlagd och erhållen ränta											-694	-569	-694	-569
<b>Operativt kassaflöde</b>													<b>14 560</b>	<b>13 265</b>
<b>Sysselsatt kapital</b>	<b>16 849</b>	<b>17 063</b>	<b>13 201</b>	<b>15 908</b>	<b>8 191</b>	<b>8 653</b>	<b>21 044</b>	<b>22 326</b>	<b>30 231</b>	<b>32 787</b>	<b>-883</b>	<b>-74</b>	<b>88 634</b>	<b>96 663</b>
- varav goodwill	10 475	10 949	10 444	11 700	3 884	4 028	14 881	16 164	18 660	19 662	-	-	58 344	62 502
- varav övriga im-/materiella anl.tillgångar	3 485	3 516	2 713	2 977	2 375	2 483	5 100	5 059	8 362	8 461	99	90	22 134	22 587
- varav nyttjanderättstillgångar	998	937	387	430	264	243	457	512	1 390	1 270	17	44	3 513	3 436
- varav andelar i intressebolag	1	1	-	-	589	602	28	32	20	17	-	-	637	652
Avkastning på sysselsatt kapital	11,9%	16,2%	24,4%	30,0%	4,4%	5,9%	8,9%	10,4%	13,9%	15,8%	-	-	12,5%	15,2%
Medelantal anställda	10 281	11 848	8 787	9 298	9 892	8 259	6 374	6 556	12 883	14 604	254	369	48 471	50 934

<sup>1</sup> Varav elimineringar -2 036 MSEK (-1 668).

Segmenten har fastställts baserat på den rapportering som sker till den verkställande direktören som följer upp det övergripande resultatet och fattar beslut om resursfördelning.

De olika segmenten genererar sina intäkter från tillverkning och försäljning av mekaniska, elektromekaniska och elektroniska lås, lås-system och tillbehör samt säkerhetsdörrar och beslag.

Omsättningens fördelning baseras på försäljning till kund i respektive land. Försäljning mellan segment sker på marknadsmässiga villkor.

För mer information om försäljning se vidare not 2.



# Finansiell ställning

- **Sysselsatt kapital uppgick till 96 663 MSEK (88 634).**
- **Avkastningen på sysselsatt kapital var 15,2 procent (12,5).**
- **Nettoskuld/EBITDA uppgick till 1,5 (1,9).**

MSEK	2020	2021
Sysselsatt kapital	88 634	96 663
– varav goodwill	58 344	62 502
Nettoskuld	29 755	27 071
Eget kapital	58 879	69 582
– varav innehav utan bestämmande inflytande	9	9

## Sysselsatt kapital

Det sysselsatta kapitalet i koncernen, beräknat som totala tillgångar reducerat med räntebärande tillgångar och icke räntebärande skulder inklusive uppskjuten skatteskuld, uppgick till 96 663 MSEK (88 634). Avkastningen på sysselsatt kapital var 15,2 procent (12,5). Immateriella tillgångar uppgick till 76 336 MSEK (72 452).

Ökningen förklaras huvudsakligen av valutaeffekter och genomförda förvärv. Under året har goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod tillkommit med en preliminär värdering om 1 276 (8 325) MSEK till följd av genomförda förvärv och justeringar av föregående års förvärv. En värderingsmodell, baserad på diskonterade framtida kassaflöden, används för att utvärdera eventuella nedskrivningsbehov av goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod.

Materiella anläggningstillgångar uppgick till 8 753 MSEK (8 026). Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar reducerat med försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar uppgick till 1 629 MSEK (1 674). Totala av- och nedskrivningar var 3 841 MSEK (3 776).

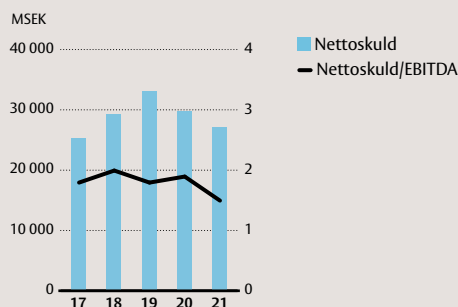
Kundfordringar uppgick till 15 844 MSEK (13 665) och varulagret var 13 933 MSEK (10 079) per balansdagen. Genomsnittlig kreditdittid för kundfordringar uppgick till 51 dagar (55). Varulagrets genomsnittstid uppgick i genomsnitt till 99 dagar (97). Ett systematiskt arbete pågår inom koncernen för att öka kapitaleffektiviteten.

## Nettoskulsättning

Nettoskulden uppgick till 27 071 MSEK (29 755), varav 2 736 MSEK (3 514) utgjordes av pensionsförpliktelser och övriga ersättningar efter avslutad anställning.

Nettoskulden har minskat under året till följd av ett starkt operativt kassaflöde i kombination med valutaeffekter.

## Nettoskulsättning



## Extern finansiering

Koncernens långfristiga lånefinansiering utgörs huvudsakligen av ett GMTN-program om 15 793 MSEK (16 189) varav 14 862 MSEK (15 047) är långfristiga, Private Placementprogram i USA uppgående till totalt 225 MUSD varav 75 MUSD (225) är långfristiga samt lån från finansiella institutioner som Europeiska Investeringsbanken (EIB) om 0 MEUR (18) samt 349 MUSD (366) och Nordiska Investeringsbanken om 135 MEUR (190). Under året gjordes varken nya emissioner under GMTN-programmet eller några nya långfristiga lån. Övriga förändringar i långa lån förklaras framför allt av att en del av ursprungligen långa lån nu har kortare tid än 1 år till förfall. Lånens storlek har också påverkats av valutaförändringar, framförallt i USD.

Koncernens kortfristiga lånefinansiering utgörs huvudsakligen av två Commercial Paper-program om maximalt 1 000 MUSD (1 000) respektive 5 000 MSEK (5 000). Vid årsskiftet var dock utestående balans under Commercial Paper-programmen 0 MSEK (0). Därutöver finns väsentliga kreditlöften främst i form av en Multi Currency Revolving Credit Facility på 1 200 MEUR (1 200).

Räntebindningen har minskat något under året, med genomsnittliga räntebindningstiden uppgående till 29 månader (32) vid årsskiftet.

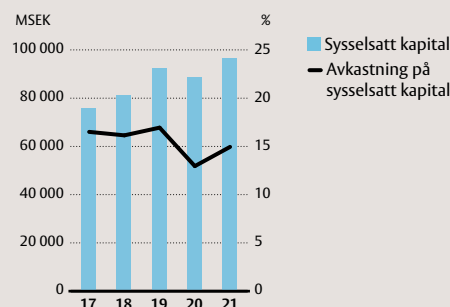
Likvida medel uppgick till 4 325 MSEK (2 756). De likvida medlen är placerade i banker med hög kreditvärdighet.

Vissa av koncernens större finansieringsavtal innehåller en sedvanlig så kallad "Change of Control"-klausul. Klausulen innebär att långivarna äger rätt att, under vissa förutsättningar, påkalla omförhandlingar av villkoren eller säga upp avtalen om kontrollen över bolaget förändras.

## Eget kapital

Koncernens eget kapital vid årets slut uppgick till 69 592 MSEK (58 879). Avkastningen på eget kapital var 17,0 procent (15,5) och skuldsättningsgraden, beräknad som nettoskuld dividerad med eget kapital, uppgick till 0,39 (0,51). Soliditeten var vid årets slut 53,5 procent (50,1).

## Sysselsatt kapital och avkastning på sysselsatt kapital



# Koncernens balansräkning

MSEK	Not	2020	2021
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Immateriella tillgångar	14	72 452	76 336
Materiella anläggningstillgångar	15	8 026	8 753
Nyttjanderättstillgångar	16	3 513	3 436
Andelar i intressebolag	18	637	652
Övriga finansiella tillgångar	20	212	267
Uppskjutna skattefordringar	19	1 338	1 264
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>86 178</b>	<b>90 707</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Varulager	21	10 079	13 933
Kundfordringar	22	13 665	15 844
Aktuella skattefordringar		1 060	1 231
Övriga kortfristiga fordringar		1 542	1 720
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	2	1 675	1 945
Derivatinstrument	35	426	262
Kortfristiga placeringar	35	46	8
Likvida medel	35	2 756	4 325
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>31 250</b>	<b>39 267</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>117 428</b>	<b>129 975</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
<i>Moderbolagets aktieägare</i>			
Aktiekapital	24	371	371
Övrigt tillskjutet kapital		9 675	9 675
Reserver	32	1 794	5 237
Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat		47 030	54 299
<b>Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare</b>		<b>58 870</b>	<b>69 582</b>
Innehav utan bestämmande inflytande		9	9
<b>Summa eget kapital</b>		<b>58 879</b>	<b>69 592</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Långfristiga lån	35	22 381	20 195
Långfristiga leasingskulder	35	2 477	2 433
Uppskjutna skatteskulder	19	2 868	2 581
Pensionsavsättningar	25	3 514	2 736
Övriga långfristiga avsättningar	26	616	460
Övriga långfristiga skulder	2	828	703
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>32 683</b>	<b>29 108</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Kortfristiga lån	35	3 514	5 042
Kortfristiga leasingskulder	35	1 085	1 082
Derivatinstrument	35	172	347
Leverantörsskulder		7 027	9 527
Aktuella skatteskulder		1 341	1 598
Kortfristiga avsättningar	26	1 159	794
Övriga kortfristiga skulder	2, 27	3 880	3 840
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	2, 28	7 687	9 045
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>25 865</b>	<b>31 276</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>117 428</b>	<b>129 975</b>

# Kassaflöde

- Operativt kassaflöde var fortsatt starkt och uppgick till 13 265 MSEK (14 560).
- Kassaflöde från förvärv och avyttringar av dotterbolag uppgick till -1 422 MSEK (-5 068).

## Operativt kassaflöde

MSEK	2020	2021
Rörelseresultat (EBIT)	12 458	14 181
Omstruktureringkostnader	1 366	-
Omvärdering av tidigare ägd intressebolagsandel	-1 909	-
Avskrivningar	3 776	3 841
Rörelsens nettoinvesteringar	-1 674	-1 629
Förändring av rörelsekapital	2 606	-1 496
Amorteringar av leasingskulder	-1 275	-1 242
Erlagd och erhållen ränta	-694	-569
Ej kassaflödespåverkande poster	-95	178
<b>Operativt kassaflöde</b>	<b>14 560</b>	<b>13 265</b>
Kassakonvertering	1,31	0,98

Koncernens operativa kassaflöde uppgick till 13 265 MSEK (14 560) vilket motsvarar 98 procent (131) av resultat före skatt exklusive jämförelsestörande poster.

## Rörelsens nettoinvesteringar

Nettoinvesteringar i immateriella och materiella anläggningstillgångar uppgick till 1 629 MSEK (1 674), vilket motsvarar 63 procent (68) av avskrivningarna på immateriella och materiella anläggningstillgångar.

## Förändring av rörelsekapitalet

MSEK	2020	2021
Varulager	687	-2 943
Kundfordringar	1 331	-1 289
Leverantörsskulder	-370	1 959
Övrigt rörelsekapital	958	778
<b>Förändring i rörelsekapital</b>	<b>2 606</b>	<b>-1 496</b>

Varulagrets genomloppstid uppgick i genomsnitt till 99 dagar (97). Kapitalbinding i rörelsekapitalet har ökat under året, vilket påverkade kassaflödet med -1 496 MSEK (2 606) sammantaget.

## Brygga mellan kassaflöde från löpande verksamheten och operativt kassaflöde

MSEK	2020	2021
Kassaflöde från löpande verksamheten	13 658	12 456
Omstruktureringsbetalningar	747	563
Rörelsens nettoinvesteringar	-1 674	-1 629
Amorteringar av leasingskulder	-1 275	-1 242
Återläggning av betald skatt	3 104	3 117
<b>Operativt kassaflöde</b>	<b>14 560</b>	<b>13 265</b>

## Investeringar i dotterbolag

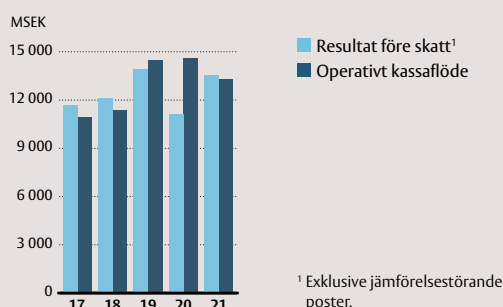
Kassaflöde från investeringar i dotterbolag uppgick till 2 121 MSEK (-6 238) medan avyttringar av dotterbolag genererade ett positivt kassaflöde om 699 MSEK (1 170). Kassaflödeseffekten från förvärv och avyttringar uppgick därmed till -1 422 MSEK (-5 068). Förvärvad kassa var 180 MSEK (2 239).

## Nettoskuldens förändring

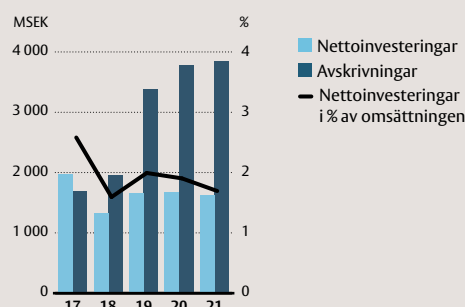
Nettoskulden har främst påverkats av det starkt positiva operativa kassaflödet, utdelning till aktieägarna, förvärvsbetalningar samt omräkningseffekter.

MSEK	2020	2021
Nettoskuld vid årets början	33 050	29 755
Operativt kassaflöde	-14 560	-13 265
Omstruktureringsbetalningar	747	563
Betald inkomstskatt	3 104	3 117
Förvärv och avyttringar	5 504	1 201
Utdelning	4 277	4 333
Omvärdering av nettopensionsförpliktelsen	319	-917
Förändring av leasingskulder	-106	-86
Omräkningsdifferens m.m.	-2 580	2 370
<b>Nettoskuld vid årets slut</b>	<b>29 755</b>	<b>27 071</b>

## Resultat före skatt och operativt kassaflöde



## Investeringar





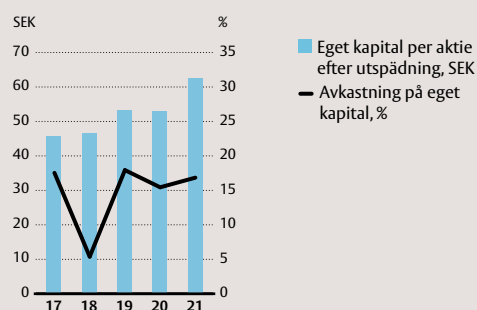
# Koncernens kassaflödesanalys

MSEK	Not	2020	2021
<b>LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>			
Rörelseresultat		12 458	14 181
Avskrivningar	8	3 776	3 841
Omvärdering av tidigare ägd intressebolagsandel		-1 909	-
Omstruktureringskostnader		1 366	-
Övriga ej kassaflödespåverkande poster	31	-95	178
Omstruktureringsbetalningar		-747	-563
<b>Kassaflöde före räntor och skatt</b>		<b>14 850</b>	<b>17 638</b>
Erlagd ränta		-699	-564
Erhållen ränta		5	-5
Betald inkomstskatt		-3 104	-3 117
<b>Kassaflöde före förändring av rörelsekapital</b>		<b>11 052</b>	<b>13 952</b>
Förändring av rörelsekapital	31	2 606	-1 496
<b>Kassaflöde från löpande verksamheten</b>		<b>13 658</b>	<b>12 456</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Investeringar i materiella anläggningstillgångar och immateriella tillgångar	14, 15	-1 806	-1 713
Försäljningar av materiella anläggningstillgångar och immateriella tillgångar	14, 15	133	84
Investeringar i dotterbolag	33	-6 238	-2 121
Avyttringar av dotterbolag	31	1 170	699
Övriga investeringar och försäljningar		0	-43
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-6 741</b>	<b>-3 094</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Utdelning		-4 277	-4 333
Upptagna långfristiga lån	35	5 806	8
Amorteringar av ursprungligen långfristiga lån	35	-3 252	-2 473
Amorteringar av leasingkulder		-1 275	-1 242
Förvärv av andelar i dotterföretag från innehav utan bestämmande inflytande		-16	-
Aktiesparplaner		-22	-54
Förändring kortfristiga lån mm		-1 522	282
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-4 558</b>	<b>-7 813</b>
<b>ÅRETS KASSAFLÖDE</b>		<b>2 359</b>	<b>1 549</b>
<b>LIKVIDA MEDEL</b>			
<b>Likvida medel vid årets början</b>		<b>442</b>	<b>2 756</b>
Årets kassaflöde		2 359	1 549
Omräkningsdifferens i likvida medel		-45	20
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	35	<b>2 756</b>	<b>4 325</b>

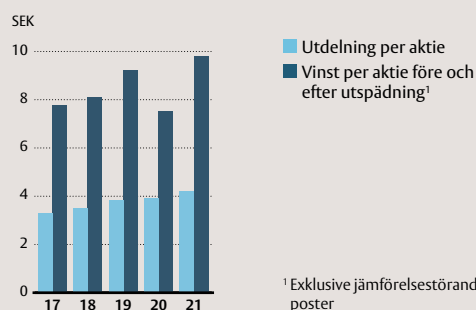
# Förändringar i koncernens eget kapital

MSEK	Moderbolagets aktieägare					Totalt
	Aktie- kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserade vinstmedel inkl årets resultat	Innehav utan bestämmande inflytande	
<b>Ingående balans 1 januari 2020</b>	<b>371</b>	<b>9 675</b>	<b>6 728</b>	<b>42 369</b>	<b>11</b>	<b>59 154</b>
Årets resultat				9 171	1	9 172
Övrigt totalresultat			-4 934	-262	-1	-5 197
<b>Summa totalresultat</b>			<b>-4 934</b>	<b>8 909</b>	<b>0</b>	<b>3 975</b>
Utdelning				-4 276	-1	-4 277
Aktiesparplaner				28	-	28
<b>Summa tillskott från och värdeöverföringar till moderbolagets aktieägare</b>				<b>-4 249</b>	<b>-1</b>	<b>-4 249</b>
Förändringar av innehav utan bestämmande inflytande				1	-1	0
<b>Summa transaktioner med aktieägare</b>				<b>-4 248</b>	<b>-2</b>	<b>-4 249</b>
<b>Utgående balans 31 december 2020</b>	<b>371</b>	<b>9 675</b>	<b>1 794</b>	<b>47 030</b>	<b>9</b>	<b>58 879</b>
<b>Ingående balans 1 januari 2021</b>	<b>371</b>	<b>9 675</b>	<b>1 794</b>	<b>47 030</b>	<b>9</b>	<b>58 879</b>
Årets resultat				10 900	1	10 901
Övrigt totalresultat			3 444	705	1	4 150
<b>Summa totalresultat</b>			<b>3 444</b>	<b>11 605</b>	<b>1</b>	<b>15 050</b>
Utdelning				-4 332	-2	-4 333
Aktiesparplaner				-5	-	-5
<b>Summa tillskott från och värdeöverföringar till moderbolagets aktieägare</b>				<b>-4 337</b>	<b>-2</b>	<b>-4 338</b>
Förändringar av innehav utan bestämmande inflytande				-	-	-
<b>Summa transaktioner med aktieägare</b>				<b>-4 337</b>	<b>-2</b>	<b>-4 338</b>
<b>Utgående balans 31 december 2021</b>	<b>371</b>	<b>9 675</b>	<b>5 237</b>	<b>54 299</b>	<b>9</b>	<b>69 592</b>

**Eget kapital per aktie efter utspädning samt avkastning på eget kapital**



**Utdelning och vinst per aktie**



# Moderbolagets resultaträkning

MSEK	Not	2020	2021
Administrationskostnader	3, 6, 8, 9	-2 279	-2 327
Forsknings- och utvecklingskostnader	6, 8, 9	-1 441	-2 004
Aktiverat arbete för egen räkning		8	0
Övriga rörelseintäkter och -kostnader	4	4 580	5 384
<b>Rörelseresultat</b>	9, 34	<b>868</b>	<b>1 053</b>
Finansiella intäkter	10	5 197	6 271
Finansiella kostnader	9, 11	-703	-603
<b>Resultat före bokslutsdispositioner och skatt</b>		<b>5 363</b>	<b>6 721</b>
Koncernbidrag		663	636
Förändring överavskrivningar		-214	-481
Inkomstskatt	12	-259	-245
<b>Årets resultat</b>		<b>5 552</b>	<b>6 631</b>

## Moderbolagets rapport över totalresultat

MSEK	2020	2021
Årets resultat	5 552	6 631
Övrigt totalresultat	-	-
<b>Summa totalresultat</b>	<b>5 552</b>	<b>6 631</b>

# Moderbolagets balansräkning

MSEK	Not	2020	2021
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Immateriella anläggningstillgångar	14	2 498	5 495
Materiella anläggningstillgångar	15	50	40
Aktier i dotterbolag	17	35 821	40 339
Övriga finansiella anläggningstillgångar	20	592	561
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>38 961</b>	<b>46 435</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Fordringar hos dotterbolag		20 534	17 701
Övriga kortfristiga fordringar		514	488
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		21	42
Likvida medel	35	0	0
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>21 069</b>	<b>18 231</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>60 030</b>	<b>64 666</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
<i>Bundet eget kapital</i>	23		
Aktiekapital	24	371	371
Uppskrivningsfond		275	275
Reservfond		8 905	8 905
Fond för utvecklingsutgifter		184	127
<i>Fritt eget kapital</i>			
Överkursfond		787	787
Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat		15 664	18 016
<b>Summa eget kapital</b>		<b>26 186</b>	<b>28 481</b>
<b>Obeskattade reserver</b>			
		1 125	1 606
<b>Långfristiga skulder</b>			
Långfristiga lån	35	15 677	14 577
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>15 677</b>	<b>14 577</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Kortfristiga lån	35	1 594	1 852
Leverantörsskulder		154	199
Kortfristiga skulder till dotterbolag		14 862	17 531
Övriga kortfristiga skulder		7	9
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	28	425	411
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>17 042</b>	<b>20 002</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>60 030</b>	<b>64 666</b>



# Moderbolagets kassaflödesanalys

MSEK	Not	2020	2021
<b>LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>			
Rörelseresultat		868	1 053
Avskrivningar	8	745	1 244
Övriga ej kassaflödespåverkande poster		50	49
<b>Kassaflöde före räntor och skatt</b>		<b>1 663</b>	<b>2 346</b>
Erlagd och erhållen ränta		-258	-281
Erhållen utdelning		3 704	3 293
Erlagd och erhållen inkomstskatt		-505	-189
<b>Kassaflöde före förändring av rörelsekapital</b>		<b>4 603</b>	<b>5 169</b>
Förändring av rörelsekapital		751	616
<b>Kassaflöde från löpande verksamheten</b>		<b>5 355</b>	<b>5 785</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Investeringar i materiella- och immateriella anläggningstillgångar		-164	-4 231
Investeringar i dotterbolag		-1 472	-5 703
Avyttringar av dotterbolag		-	3 757
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-1 636</b>	<b>-6 178</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Utdelning		-4 276	-4 332
Upptagna lån		3 080	6 373
Amortering av lån		-2 500	-1 594
Aktiesparplaner		-22	-54
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-3 718</b>	<b>393</b>
<b>ÅRETS KASSAFLÖDE</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>LIKVIDA MEDEL</b>			
Likvida medel vid årets början		0	0
Årets kassaflöde		0	0
Likvida medel vid årets slut		0	0

## Moderbolagets förändringar i eget kapital

MSEK	Bundet eget kapital				Fritt eget kapital		Totalt
	Aktie- kapital	Uppskriv- ningsfond	Reserv- fond	Fond för ut- vecklings- utgifter	Överkurs- fond	Balanserade vinstmedel	
Ingående balans 1 januari 2020	371	275	8 905	219	787	14 326	24 883
Årets resultat						5 552	5 552
<b>Summa totalresultat</b>						<b>5 552</b>	<b>5 552</b>
Utdelning						-4 276	-4 276
Aktiesparplaner						28	28
Omklassificering				-35		35	-
<b>Summa transaktioner med aktieägare</b>				<b>-35</b>		<b>-4 213</b>	<b>-4 249</b>
<b>Utgående balans 31 december 2020</b>	<b>371</b>	<b>275</b>	<b>8 905</b>	<b>184</b>	<b>787</b>	<b>15 664</b>	<b>26 186</b>
Ingående balans 1 januari 2021	371	275	8 905	184	787	15 664	26 186
Årets resultat						6 631	6 631
<b>Summa totalresultat</b>						<b>6 631</b>	<b>6 631</b>
Utdelning						-4 332	-4 332
Aktiesparplaner						-5	-5
Omklassificering				-57		57	-
<b>Summa transaktioner med aktieägare</b>				<b>-57</b>		<b>-4 279</b>	<b>-4 336</b>
<b>Utgående balans 31 december 2021</b>	<b>371</b>	<b>275</b>	<b>8 905</b>	<b>127</b>	<b>787</b>	<b>18 016</b>	<b>28 481</b>

# Noter

## NOT 1 Väsentliga redovisnings- och värderingsprinciper

### Koncernen

ASSA ABLOY tillämpar International Financial Reporting Standards (IFRS) sådana de antagits av Europeiska Unionen (EU) samt årsredovisningslagen och Rådet för finansiell rapportering RFR 1 Kompletterande redovisningsregler för koncerner. Redovisningsprinciperna baseras på de per 2021-12-31 antagna IFRS och har tillämpats på alla presenterade år, om inte annat anges. I det följande presenteras de viktigaste redovisningsprinciperna som tillämpats vid upprättandet av de finansiella rapporterna, vilka utgörs av den information som lämnas på sidorna 42–98.

### Grund för rapporternas upprättande

ASSA ABLOYs koncernredovisning har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder, IFRS, såsom de antagits av EU. Koncernredovisningen har upprättats enligt anskaffningsvärdemetoden förutom vad beträffar finansiella tillgångar och skulder (inklusive derivatinstrument) värderade till verkligt värde via resultaträkningen.

Totalsumman i tabeller och räkningar summerar inte alltid på grund av avrundningsdifferenser. Syftet är att varje delrad ska överensstämma med sin ursprungskälla och därför kan avrundningsdifferenser uppstå.

### Viktiga uppskattningar och antaganden för redovisningsändamålet

Upprättandet av finansiella rapporter kräver att kvalificerade uppskattningar och bedömningar görs för redovisningsändamål. Dessutom gör ledningen bedömningar vid tillämpningen av koncernens redovisningsprinciper. Uppskattningar och bedömningar kan påverka såväl resultaträkning och balansräkning som tilläggsinformation som lämnas i de finansiella rapporterna. Således kan förändringar i uppskattningar och bedömningar leda till ändringar i den finansiella rapporteringen.

Uppskattningar och bedömningar spelar en viktig roll bland annat vid värderingen av poster såsom identifierbara tillgångar och skulder vid förvärv, vid nedskrivningsprövning av goodwill och andra tillgångar samt vid fastställandet av aktuariella antaganden för beräkning av ersättningar till anställda. Uppskattningar och bedömningar påverkar även värderingar av uppskjutna skatter, andra avsättningar och tilläggsköpeskillningar samt värderingar av nyttjanderätter och leasingkulder där koncernen vid uppskattning av ett leasingavtals längd bedömer sannolikheten för att eventuella förlängningsoptioner kommer nyttjas. Uppskattningar och bedömningar utvärderas löpande och baseras på såväl historisk erfarenhet som rimliga förväntningar på framtiden.

För koncernen bedöms de uppskattningar och bedömningar som görs i samband med nedskrivningsprövning på goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod vara av mest väsentlig betydelse för koncernredovisningen. Koncernen prövar årligen om det föreligger nedskrivningsbehov på redovisade värden. Återvinningsvärden på kassagenererande enheter fastställs genom beräkning av nyttjandevärden. Beräkningarna baseras på vissa antaganden om framtiden vilka för koncernen är förenade med risk för materiella justeringar i redovisade värden under det kommande räkenskapsåret. Väsentliga antaganden och effekter av rimliga förändringar av dessa framgår av not 14.

Väsentlig betydelse för koncernredovisningen har även de aktuariella antaganden som görs vid beräkning av förmånsbaserade ersättningar till anställda efter avslutad anställning. Information om dessa aktuariella antaganden återfinns i not 25.

### Nya och ändrade standarder som tillämpas av koncernen

Från och med 1 januari 2021 tillämpar koncernen förändringarna i IFRS 9, IAS 39, IFRS 4, IFRS 7 och IFRS 16 till följd av Referensräntereformen - fas 2. Påverkan till följd av dessa ändringar har inte varit väsentlig på koncernens finansiella rapporter. Inga övriga nya eller ändrade standarder med väsentlig påverkan på koncernens finansiella rapporter har tillämpats för första gången under 2021.

### Nya och ändrade IFRS som ej trätt i kraft

Inga nya standarder eller tolkningar som publicerats men ej trätt i kraft per bokslutsdagen väntas få väsentlig påverkan på framtida finansiella rapporter.

### Koncernredovisning

Koncernredovisningen omfattar ASSA ABLOY AB (moderbolaget) och företag över vilka koncernen har bestämmande inflytande. Koncernen kontrollerar ett företag när det exponeras för eller har rätt till rörlig avkastning från sitt innehav i företaget och har möjlighet att påverka avkastningen genom sitt inflytande i företaget. Under året förvärvade företag ingår i koncernredovisningen med värden från och med tidpunkten då bestämmande inflytande uppkommit. Under året sålda företag ingår i koncernredovisningen fram till den tidpunkt då bestämmande inflytande upphört.

Koncernredovisningen har upprättats enligt förvärvsmetoden, vilket innebär att anskaffningsvärdet på aktier i dotterföretag eliminerats mot deras egna kapital vid förvärvstillfället. Det egna kapitalet i dotterföretagen bestäms därvid utifrån en marknadsmässig värdering av tillgångar, skulder och ansvarsförbindelser vid förvärvstillfället. I koncernens egna kapital inkluderas således endast den del av det egna kapitalet i dotterföretagen som uppkommit efter förvärvstillfället. Koncernen avgör individuellt för varje förvärv om innehav utan bestämmande inflytande i det förvärvade företaget

ska redovisas till verkligt värde eller till innehavets proportionella andel av det förvärvade företagens nettotillgångar. En eventuell negativ skillnad, negativ goodwill, intäktsförs omedelbart efter fastställande.

Tilläggsköpeskillningar klassificeras som finansiella skulder och omvärderas över resultaträkningen i rörelseresultatet. Beloppsmässigt väsentliga tilläggsköpeskillningar diskonteras till nuvärde. Förvärvsrelaterade transaktionskostnader kostnadsförs löpande.

Koncerninterna transaktioner och balansposter samt realiserade vinster på transaktioner mellan koncernföretag elimineras i koncernredovisningen.

### Innehav utan bestämmande inflytande

Innehav utan bestämmande inflytande baseras på dotterföretagens bokslut med beaktande av verkligt värdejusteringar enligt upprättad förvärvsanalys. Innehav utan bestämmande inflytandes andel i dotterföretags resultat redovisas i resultaträkningen, där nettoresultatet fördelas på moderbolagets aktieägare samt innehav utan bestämmande inflytande. Innehav utan bestämmande inflytandes andel i dotterföretags eget kapital redovisas separat inom koncernens eget kapital. Transaktioner med innehav utan bestämmande inflytandes aktieägare redovisas som transaktioner med koncernens aktieägare i eget kapital.

### Intresseföretag

Som intresseföretag betraktas bolag som inte är dotterföretag och över vilka koncernen har ett betydande (men inte bestämmande) inflytande. Vanligtvis avses företag där innehavet omfattar mellan 20 och 50 procent av rösterna.

Andelar i intresseföretag redovisas enligt kapitalandelsmetoden. I koncernens balansräkning redovisas innehaven av intresseföretag till anskaffningsvärde och det redovisade värdet justeras för andelen i intresseföretagens resultat efter förvärvstillfället. Utdelningar från intresseföretag redovisas som en reduktion av innehavens redovisade värde. Andelen i intresseföretagens resultat redovisas inom rörelseresultatet i koncernresultaträkningen då innehaven är rörelsebetingade.

### Segmentrapportering

Rörelsesegment rapporteras på ett sätt som överensstämmer med den interna rapportering som lämnas till den högste verkställande beslutsfattaren. Den högste verkställande beslutsfattaren är koncernens verkställande direktör vilken ansvarar för tilldelning av resurser och bedömning av rörelsesegmentens resultat. Divisionerna utgör den operationella strukturen för intern kontroll och rapportering samt utgör koncernens segment för extern finansiell rapportering. Koncernens verksamhet är organisatoriskt uppdelad i fem divisioner. Tre divisioner baseras på produkter som säljs på lokala marknader inom respektive division: EMEA, Americas och Asia Pacific. Global Technologies och Entrance Systems utgörs av produkter som säljs på den globala marknaden.

### Omräkning av utländsk valuta

Funktionell valuta motsvarar lokal valuta i respektive land där koncernbolagen bedriver verksamhet. Transaktioner i utländsk valuta omräknas till funktionell valuta genom tillämpning av de valutakurser som gäller på transaktionsdagen. Valutakursvinster och -förluster som uppstår vid betalning av transaktioner i utländsk valuta, liksom vid omräkning av monetära balansposter i utländsk valuta till balansdagens kurs, redovisas normalt i resultaträkningen. Undantag utgör transaktioner relaterade till kvalificerade säkringar av kassaflöden som redovisas i övrigt totalresultat. Fordringar och skulder värderas till balansdagens kurs.

Vid omräkning av utländska dotterföretags bokslut, som upprättats i funktionell valuta som avviker från koncernens rapportvaluta, omräknas alla balansposter utom nettoresultatet till balansdagens kurs och nettoresultatet omräknas till genomsnittskurs. Resultaträkningen omräknas till genomsnittskurs för perioden. Valutakursdifferenser som uppstår vid omräkning av utländska dotterföretag redovisas i omräkningsdifferensen i övrigt totalresultat.

Kurserna, i förhållande till koncernens rapporteringsvaluta (SEK), på de väsentliga i koncernen ingående valutorna i vägda genomsnitt respektive per balansdagen framgår av följande tabell.

Land	Valuta	Genomsnittskurs		Slutkurs	
		2020	2021	2020	2021
Förenade Arabemiraten	AED	2,50	2,33	2,23	2,46
Argentina	ARS	0,13	0,09	0,10	0,09
Australien	AUD	6,35	6,43	6,27	6,56
Brasilien	BRL	1,81	1,59	1,57	1,59
Kanada	CAD	6,84	6,82	6,40	7,07
Schweiz	CHF	9,78	9,40	9,27	9,86
Chile	CLP	0,012	0,011	0,012	0,011
Kina	CNY	1,33	1,33	1,25	1,42
Tjeckien	CZK	0,40	0,39	0,38	0,41
Danmark	DKK	1,41	1,36	1,35	1,38
Euroland	EUR	10,49	10,15	10,05	10,24
Storbritannien	GBP	11,82	11,77	11,08	12,19

## Not 1 fortsättning

Land	Valuta	Genomsnittskurs		Slutkurs	
		2020	2021	2020	2021
Hongkong	HKD	1,18	1,10	1,06	1,16
Ungern	HUF	0,030	0,028	0,028	0,028
Israel	ILS	2,67	2,65	2,55	2,91
Indien	INR	0,124	0,116	0,112	0,121
Kenya	KES	0,087	0,078	0,075	0,080
Sydkorea	KRW	0,0078	0,0075	0,0075	0,0076
Mexiko	MXN	0,43	0,42	0,41	0,44
Malaysia	MYR	2,19	2,07	2,03	2,17
Norge	NOK	0,98	1,00	0,95	1,03
Nya Zeeland	NZD	5,99	6,06	5,88	6,17
Polen	PLN	2,36	2,22	2,21	2,23
Rumänien	RON	2,17	2,06	2,06	2,07
Thailand	THB	0,29	0,27	0,27	0,27
Turkiet	TRY	1,33	0,98	1,12	0,72
USA	USD	9,18	8,57	8,19	9,05
Sydafrika	ZAR	0,57	0,58	0,56	0,57

## Intäkter

Koncernen redovisar intäkter från avtal med kunder med utgångspunkt i den femstegsmodell som beskrivs i IFRS 15. Intäkter redovisas när företaget uppfyller ett prestationsåtagande genom att överföra en utlovad vara eller tjänst till en kund. Varan eller tjänsten överförs när kunden får kontroll över tillgången, vilket sker antingen över tid eller vid en viss tidpunkt.

Enligt femstegsmodellen ska ett företag genomföra följande steg vid intäktsredovisning: Identifiera kundavtal, identifiera prestationsåtaganden, fastställa transaktionspris, allokera transaktionspriset till prestationsåtagandena samt slutligen redovisa intäkten hänförlig till respektive prestationsåtagande.

Vid ett kundavtals början bedömer ASSA ABLOY huruvida de varor och/eller tjänster som utlovats i avtalet utgör ett prestationsåtagande eller flera separata prestationsåtaganden.

Ett prestationsåtagande definieras som ett distinkt löfte om att till kunden överföra en vara eller tjänst. En vara eller tjänst som utlovats är distinkt om båda följande kriterier är uppfyllda:

- kunden kan dra nytta av varan eller tjänsten separat eller tillsammans med andra resurser som finns tillgängliga för kunden, och
- koncernens löfte att överföra varan eller tjänsten till kunden kan särskiljas från andra löften i avtalet.

Vid fastställande av transaktionspriset, som är den ersättning som utlovats i avtalet, tar koncernen hänsyn till eventuella rörliga ersättningar, såsom kassarabatter, volymrabatter och rätt till varureturner. I transaktionspriset inkluderas rörliga ersättningar endast om det är mycket sannolikt att en väsentlig återföring av intäkten inte förväntas ske i en framtida period.

ASSA ABLOY erhåller i begränsad omfattning förskott från kunder. Inga kundavtal inom koncernen avseende varu- eller tjänsteförsäljning bedöms innehålla en betydande finansieringskomponent. Koncernen redovisar inga avtalsutgifter då koncernen tillämpar den praktiska lösning som medges av standarden och som innebär att tillkommande utgifter för att erhålla ett kundavtal redovisas som kostnader när de uppkommer om avskrivningstiden för den tillgång som koncernen annars skulle ha redovisat är högst ett år.

ASSA ABLOY allokera transaktionspriset till varje prestationsåtagande på basis av ett fristående försäljningspris. Det fristående försäljningspriset är det pris till vilket koncernen skulle sälja varan eller tjänsten separat till en kund. I de fall ett fristående försäljningspris inte är direkt observerbart beräknas det vanligtvis baserat på metoden med anpassad marknadsbedömning alternativt som förväntade kostnader plus vinstmarginal.

Eventuella rabatter allokeras proportionerligt till alla prestationsåtaganden i avtalet, såvida det inte föreligger observerbara bevis om att rabatten inte avser alla prestationsåtaganden.

ASSA ABLOY intäktsredovisar när koncernen uppfyller ett prestationsåtagande genom att överföra en vara eller tjänst till en kund, dvs allt eftersom kunden får kontroll över tillgången. Ett prestationsåtagande uppfylls antingen över tid eller vid en viss tidpunkt. ASSA ABLOY redovisar intäkten över tid om något av följande kriterier är uppfyllda:

- kunden erhåller och förbrukar samtidigt de fördelar som tillhandahålls genom koncernens prestation när koncernen fullgör ett åtagande
- koncernens prestation skapar och förbättrar en tillgång som kunden kontrollerar när tillgången skapas eller förbättras
- koncernens prestation skapar inte en tillgång med en alternativ användning för koncernen och koncernen har rätt till betalning för prestation som uppnåtts till dato.

Intäkter som inte redovisas över tid redovisas vid en viss given tidpunkt, dvs vid den tidpunkt då kunden får kontroll över tillgången.

Koncernens intäkter utgörs huvudsakligen av produktförsäljning. Service relaterad till sålda produkter utgör en begränsad del av intäkterna. Intäktsredovisning vid försäljning av koncernens produkter görs vid en viss given tidpunkt när kunden får kontroll över produkten, normalt vid leverans. ASSA ABLOY utför även installationstjänster vilka redovisas över tid. För kortare installationsuppdrag redovisas intäkten i praktiken när installationen slutförts. Intäkter från servicekontrakt intäktsförs över tid.

Vid produktförsäljning redovisas en fordran när varorna har levererats, då detta vanligtvis är den tidpunkt ersättningen blir ovillkorlig. Betalningsvillkoren för kundfordringar skiljer sig åt mellan geografiska marknader.

## Internförsäljning

Transaktioner mellan koncernbolag sker på affärsmässiga grunder och därmed till marknadspriser. Koncernintern försäljning eliminerar ur koncernresultaträkningen och resultat som uppkommer vid försäljning mellan koncernbolag har eliminerats i sin helhet.

## Statliga bidrag

Ekonomiska bidrag och stöd från stater, myndigheter eller liknande redovisas när det föreligger rimlig säkerhet att företaget kommer att uppfylla villkor förknippade med bidragen samt att bidrag kommer att erhållas. Bidrag relaterade till tillgångar redovisas genom att bidraget reducerar tillgångens redovisade värde.

## Forskning och utveckling

Utgifter för forskning kostnadsförs när de uppkommer. Utgifter för utvecklingsarbeten redovisas i balansräkningen i den omfattning som dessa utgifter förväntas generera framtida ekonomiska fördelar för koncernen samt under förutsättning att de ekonomiska fördelarna kan mätas på ett tillförlitligt sätt.

Aktiverade utgifter för utvecklingsarbeten avskrivs över bedömd nyttjandeperiod. Sådana immateriella tillgångar som ännu ej tagits i bruk prövas årligen för nedskrivning. Utgifter för vidareutveckling av befintliga produkter kostnadsförs när de uppkommer.

## Lånekostnader

Lånekostnader är räntor och andra kostnader som uppkommer i samband med upplåning. Lånekostnader som är direkt hänförliga till inköp, konstruktion eller produktion av en kvalificerad tillgång (en tillgång som med nödvändighet tar betydande tid i anspråk att färdigställas för avsedd användning eller försäljning) inräknas i tillgångens anskaffningsvärde. Andra lånekostnader belastar resultatet i den period till vilken de hänförs sig.

## Inkomstskatter

Redovisningen av skatt i resultaträkningen innefattar all skatt som ska betalas eller erhållas avseende aktuellt år, justeringar avseende tidigare års aktuella skatt samt förändringar i uppskjuten skatt. Dessa skatter har beräknats till nominella belopp enligt varje lands skatteregler och enligt de skattesatser som är beslutade eller som är aviserade och med stor säkerhet kommer att fastställas. För poster som redovisas i resultaträkningen redovisas även därmed sammanhängande skatteeffekter i resultaträkningen. Avseende poster som redovisas direkt mot eget kapital eller i övrigt totalresultat, redovisas även eventuell skatteeffekt mot eget kapital eller i övrigt totalresultat. Vid redovisning av uppskjuten skatt tillämpas balansräkningsmetoden vilket innebär att uppskjuten skatt redovisas för alla temporära skillnader mellan redovisade och skattemässiga värden på tillgångar och skulder. Uppskjuten skattefordran avseende underskottsavdrag eller andra framtida skattemässiga avdrag redovisas i den utsträckning det är sannolikt att avdraget kan avräknas mot överskott vid framtida beskattning. Uppskjuten skatteskuld avseende temporära skillnader som hänför sig till investeringar i dotterföretag redovisas inte i koncernredovisningen då moderbolaget kan styra tidpunkten för återföring av de temporära skillnaderna och det inte bedöms sannolikt att en återföring sker inom överskådlig tid. Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder kvittas när det finns en legal kvittningsrätt för aktuella skattefordringar och skatteskulder och när uppskjutna skatter avser samma skattemyndighet.

Koncernen värderar varje osäker skatteposition utifrån antingen det mest sannolika beloppet eller det förväntade värdet baserat på vilken metod som förväntas förutse utfallet på bäst sätt. Bedömningar omprövas när det finns ny information som påverkar tidigare bedömningar.

## Kassaflödesanalys

Kassaflödesanalysen upprättas enligt indirekt metod. Det redovisade kassaflödet omfattar endast transaktioner som medför in- eller utbetalningar.

## Likvida medel

Likvida medel omfattar kassa- och banktillgodohavanden samt kortfristiga finansiella placeringar med förfallodag inom tre månader från anskaffningstidpunkten som är utsatta för en obetydlig risk för värdefluktuationer.

## Not 1 fortsättning

**Goodwill och förvävsrelaterade immateriella tillgångar**

Goodwill representerar den positiva skillnaden mellan förvärvskostnad och verkligt värde av koncernens andel av det förvärvade företags identifierbara nettotillgångar på förvärvsdagen och redovisas till anskaffningskostnad reducerad med ackumulerade nedskrivningar. Goodwill allokteras till kassagenererande enheter och testas årligen för att identifiera eventuellt nedskrivningsbehov. Nedskrivningsprövning genomförs på kassagenererande enheter och sker systematiskt på årlig basis med hjälp av en värderingsmodell baserad på diskonterade framtida kassaflöden. Uppskjutna skattefordringar baserade på lokala skattesatser redovisas avseende skattemässigt avdragsgill goodwill (med motsvarande reduktion av goodwillvärdet). Sådana uppskjutna skattefordringar kostnadsförs i takt med att avdragsrätten utnyttjas. Övriga förvävsrelaterade immateriella tillgångar utgörs huvudsakligen av olika typer av immateriella tillgångar såsom varumärken, teknologi och kundrelationer. Förvävsrelaterade identifierbara immateriella tillgångar redovisas till verkligt värde på förvärvsdagen och därefter till anskaffningsvärdet reducerat med ackumulerade av- och nedskrivningar. Avskrivning sker linjärt över uppskattad nyttjandeperiod och uppgår till 5–12 år för teknologi och till 8–15 år för kundrelationer. Förvävsrelaterade immateriella tillgångar med en obestämbar nyttjandeperiod testas årligen för nedskrivningsbehov på samma sätt som goodwill.

**Övriga immateriella tillgångar**

En immateriell tillgång som inte är förvävsrelaterad redovisas endast om det är troligt att de framtida ekonomiska fördelarna förknippade med tillgången kommer att tillfalla koncernen samt att anskaffningsvärdet kan mätas på ett tillförlitligt sätt. En sådan tillgång redovisas till anskaffningsvärde och skrivs av över bedömd nyttjandeperiod, vanligtvis 3–5 år. Redovisat värde utgörs av anskaffningsvärdet reducerat med ackumulerade av- och nedskrivningar.

**Materiella anläggningstillgångar**

Materiella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade av- och nedskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår utgifter som direkt kan hänföras till förvärvet av tillgången. Tillkommande utgifter aktiveras då det är sannolikt att ekonomiska fördelar förknippade med tillgången kommer att komma koncernen tillgodo och anskaffningsvärdet kan mätas på ett tillförlitligt sätt. Utgifter för reparation och underhåll kostnadsförs löpande. Avskrivningsbart belopp utgörs av anskaffningsvärde reducerat med beräknat restvärde. Inga avskrivningar görs på mark. För övriga tillgångar skrivs anskaffningsvärdet av över bedömd nyttjandeperiod vilket för koncernen ger följande genomsnittliga avskrivningsperioder:

- Byggnader 25–50 år.
- Markanläggningar 10–25 år.
- Maskiner 7–10 år.
- Inventarier 3–6 år.

Tillgångars restvärde och nyttjandeperiod prövas varje balansdag och justeras vid behov. Vinst eller förlust vid avyttring av en materiell anläggningstillgång redovisas i resultaträkningen som övrig rörelseintäkt eller övrig rörelsekostnad och utgörs av skillnaden mellan försäljningsintäkt och redovisat värde.

**Leasingavtal**

Inom koncernen finns ett stort antal ingångna leasingavtal där koncernen är leasetagare, huvudsakligen avseende kontor, lokaler och fordon. Koncernen redovisar en nyttjanderättstillgång och en leasingkulld motsvarande nuvärdet av framtida leasingbetalningar i balansräkningen den dag som den leasade tillgången finns tillgänglig för användning. Vid beräkning av nuvärdet används koncernens marginella låneränta per valuta. Vid beräkning av värdet på nyttjanderätten och leasingkulden har koncernen gjort uppskattningar och antaganden såsom antaganden om huruvida eventuella optioner att förlänga eller avsluta ett leasingavtal kommer nyttjas.

Nyttjanderättstillgången skrivs av linjärt över leasingperioden eller över nyttjandeperioden för den underliggande tillgången om äganderätten bedöms övergå till koncernen vid utgången av leasingperioden. Avskrivningarna redovisas som kostnader inom rörelseresultatet medan räntekostnader hänförliga till leasingkulden redovisas i finansnettot.

I kassaflödesanalysen fördelas leasingbetalningarna mellan erlagda räntor i kassaflöde från löpande verksamheten och amortering av leasingkulden i finansieringsverksamheten. I det operativa kassaflödet inkluderas amortering av leasingkulder som en komponent i rörelsen.

Koncernen redovisar inte någon nyttjanderätt och leasingkulld avseende åtaganden för korttidsleasingavtal och leasingavtal till lågt värde. Leasingbetalningar avseende sådana avtal redovisas som rörelsekostnader över leasingperioden.

För perioder före 2019 redovisar koncernen leasingavtal i enlighet med IAS 17 vilket innebär att leasingavgifterna kostnadsförs jämnt över avtalsperioden och redovisas inom rörelsens kostnader.

**Nedskrivningar**

Tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod skrivs inte av utan prövas årligen för eventuellt nedskrivningsbehov samt när händelser eller förändringar i förhållanden indikerar att det redovisade värdet kanske inte är återvinningsbart. Vid bedömning av

nedskrivningsbehov grupperas tillgångarna på de lägsta nivåer där det finns separata identifierbara kassaflöden så kallade kassagenererande enheter (KGE).

För tillgångar som skrivs av görs nedskrivningsprövning när händelser eller förändringar i förhållanden indikerar att det redovisade värdet kanske inte är återvinningsbart.

När ett nedskrivningsbehov fastställts görs nedskrivning med det belopp med vilket det redovisade värdet överstiger återvinningsvärdet. Återvinningsvärdet är det högre av en tillgångs verkliga värde minskat med försäljningskostnader och nyttjandevärdet.

**Varulager**

Varulager värderas med tillämpning av först-in-först-ut-principen till det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet på balansdagen. I koncernredovisningen sker avdrag för internvinster som uppkommer vid leveranser mellan koncernföretag. Produkter i arbete och färdiga varor inkluderar såväl direkt nedlagda kostnader som skäligt pålägg för indirekta tillverkningskostnader.

**Kundfordringar**

Kundfordringar redovisas inledningsvis till verkligt värde och därefter till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden.

Avseende reservering för förväntade kreditförluster på kundfordringar, se avsnitt Nedskrivning av finansiella tillgångar. Årets förändring i förväntade kreditförluster redovisas i resultaträkningen bland försäljningskostnader.

**Finansiella tillgångar**

Finansiella tillgångar inkluderar likvida medel, kundfordringar, kortfristiga placeringar, derivat och övriga finansiella tillgångar.

I enlighet med IFRS 9 klassificerar koncernen finansiella tillgångar i kategorierna; finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde, finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen eller finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat.

**Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde**

Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde utgörs främst av kundfordringar och likvida medel. En finansiell tillgång värderas till upplupet anskaffningsvärde om tillgången innehas inom ramen för en affärsmodell vars mål är att inneha finansiella tillgångar i syfte att inkassera avtalsenliga kassaflöden, samt att de avtalade villkoren för den finansiella tillgången ger vid bestämda tidpunkter upphov till kassaflöden som endast är betalningar av kapitalbelopp och ränta på det utestående kapitalbeloppet.

Finansiella tillgångar i denna kategori redovisas initialt till verkligt värde plus transaktionskostnader som är direkt hänförliga till köpet och därefter till upplupet anskaffningsvärde.

**Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat**

En finansiell tillgång ska värderas till verkligt värde via övrigt totalresultat om tillgången innehas enligt en affärsmodell vars mål kan uppnås både genom att samla in avtalsenliga kassaflöden och sälja finansiella tillgångar, samt de avtalade villkoren för den finansiella tillgången ger vid bestämda tidpunkter upphov till kassaflöden som endast är betalningar av kapitalbelopp och ränta på det utestående kapitalbeloppet.

Finansiella tillgångar i denna kategori redovisas initialt till verkligt värde plus transaktionskostnader som är direkt hänförliga till köpet och därefter till verkligt värde via övrigt totalresultat. Per balansdagen har koncernen inga finansiella tillgångar i denna kategori.

**Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultatet**

Finansiella tillgångar som inte redovisas i någon av de övriga kategorierna ska värderas till verkligt värde via resultatet. Finansiella tillgångar i denna kategori redovisas initialt till verkligt värde. Transaktionskostnader hänförliga till finansiella tillgångar som redovisas i denna kategori kostnadsförs direkt i resultaträkningen. Per balansdagen utgörs denna kategori av aktier och andelar.

**Nedskrivning av finansiella tillgångar**

Koncernen tillämpar den förenklade ansatsen för att beräkna reserven för förväntade kreditförluster gällande kundfordringar som finns i IFRS 9. Metoden innebär att en reservering görs för förväntade kreditförluster under kundfordringarnas hela löptid. Vid beräkning av de förväntade kreditförlusterna har kundfordringarna grupperats utifrån antal dagars dröjsmål. De förväntade kreditförlusterna på ej förfallna kundfordringar baseras huvudsakligen på de senaste årens faktiska kreditförluster.

De nedskrivningar som skulle komma ifråga för övriga finansiella tillgångar som är inom tillämpningsområdet för förväntade kreditförluster har bedömts vara immateriella.

**Finansiella skulder**

Finansiella skulder inkluderar tilläggsköpeskillingar, låneskulder, leverantörsskulder och derivat. Redovisning sker beroende på hur skulden klassificeras. Koncernen klassificerar finansiella skulder i kategorierna; finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde samt finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultatet.



## Not 1 fortsättning

Finansiella skulder värderas initialt till verkligt värde minus, när det gäller en finansiell skuld som inte värderas till verkligt värde via resultatet, transaktionskostnader som är direkt hänförliga till förvärv eller emission av den finansiella skulden. Efter det första redovisningstillfället redovisas finansiella skulder antingen till upplupet anskaffningsvärde eller till verkligt värde via resultatet beroende på den finansiella skuldens klassificering.

### Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen

Denna kategori omfattar derivat med negativt verkligt värde som inte används för säkringsredovisning och tilläggsköpeskillingar. Skulderna värderas löpande till verkligt värde och värdeförändringarna redovisas i resultaträkningen.

### Låneskulder

Låneskulder värderas initialt till verkligt värde, netto efter transaktionskostnader, och därefter till upplupet anskaffningsvärde. Upplupet anskaffningsvärde bestäms utifrån den effektivränta som beräknades då skulden togs upp. Det innebär att över- och undervärden liksom direkta emissionskostnader periodiseras över skuldens löptid. Långfristiga låneskulder har en förväntad löptid längre än ett år medan kortfristiga låneskulder har en löptid kortare än ett år.

### Leverantörsskulder

Leverantörsskulder värderas initialt till verkligt värde och därefter till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden.

### Redovisning och värdering av finansiella tillgångar och skulder

Förvärv respektive avyttring av finansiella tillgångar redovisas på affärsdagen, vilket motsvarar den tidpunkt då koncernen förpliktigt sig till köpet respektive försäljningen. Transaktionskostnader inkluderas initialt i verkligt värde för alla finansiella instrument utom för de som redovisas till verkligt värde via resultaträkningen där transaktionskostnaden redovisas via resultaträkningen. Verkligt värde på investeringar med ett noterat marknadspris baseras på gällande köpkurser. I avsaknad av en aktiv marknad för en investering tillämpar koncernen olika värderingstekniker för att fastställa det verkliga värdet, bland annat med utgångspunkt från tillgänglig information om aktuella tredje-partstransaktioner, jämförelse med likvärdiga tillgångar och analys av diskonterade kassaflöden. En finansiell tillgång tas bort från balansräkningen när rätten att erhålla kassaflöden från tillgången löper ut eller överförs till annan part genom att alla risker och förmåner förknippade med tillgången har överförts till den andra parten. En finansiell skuld tas bort från balansräkningen när åtagandet uppfyllts, upphävts eller löpt ut, se ovan.

Finansiella tillgångar och skulder kvittas och redovisas med ett nettobelopp i balansräkningen när koncernen har en legal rätt att kvitta de redovisade beloppen och har för avsikt att reglera posterna med ett nettobelopp. I not 35 lämnas upplysningar om finansiella tillgångar och skulder som kvittats.

### Derivatinstrument och säkringsåtgärder

Derivatinstrument redovisas i balansräkningen på kontraktetsdag och värderas till verkligt värde, både initialt och vid efterföljande omvärderingar. Metoden för redovisning av vinst eller förlust är beroende av om derivatinstrumentet klassificeras som ett säkringsinstrument och i så fall den säkrade postens karaktär. Derivat som inte klassificeras som säkringsinstrument redovisar värdeförändringar löpande över resultaträkningen bland finansiella poster, antingen som intäkt eller kostnad.

I koncernen klassificeras derivat som:

- i) Säkring av verkligt värde: en säkring av en identifierad skulds verkliga värde;
- ii) Kassaflödessäkring: säkring av en viss risk som är knuten till ett prognosticerat kassaflöde för en viss transaktion; eller
- iii) Säkring av nettoinvestering: säkring av en nettoinvestering i ett utländskt dotterbolag

När säkringen ingås dokumenteras i koncernen förhållandet mellan säkringsinstrumentet och säkrade poster samt företagets riskhanteringsstrategi för säkringen. Koncernen dokumenterar också sin bedömning, både när säkringen ingås och fortlöpande, av huruvida de derivatinstrument som används i säkringstransaktioner är effektiva när det gäller att motverka förändringar i verkligt värde som är hänförliga till de säkrade posterna.

Verkligt värde på valutaterminer nuvärdeberäknas utifrån gällande terminskurser på balansdagen, medan ränteswappar värderas med beräkning av framtida diskonterade kassaflöden.

Information om verkligt värde för derivatinstrument finns i not 35, "Finansiell riskhantering och finansiella instrument". Verkligt värde för derivat med en löptid längre än 12 månader klassificeras som långfristiga räntebärande skulder eller fordringar. Övriga derivat klassificeras som kortfristiga räntebärande skulder respektive placeringar.

### Säkringar av verkligt värde

För derivat som identifierats som och uppfyller kraven för säkring av verkligt värde redovisas värdeförändringar såväl från den säkrade posten som säkringsinstrumentet löpande i resultaträkningen (bland finansiella poster). Säkringar av verkligt värde

används för säkring av ränterisk i upplåningen kopplad till fasta räntebindningar. Om säkringen inte längre skulle uppfylla kraven för säkringsredovisning löses verkligt värde justeringen av bokfört värde upp över resultaträkningen över kvarvarande löptid med hjälp av effektivräntemetoden.

### Kassaflödessäkringar

För derivat som identifierats som och uppfyller kraven för kassaflödessäkringar redovisas värdeförändringar från säkringsinstrumentet löpande i Övrigt totalresultat för den del som avser den effektiva delen av säkringarna. Resultat som uppstår från ineffektiva delar av derivaten redovisas direkt i resultaträkningen bland finansiella poster. När ett säkringsinstrument löper ut, säljs eller inte längre uppfyller villkoren för säkringsredovisning och ackumulerade vinster eller förluster avseende säkringen finns i eget kapital kvarstår dessa vinster/förluster i eget kapital och resultatförs samtidigt som den prognosticerad transaktionen slutligen redovisas i resultaträkningen. När en prognosticerad transaktion inte längre förväntas ske överförs den ackumulerad vinst eller förlust som redovisas i eget kapital omedelbart till Övrigt totalresultat i resultaträkningen. När en prognosticerad transaktion inte längre förväntas inträffa redovisas det resultat som redovisats i Övrigt totalresultat direkt bland finansiella poster.

### Säkringar av nettoinvesteringar

För derivat som identifierats som och uppfyller kraven för säkring av nettoinvesteringar redovisas den del av värdeförändringar i verkligt värde som klassificeras som effektiv i övrigt totalresultat. Den ineffektiva delen av vinsten eller förlusten redovisas direkt i periodens resultat bland finansiella poster. Ackumulerad vinst eller förlust inom övrigt totalresultat redovisas i resultaträkningen när utlandsverksamheten, eller del av verksamheten, avyttras.

### Avsättningar

En avsättning redovisas när koncernen har en legal eller informell förpliktelse som en följd av inträffade händelser och att det är troligt att ett utflöde av resurser kommer att krävas för att reglera förpliktelsen samt att en tillförlitlig uppskattning av beloppet kan göras. Avsättningar redovisas till ett värde motsvarande det utflöde av resurser som sannolikt kommer att krävas för att reglera åtagandet. Avsatta belopp diskonteras till nuvärde i de fall tidsvärdet bedöms väsentligt.

### Tillgångar och skulder i avyttringsgrupp som innehas för försäljning

Tillgångar och skulder klassificeras som innehas för försäljning när deras redovisade värden huvudsakligen kommer att återvinnas genom försäljning, och när en sådan försäljning anses mycket sannolik. Tillgångarna och skulderna redovisas till det lägsta av redovisat värde och verkligt värde med avdrag för försäljningskostnader. Per balansdagen har koncernen inga tillgångar eller skulder klassificerade som innehas för försäljning.

### Ersättningar till anställda

Inom koncernen finns såväl avgiftsbestämda som förmånsbestämda pensionsplaner. Omfattande förmånsbestämda planer finns framför allt i USA, Storbritannien och Tyskland. I huvudsakligen USA tillhandahålls även sjukförmåner efter avslutad anställning som redovisas på samma sätt som förmånsbestämda pensionsplaner. Beräkningar relaterade till de förmånsbestämda planerna i koncernen utförs av oberoende aktuarier och baseras på ett antal aktuariella antaganden som till exempel diskonteringsränta, framtida inflation och löneökningar. Åtagandena värderas per balansdagen till diskonterat värde. För fonderade planer minskas åtagandet med det verkliga värdet på förvaltnings-tillgångarna. I det fall en fonderad plan visar ett överskott värderas nettotillgången till det lägsta av i) överskottet i den förmånsbestämda planen och ii) tillgångstaket, dvs nuvärdet av tillgängliga ekonomiska fördelar i form av återbetalningar från planen eller i form av minskningar av framtida avgifter till planen.

Aktuariella vinster och förluster till följd av erfarenhetsbaserade justeringar och förändringar i aktuariella antaganden redovisas i övrigt totalresultat under den period de uppstår. Pensionskostnaden för förmånsbestämda planer fördelas över den anställdes yrkesverksamma tid. Koncernens utbetalningar avseende avgiftsbestämda pensionsplaner redovisas som kostnad i den period till vilken de hänförs utifrån den anställdes utförda tjänster. Svenska koncernbolag beräknar särskild löneskatt på skillnaden mellan pensionskostnad fastställd enligt IAS 19 och pensionskostnad fastställd enligt de regler som tillämpas i juridisk person.

### Aktierelaterade incitamentsprogram

Koncernen har aktierelaterade ersättningsplaner i form av ASSA ABLOYS aktiesparprogram som presenterades för första gången på årsstämman 2010. Detaljerad information om de olika programmets utformning återfinns i not 34 Personal. För aktiesparprogram redovisas personalkostnader under intjänandeperioden baserat på aktiernas verkliga värde vid tilldelningstidpunkten, det vill säga när bolaget och de anställda ingått överenskommelse om villkoren och bestämmelser för programmet. Aktiesparprogram fram till och med 2017 är uppdelade i en matchningsdel där den anställda erhåller en aktie för varje aktie som denne sparar under programmets löptid och en del som är prestationsbaserad där utfallet är baserat på bolagets finansiella utfall (EPS-mål) under perioden. Programmet kräver att den anställda fortsätter att spara i aktiesparprogram-

## Not 1 fortsättning

met samt att denne är fortsatt anställd inom ASSA ABLOY koncernen. Från och med 2018 ingår ingen matchningsdel i aktiesparprogrammen.

Det verkliga värdet är baserat på aktiekursen på tilldelningsdagen, reducering av det verkliga värdet med avseende på förväntad utdelning har ej skett då deltagarna blir kompenserade för detta. De anställda betalar ett pris motsvarande aktiekursen vid investeringstillfället. Intjänandevillkoren är inte aktiemarknadsbaserade och påverkar det antal aktier som ASSA ABLOY kommer att ge den anställda vid matchning. Om en anställd slutar spara i programmet redovisas samtliga återstående personalkostnader i resultaträkningen. Personalkostnader för aktier hänförliga till det prestationsbaserade programmet beräknas vid varje redovisningstillfälle utifrån en bedömning av att sannolikheten för att prestationsmålen kommer att uppnås. Kostnaderna beräknas med utgångspunkt från det antal aktier som ASSA ABLOY räknar med att behöva reglera vid intjänandeperiodens slut. När tilldelning av aktier sker ska sociala avgifter betalas i vissa länder för värdet av den anställdes förmån. Detta värde baseras på verkligt värde vid varje redovisningstidpunkt och redovisas som avsättning för sociala avgifter.

Aktiesparprogrammen är i allt väsentligt eget kapitalreglerade och belopp motsvarande personalkostnaden redovisas mot balanserade vinstmedel i eget kapital. I resultaträkningen fördelas personalkostnaden på respektive funktion.

**Vinst per aktie**

Vinst per aktie före utspädning beräknas genom att nettovinst hänförlig till moderbolagets aktieägare divideras med viktat genomsnittligt antal utestående aktier (med avdrag för aktier i eget förvar). Vinst per aktie efter utspädning beräknas genom nettovinst hänförlig till moderbolagets aktieägare divideras med summan av det viktade genomsnittliga antalet stamaktier och potentiella stamaktier som kan ge upphov till utspädningseffekt. Utspädningseffekt av potentiella stamaktier redovisas endast om en omräkning till stamaktier skulle leda till en minskning av vinsten per aktie efter utspädning.

**Utdelning**

Utdelning redovisas som skuld efter det att bolagsstämman godkänt utdelningen.

**Moderbolaget**

Koncernens moderbolag, ASSA ABLOY AB, bedriver koncernledning och tillhandahåller koncerngemensamma funktioner. Moderbolagets intäkter utgörs av koncerninterna franchiseintäkter och royaltyintäkter. De väsentliga balansposterna utgörs av aktier i dotterföretag, koncerninterna fordringar och skulder samt extern upplåning. Moderbolaget har upprättat sin årsredovisning enligt årsredovisningslagen (1995:1554) och Rådet för finansiell rapportering RFR 2 Redovisning för juridiska personer. RFR 2 innebär att moderbolaget i årsredovisningen för den juridiska personen ska tillämpa samtliga av EU godkända IFRS och uttalanden så långt detta är möjligt inom ramen för årsredovisningslagen och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning. Rekommendationen anger vilka undantag och tillägg som ska göras från IFRS.

**Intäkter**

Moderbolagets intäkter utgörs av koncerninterna franchiseintäkter och royaltyintäkter. I resultaträkningen redovisas dessa intäkter som övriga rörelseintäkter för att tydliggöra att moderbolaget inte har någon produktförsäljning som övriga externt verksamhetsdrivande koncernföretag.

**Utdelningar**

Utdelningsintäkt redovisas när rätten att erhålla betalning bedöms som säker.

**Forsknings- och utvecklingskostnader**

Forsknings- och utvecklingskostnader kostnadsförs när de uppkommer med undantag av större produktutvecklingsprojekt som har aktiverats.

**Immateriella anläggningstillgångar**

Immateriella anläggningstillgångar består av patenterad teknologi och andra immateriella rättigheter. Immateriella tillgångar skrivs av över 5–10 år.

**Materiella anläggningstillgångar**

Ägda materiella anläggningstillgångar i moderbolaget redovisas till anskaffningsvärde efter avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar på samma sätt som för koncernen. De materiella anläggningstillgångarna skrivs av över bedömd nyttjandeperiod vilket för inventarier innebär 5–10 år och för IT-utrustning 3–5 år.

**Kundfordringar**

Kundfordringar redovisas inledningsvis till verkligt värde och därefter till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden. Moderbolaget tillämpar den förenklade ansatsen för att beräkna reserven för förväntade kreditförluster som finns i IFRS 9. De förväntade kreditförlusterna hänförliga till moderbolagets kundfordringar har dock bedömts vara oväsentliga.

**Pensionsförpliktelser**

Moderbolagets pensionsförpliktelser redovisas i enlighet med FAR RedR 1. Pensionsförpliktelserna täcks genom att försäkring tecknas hos försäkringsbolag.

**Leasingavtal**

Moderföretaget redovisar leasingavtal i enlighet med med RFR 2 vilket innebär att leasingavgifter kostnadsförs linjärt över leasingperioden.

**Aktier i dotterbolag**

Aktier i dotterbolag redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för nedskrivningar. När det finns en indikation på att aktier och andelar i dotterbolag eller intresseföretag minskat i värde görs en beräkning av återvinningsvärdet. Är detta lägre än det redovisade värdet görs en nedskrivning. Nedskrivningar redovisas bland Finansiella kostnader i resultaträkningen.

**Finansiella instrument**

Derivatinstrument redovisas till verkligt värde. Värdeförändringen på derivatinstrument redovisas i resultaträkningen.

**Koncernbidrag**

Moderbolaget redovisar koncernbidrag i enlighet med RFR 2. Mottagna och lämnade koncernbidrag redovisas bland bokslutsdispositioner i resultaträkningen. Skatteeffekten på koncernbidrag redovisas i enlighet med IAS 12 i resultaträkningen.

**Ansvarsförbindelser**

Moderbolaget har tecknat borgensförbindelser till förmån för dotterbolagen. En sådan förpliktelse klassificeras enligt IFRS som ett finansiellt garantiavtal. För dessa avtal tillämpar moderbolaget lätttnadsregeln i RFR 2, och redovisar därmed borgensförbindelsen som en ansvarsförbindelse.

## NOT 2 Försäljningsintäkter

### Uppdelning av intäkter från avtal med kunder

#### Försäljning per produktgrupp

MSEK	EMEIA		Americas		Asia Pacific		Global Technologies		Entrance Systems		Övrigt		Koncernen	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Mekaniska lås, låssystem och tillbehör	9 012	9 814	7 892	8 562	4 357	4 289	291	294	7	8	-638	-703	20 921	22 264
Elektromekaniska och elektroniska lås	6 335	6 757	4 860	5 347	1 916	2 077	13 844	14 283	738	1 016	-800	-1 065	26 892	28 415
Säkerhetsdörrar och beslag	3 131	3 392	6 224	6 560	2 497	2 240	24	27	2 364	2 930	-101	-127	14 139	15 023
Entréautomatik	504	559	38	39	70	113	-	-	25 214	28 737	-129	-141	25 697	29 306
<b>Totalt</b>	<b>18 982</b>	<b>20 522</b>	<b>19 013</b>	<b>20 507</b>	<b>8 841</b>	<b>8 719</b>	<b>14 158</b>	<b>14 604</b>	<b>28 323</b>	<b>32 690</b>	<b>-1 668</b>	<b>-2 036</b>	<b>87 649</b>	<b>95 007</b>

#### Försäljning per världsdel

MSEK	EMEIA		Americas		Asia Pacific		Global Technologies		Entrance Systems		Övrigt		Koncernen	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Europa	16 881	17 760	64	92	506	624	3 759	4 247	12 126	14 750	-751	-887	32 584	36 587
Nordamerika	426	434	17 354	18 288	797	1 073	6 795	6 790	14 160	15 803	-593	-734	38 939	41 653
Central- och Sydamerika	64	75	1 436	1 994	43	63	424	430	60	70	-41	-35	1 986	2 597
Afrika	665	909	40	12	15	11	386	288	56	49	-23	-34	1 139	1 234
Asien	835	1 213	109	114	5 155	4 503	2 070	2 070	1 126	1 068	-146	-201	9 149	8 767
Oceanien	111	131	10	8	2 326	2 445	724	779	794	951	-113	-144	3 852	4 170
<b>Totalt</b>	<b>18 982</b>	<b>20 522</b>	<b>19 013</b>	<b>20 507</b>	<b>8 841</b>	<b>8 719</b>	<b>14 158</b>	<b>14 604</b>	<b>28 323</b>	<b>32 690</b>	<b>-1 668</b>	<b>-2 036</b>	<b>87 649</b>	<b>95 007</b>

#### Försäljning till kunder i respektive land

MSEK	Koncernen		MSEK	Koncernen	
	2020	2021		2020	2021
USA	34 659	36 728	Chile	355	438
Frankrike	4 046	5 503	Förenade Arabemiraten	399	437
Sverige	4 767	5 009	Singapore	263	339
Storbritannien	3 843	4 611	Saudiarabien	414	331
Tyskland	3 616	4 074	Israel	268	294
Kina	4 077	3 724	Hong Kong	281	288
Australien	3 124	3 377	Ungern	243	277
Kanada	2 885	3 354	Colombia	171	267
Nederländerna	2 179	2 335	Japan	303	248
Finland	1 999	1 869	Turkiet	221	241
Belgien	1 424	1 587	Portugal	224	230
Mexico	1 395	1 571	Estland	229	217
Norge	1 541	1 497	Rumänien	199	214
Danmark	1 400	1 382	Egypten	98	212
Schweiz	1 064	1 308	Ryssland	169	202
Spanien	1 052	1 217	Filippinerna	159	180
Sydkorea	1 355	1 151	Taiwan	115	174
Polen	974	1 142	Thailand	198	166
Brasilien	788	1 037	Malaysia	134	148
Italien	811	898	Kroatien	125	146
Nya Zeeland	695	773	Guatemala	125	136
Österrike	663	736	Slovakien	119	119
Indien	418	607	Slovenien	74	111
Irland	483	566	Lettland	92	104
Sydafrika	480	554	Övriga länder	2 493	2 416
Tjeckien	440	461	<b>Totalt</b>	<b>87 649</b>	<b>95 007</b>

## Not 2 fortsättning

**Avtalstillgångar och avtalsskulder**

Koncernen redovisar följande intäktrelaterade avtalstillgångar och avtalsskulder:

**Avtalstillgångar**

MSEK	Koncernen	
	2020	2021
Upplupna intäkter	679	831
<b>Totalt</b>	<b>679</b>	<b>831</b>

**Avtalsskulder**

MSEK	Koncernen	
	2020	2021
Långfristiga förskott från kunder och förutbetalda intäkter	44	48
Kortfristiga förskott från kunder och förutbetalda intäkter	1 789	2 195
<b>Totalt</b>	<b>1 833</b>	<b>2 243</b>

Avtalstillgångar har under året ökat med 152 MSEK varav förvärvade bolag har bidragit med 16 MSEK. Avtalsskulder har ökat med 410 MSEK. Förvärvade och avyttrade bolag har netto ökat avtalsskulder med 18 MSEK under året. Den totala avtalsskulden per 31 december 2020 om 1 833 MSEK har i allt väsentligt intäktsförts under 2021.

**Återstående prestationsåtaganden**

Det sammanlagda transaktionspris som fördelats till uppfyllda prestationsåtaganden per balansdagen uppgår till 22 851 MSEK. Av beloppet förväntas 21 194 MSEK intäktsföras 2021 medan 1 657 MSEK beräknas intäktsföras under 2022 eller senare.

Per 31 december 2020 uppgick det sammanlagda transaktionspriset som fördelats till uppfyllda prestationsåtaganden till 14 505 MSEK.

**NOT 3 Ersättning till revisorer**

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2020	2021	2020	2021
<b>Revisionsuppdrag</b>				
EY	61	64	7	8
Övriga	29	22	-	-
<b>Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdrag</b>				
EY	1	2	1	2
<b>Skatterådgivning</b>				
EY	2	3	0	-
Övriga	19	14	6	9
<b>Övriga tjänster</b>				
EY	2	2	1	1
Övriga	7	33	1	-
<b>Totalt</b>	<b>121</b>	<b>141</b>	<b>16</b>	<b>20</b>

Revisionsarvode för EY i Sverige uppgick under året till 11 MSEK (11) och arvode för extratjänster uppgick till 2 MSEK (1).

**NOT 4 Övriga rörelseintäkter och -kostnader**

MSEK	Koncernen	
	2020	2021
Omstruktureringskostnader	-54	-
Omvärdering av tidigare ägd intressebolagsandel	1 909	-
Omvärdering tilläggsköpeskillningar	203	184
Resultat vid försäljning av anläggningstillgångar	3	15
Resultat vid försäljning av dotterbolag	-46	-190
Rörelserelaterade skatter	-22	-50
Transaktionskostnader vid förvärv	-233	-207
Valutakursdifferenser	-97	-99
Övrigt, netto	-248	-30
<b>Totalt</b>	<b>1 415</b>	<b>-377</b>

**Moderbolaget**

Övriga rörelseintäkter i moderbolaget utgörs huvudsakligen av franchise- och royalty-intäkter från dotterbolagen.

**NOT 5 Resultatandel i intressebolag**

MSEK	Koncernen	
	2020	2021
Agta record AG	231	-
Goal Co., Ltd	9	18
Saudi Crawford Doors Ltd	6	2
PT Jasuindo Arjo Wiggins Security	9	1
SARA Loading Bay Ltd	2	-2
<b>Totalt</b>	<b>257</b>	<b>19</b>

Den 20 augusti 2020 förvärvades en majoritetspost i agta record AG och bolaget övergick därmed från intressebolag till dotterbolag. Bolaget konsolideras från detta datum.

**NOT 6 Redovisning av leasingavtal för moderbolaget**

Moderbolaget redovisar leasingavtal i enlighet med med RFR 2 vilket innebär att leasingavgifter kostnadsförs linjärt över leasingperioden. Leasingavtal i moderbolaget avser huvudsakligen förhyrda lokaler och bilar.

MSEK	Moderbolaget	
	2020	2021
Under året betalda leasingavgifter	15	14
<b>Totalt</b>	<b>15</b>	<b>14</b>
<b>Nominella värdet av avtalade framtida leasingavgifter:</b>		
Förfaller till betalning:		
(2021) 2022	6	12
(2022) 2023	3	12
(2023) 2024	3	5
(2024) 2025	3	1
(2025) 2026	1	-
<b>Totalt</b>	<b>16</b>	<b>31</b>



## NOT 7 Kostnader fördelade på kostnadsslag

I resultaträkningen redovisas kostnaderna fördelade per funktion. Nedan visas dessa kostnader fördelade på de viktigaste kostnadsslagen:

MSEK	Koncernen	
	2020	2021
Ersättningar till anställda (not 34)	27 170	27 921
Direkta materialkostnader	30 830	33 873
Avskrivningar (not 8, 14, 15)	3 776	3 841
Övriga inköpskostnader	15 087	14 833
<b>Totalt</b>	<b>76 863</b>	<b>80 468</b>

## NOT 8 Avskrivningar

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2020	2021	2020	2021
Immateriella tillgångar	1 201	1 285	733	1 231
Maskiner	617	609	-	-
Inventarier	420	436	12	14
Byggnader	221	236	-	-
Markanläggningar	9	10	-	-
Nyttjanderättstillgångar	1 307	1 265	-	-
<b>Totalt</b>	<b>3 776</b>	<b>3 841</b>	<b>745</b>	<b>1 244</b>

## NOT 9 Valutakursdifferenser i resultaträkningen

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2020	2021	2020	2021
Valutakursdifferenser redovisade i rörelseresultatet	-97	-99	-17	-4
Valutakursdifferenser redovisade i finansiella kostnader	2	25	-128	-1
<b>Totalt</b>	<b>-95</b>	<b>-74</b>	<b>-145</b>	<b>-5</b>

## NOT 10 Finansiella intäkter

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2020	2021	2020	2021
Mottagna utdelningar från dotterbolag	-	-	3 667	3 290
Mottagna utdelningar från intressebolag	-	-	37	3
Rearesultat från försäljning av dotterbolag	-	-	-	2 573
Värdeförändring aktier och andelar	-	-	1 201	-
Koncerninterna ränteintäkter	-	-	292	255
Externa ränteintäkter och liknande resultatposter	3	2	-	-
Övriga finansiella intäkter	7	5	-	149
<b>Totalt</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>5 197</b>	<b>6 271</b>

## NOT 11 Finansiella kostnader

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2020	2021	2020	2021
Koncerninterna räntekostnader	-	-	-251	-279
Räntekostnader, övriga skulder <sup>1</sup>	-569	-555	-297	-259
Räntekostnader, räntederivat	-55	54	-	-
Räntekostnader, valutaderivat	-122	-91	-	-
Valutakursdifferenser finansiella poster	2	25	-128	-1
Övriga finansiella kostnader	-48	-82	-28	-64
<b>Totalt</b>	<b>-792</b>	<b>-649</b>	<b>-703</b>	<b>-603</b>

<sup>1</sup> Varav -234 MSEK (103) är hänförliga till värdeförändringar derivatinstrument, ej säkringsredovisning, för koncernen.

## NOT 12 Inkomstskatt

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2020	2021	2020	2021
Aktuell skatt	-2 713	-3 042	-219	-209
Skatt hänförlig till tidigare år	220	-108	-8	-1
Utländsk kupongskatt	-28	-29	-11	-3
Uppskjuten skatt	18	541	-22	-32
<b>Totalt</b>	<b>-2 504</b>	<b>-2 638</b>	<b>-259</b>	<b>-245</b>

Förklaring till skillnaden mellan nominell svensk skattesats och effektiv skattesats baserad på resultat före skatt:

Procent	Koncernen		Moderbolaget	
	2020	2021	2020	2021
Svensk inkomstskattesats	21	21	21	21
Effekt av utländska skattesatser	3	4	-	-
Ej skattepliktiga intäkter/ej avdragsgilla kostnader	1	0	-17	-17
Utnyttjade/nya ej värderade underskottsavdrag	3	1	-	-
Ej skattepliktig omvärdering av intressebolagsandel	-4	-	-	-
Effekt av intern överlåtelse av varumärke	-	-5	-	-
Övrigt	-3	-1	-	-
<b>Skattesats enligt resultaträkningen</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

## NOT 13 Vinst per aktie

### Vinst per aktie före och efter utspädning

MSEK	Koncernen	
	2020	2021
Resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare	9 171	10 900
Nettovinst	9 171	10 900
Vägt genomsnittligt antal utestående aktier (tusental)	1 110 776	1 110 776
<b>Vinst per aktie (SEK)</b>	<b>8,26</b>	<b>9,81</b>

Inga av koncernens utestående aktiesparprogram bedöms kunna medföra väsentlig framtida utspädning.

### Vinst per aktie före och efter utspädning och exklusive jämförelsestörande poster

MSEK	Koncernen	
	2020	2021
Resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare	9 171	10 900
<b>Jämförelsestörande poster</b>		
Omvärdering av intressebolagsandel	1 909	-
Omstruktureringskostnader	-1 366	-
Skatteeffekt omstruktureringskostnader	255	-
<b>Summa jämförelsestörande poster efter skatt</b>	<b>797</b>	<b>-</b>
Nettovinst efter jämförelsestörande poster	8 374	10 900
Vägt genomsnittligt antal utestående aktier (tusental)	1 110 776	1 110 776
<b>Vinst per aktie exklusive jämförelsestörande poster (SEK)</b>	<b>7,54</b>	<b>9,81</b>

## NOT 14 Immateriella tillgångar

2021, MSEK	Koncernen				Moderbolaget
	Goodwill	Varumärken	Övriga immateriella tillgångar	Totalt	Immateriella tillgångar
<b>Ingående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>62 392</b>	<b>8 701</b>	<b>13 820</b>	<b>84 914</b>	<b>7 727</b>
Inköp	-	1	228	228	4 228
Förvärv av dotterbolag	1 276	0	152	1 428	-
Avyttring av dotterbolag	-775	-	-40	-815	-
Försäljningar, uttrangeringar och justeringar	-	-63	-389	-452	-
Omklassificeringar	-	0	16	16	-
Omräkningsdifferenser	4 190	512	738	5 439	-
<b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>67 084</b>	<b>9 151</b>	<b>14 525</b>	<b>90 759</b>	<b>11 955</b>
<b>Ingående ackumulerade av-/nedskrivningar</b>	<b>-4 048</b>	<b>-1 194</b>	<b>-7 219</b>	<b>-12 462</b>	<b>-5 229</b>
Avyttring av dotterbolag	-	-	31	31	-
Försäljningar, uttrangeringar och justeringar	-	63	387	450	-
Av- och nedskrivningar	-	-2	-1 282	-1 285	-1 231
Nedskrivningar redovisade mot strukturreserver	-	-	-32	-32	-
Omräkningsdifferenser	-533	-149	-444	-1 126	-
<b>Utgående ackumulerade av-/nedskrivningar</b>	<b>-4 582</b>	<b>-1 282</b>	<b>-8 559</b>	<b>-14 423</b>	<b>-6 460</b>
<b>Bokfört värde</b>	<b>62 502</b>	<b>7 869</b>	<b>5 966</b>	<b>76 336</b>	<b>5 495</b>

2020, MSEK	Koncernen				Moderbolaget
	Goodwill	Varumärken	Övriga immateriella tillgångar	Totalt	Immateriella tillgångar
<b>Ingående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>61 970</b>	<b>7 410</b>	<b>12 817</b>	<b>82 197</b>	<b>7 604</b>
Inköp	-	1	389	390	122
Förvärv av dotterbolag	6 421	1 904	1 377	9 703	-
Avyttring av dotterbolag	-882	-95	-25	-1 002	-
Försäljningar, uttrangeringar och justeringar	-	0	-32	-32	-
Omklassificeringar	-	1	8	9	-
Omräkningsdifferenser	-5 116	-520	-714	-6 350	-
<b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>62 392</b>	<b>8 701</b>	<b>13 820</b>	<b>84 914</b>	<b>7 727</b>
<b>Ingående ackumulerade av-/nedskrivningar</b>	<b>-4 309</b>	<b>-1 263</b>	<b>-6 270</b>	<b>-11 842</b>	<b>-4 496</b>
Avyttring av dotterbolag	-	4	6	10	-
Försäljningar, uttrangeringar och justeringar	-	-	6	6	-
Omklassificeringar	-	-	-2	-2	-
Avskrivningar	-	-3	-1 199	-1 201	-733
Nedskrivningar	-	-	-69	-69	-
Omräkningsdifferenser	260	68	308	637	-
<b>Utgående ackumulerade av-/nedskrivningar</b>	<b>-4 048</b>	<b>-1 194</b>	<b>-7 219</b>	<b>-12 462</b>	<b>-5 229</b>
<b>Bokfört värde</b>	<b>58 344</b>	<b>7 506</b>	<b>6 601</b>	<b>72 452</b>	<b>2 498</b>

Övriga immateriella tillgångar består huvudsakligen av kundrelationer och teknologi. Bokfört värde på immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod, exklusive goodwill, uppgår till 7 830 MSEK (7 467) och avser varumärken.

Nyttjandeperioden har fastställts som obestämbar i de fall tidsperioden, under vilken en tillgång bedöms komma att bidra med ekonomiska fördelar, inte kan bestämmas.

#### Nedskrivningsprövning av goodwill och immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod

Goodwill och immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod allokeras på koncernens kassagenererande enheter (KGE) som utgörs av koncernens fem divisioner. Koncernen undersöker varje år för respektive kassagenererande enhet om något nedskrivningsbehov föreligger för goodwill och immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod samt när händelser eller förändringar i förhållanden indikerar att det redovisade värdet kanske inte är återvinningsbart. Återvinningsvärden för kassagenererande enheter har fastställts genom beräkning av nyttjandevärde. Dessa beräkningar utgår ifrån uppskattade framtida kassaflöden baserade på finansiella prognoser som täcker en sexårsperiod. Kassaflöden bortom prognosperioden extrapoleras med hjälp av bedömd tillväxttakt enligt uppgift nedan.

Väsentliga antaganden som använts för beräkning av nyttjandevärden:

- Prognosticerad rörelsemarginal.
- Tillväxttakt för att extrapolera kassaflöden bortom prognosperioden.
- Diskonteringsränta efter skatt tillämpad för uppskattade framtida kassaflöden.

Ledningen har fastställt den prognosticerade rörelsemarginalen baserat på tidigare resultat och förväntningar på den framtida marknadsutvecklingen. För att extrapolera kassaflöden bortom prognosperioden har en tillväxttakt om 3 procent (3) använts för samtliga KGE. Denna tillväxttakt bedöms vara en konservativ skattning. Vidare har en genomsnittlig diskonteringsränta i lokal valuta efter skatt använts vid beräkningarna. Skillnaden i värde mot om en diskonteringsränta före skatt hade använts bedöms inte vara väsentlig. Diskonteringsräntan har fastställts genom beräkning av den viktade kapitalkostnaden (WACC) för respektive division.

## Not 14 fortsättning

## 2021

Sammantaget ligger den använda diskonteringsräntan efter skatt i intervallet 8,0–9,0 procent (EMEIA 8,0 procent, Americas 8,0 procent, Asia Pacific 9,0 procent, Global Technologies 8,0 procent och Entrance Systems 8,0 procent).

Sammanfattning av goodwill och immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod fördelat på kassagenererande enheter:

2021, MSEK	EMEIA	Americas	Asia Pacific	Global Technologies	Entrance Systems	Totalt
Goodwill	10 949	11 700	4 028	16 164	19 662	62 502
Immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod	141	793	842	880	5 173	7 830
<b>Totalt</b>	<b>11 090</b>	<b>12 494</b>	<b>4 870</b>	<b>17 044</b>	<b>24 835</b>	<b>70 332</b>

## 2020

Sammantaget ligger den använda diskonteringsräntan efter skatt i intervallet 8,0–9,0 procent (EMEIA 8,0 procent, Americas 8,0 procent, Asia Pacific 9,0 procent, Global Technologies 8,0 procent och Entrance Systems 8,0 procent).

Sammanfattning av goodwill och immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod fördelat på kassagenererande enheter:

2020, MSEK	EMEIA	Americas	Asia Pacific	Global Technologies	Entrance Systems	Totalt
Goodwill	10 475	10 444	3 884	14 881	18 660	58 344
Immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod	136	718	788	811	5 015	7 467
<b>Totalt</b>	<b>10 610</b>	<b>11 162</b>	<b>4 672</b>	<b>15 692</b>	<b>23 675</b>	<b>65 811</b>

## Känslighetsanalys

Känslighetsanalys har gjorts för respektive kassagenererande enhet. Resultatet av analysen redovisas sammantaget nedan.

## 2021

Om den uppskattade rörelsemarginalen efter prognosperiodens utgång hade varit en procentenhet lägre än ledningens bedömning, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 5 procent (EMEIA 5 procent, Americas 4 procent, Asia Pacific 8 procent, Global Technologies 4 procent, Entrance Systems 5 procent).

Om den uppskattade tillväxttakten för att extrapolera kassaflöden bortom prognosperioden hade varit en procentenhet lägre än grundantagandet om 3 procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 13 procent (EMEIA 13 procent, Americas 13 procent, Asia Pacific 11 procent, Global Technologies 13 procent, Entrance Systems 13 procent).

Om den uppskattade vägda kapitalkostnaden som tillämpats för diskonterade kassaflöden för koncernen hade varit en procentenhet högre än grundantagandet om 8,0–9,0 procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 17 procent (EMEIA 17 procent, Americas 17 procent, Asia Pacific 16 procent, Global Technologies 17 procent, Entrance Systems 17 procent).

Dessa beräkningar är hypotetiska och ska inte ses som en indikation på att dessa faktorer är mer eller mindre troliga att förändras. Känslighetsanalysen bör därför tolkas med försiktighet.

Inget av de hypotetiska fallen ovan skulle föranleda en nedskrivning av goodwill i en enskild kassagenererande enhet.

## 2020

Om den uppskattade rörelsemarginalen efter prognosperiodens utgång hade varit en procentenhet lägre än ledningens bedömning, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 5 procent (EMEIA 5 procent, Americas 4 procent, Asia Pacific 8 procent, Global Technologies 4 procent, Entrance Systems 5 procent).

Om den uppskattade tillväxttakten för att extrapolera kassaflöden bortom prognosperioden hade varit en procentenhet lägre än grundantagandet om 3 procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 13 procent (EMEIA 13 procent, Americas 13 procent, Asia Pacific 10 procent, Global Technologies 13 procent, Entrance Systems 13 procent).

Om den uppskattade vägda kapitalkostnaden som tillämpats för diskonterade kassaflöden för koncernen hade varit en procentenhet högre än grundantagandet om 8,0–9,0 procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 17 procent (EMEIA 17 procent, Americas 17 procent, Asia Pacific 15 procent, Global Technologies 17 procent, Entrance Systems 17 procent).

Dessa beräkningar är hypotetiska och ska inte ses som en indikation på att dessa faktorer är mer eller mindre troliga att förändras. Känslighetsanalysen bör därför tolkas med försiktighet.

Inget av de hypotetiska fallen ovan skulle föranleda en nedskrivning av goodwill i en enskild kassagenererande enhet.

## NOT 15 Materiella anläggningstillgångar

2021, MSEK	Koncernen					Moderbolaget	
	Byggnader	Mark och mark-anläggningar	Maskiner	Inventarier	Pågående nyanläggningar	Totalt	Inventarier
<b>Ingående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>6 150</b>	<b>1 139</b>	<b>10 153</b>	<b>4 511</b>	<b>616</b>	<b>22 569</b>	<b>127</b>
Inköp	75	65	229	279	836	1 485	4
Förvärv av dotterbolag	35	13	43	12	2	105	-
Avyttring av dotterbolag	-	-	-28	-121	-	-149	-
Försäljningar och utrangeringar	-52	-11	-479	-159	-8	-708	-
Omklassificeringar	77	49	297	121	-560	-16	-
Omräkningsdifferenser	463	73	886	349	48	1 819	-
<b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>6 747</b>	<b>1 329</b>	<b>11 101</b>	<b>4 992</b>	<b>935</b>	<b>25 103</b>	<b>130</b>
<b>Ingående ackumulerade av- och nedskrivningar</b>	<b>-3 448</b>	<b>-138</b>	<b>-7 582</b>	<b>-3 375</b>	<b>-</b>	<b>-14 541</b>	<b>-77</b>
Avyttring av dotterbolag	0	-	27	105	-	132	-
Försäljningar och utrangeringar	46	0	454	130	-	630	-
Av- och nedskrivningar	-236	-10	-609	-436	-	-1 292	-14
Nedskrivningar redovisade mot strukturresev	-16	-4	11	-3	-	-12	-
Omklassificeringar	-1	-	6	-5	-	-	-
Omräkningsdifferenser	-264	-9	-703	-289	-	-1 265	-
<b>Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar</b>	<b>-3 920</b>	<b>-162</b>	<b>-8 395</b>	<b>-3 873</b>	<b>-</b>	<b>-16 350</b>	<b>-90</b>
<b>Bokfört värde</b>	<b>2 828</b>	<b>1 166</b>	<b>2 706</b>	<b>1 118</b>	<b>935</b>	<b>8 753</b>	<b>40</b>

2020, MSEK	Koncernen					Moderbolaget	
	Byggnader	Mark och mark-anläggningar	Maskiner	Inventarier	Pågående nyanläggningar	Totalt	Inventarier
<b>Ingående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>6 301</b>	<b>1 215</b>	<b>11 226</b>	<b>4 203</b>	<b>692</b>	<b>23 635</b>	<b>85</b>
Inköp	76	1	296	338	706	1 417	42
Förvärv av dotterbolag	274	60	80	246	3	664	-
Avyttring av dotterbolag	-343	-19	-290	-82	-8	-742	-
Försäljningar och utrangeringar	-104	-49	-393	-314	-36	-895	-
Omklassificeringar	157	22	248	246	-681	-9	-
Omräkningsdifferenser	-212	-91	-1 014	-126	-60	-1 502	-
<b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>6 150</b>	<b>1 139</b>	<b>10 153</b>	<b>4 511</b>	<b>616</b>	<b>22 569</b>	<b>127</b>
<b>Ingående ackumulerade av- och nedskrivningar</b>	<b>-3 321</b>	<b>-150</b>	<b>-8 395</b>	<b>-3 272</b>	<b>-</b>	<b>-15 137</b>	<b>-65</b>
Avyttring av dotterbolag	112	-	248	73	-	433	-
Försäljningar och utrangeringar	48	14	377	297	-	736	-
Avskrivningar	-221	-9	-617	-420	-	-1 268	-12
Nedskrivningar inkl återföringar	-74	-	-40	-4	-	-118	-
Omklassificeringar	-6	-1	96	-87	-	2	-
Omräkningsdifferenser	13	9	749	38	-	810	-
<b>Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar</b>	<b>-3 448</b>	<b>-138</b>	<b>-7 582</b>	<b>-3 375</b>	<b>-</b>	<b>-14 541</b>	<b>-77</b>
<b>Bokfört värde</b>	<b>2 703</b>	<b>1 001</b>	<b>2 572</b>	<b>1 135</b>	<b>616</b>	<b>8 026</b>	<b>50</b>

## NOT 16 Nyttjanderättstillgångar

I balansräkningen redovisas följande belopp avseende nyttjanderättstillgångar.

MSEK	Koncernen	
	2020	2021
Byggnader	2 763	2 720
Maskiner	22	17
Fordon	676	614
Övriga inventarier	52	85
<b>Totalt</b>	<b>3 513</b>	<b>3 436</b>

Tillkommande nyttjanderätter under 2021 uppgick till 1 225 MSEK (1 164).

I resultaträkningen redovisas följande belopp relaterade till leasingavtal:

MSEK	Koncernen	
	2020	2021
<b>Avskrivningar hänförliga till nyttjanderättstillgångar:</b>		
Byggnader	-912	-887
Maskiner	-11	-10
Fordon	-354	-334
Övriga inventarier	-31	-34
<b>Rörelsekostnader hänförliga till:</b>		
Korttidsleasingavtal	-62	-53
Leasingavtal av lågt värde	-14	-12
Variabla leasingbetalningar ej inkluderade i leasingskulder	-18	-21
<b>Räntekostnader hänförliga till:</b>		
Leasingskulder	-85	-72
<b>Totalt</b>	<b>-1 486</b>	<b>-1 423</b>

Det totala kassaflödet hänförligt till leasingavtal under 2021 var 1 314 MSEK (1 360).



## NOT 17 Aktier i dotterbolag

Företagsnamn	Org. nummer, säte	Moderbolaget		Redovisat värde, MSEK
		Antal aktier	Ägarandel, %	
ASSA Sverige AB	556061-8455, Eskilstuna	70	100	197
ASSA ABLOY Entrance Systems AB	556204-8511, Landskrona	1 000	100	287
ASSA ABLOY Global Solutions AB	556666-0618, Stockholm	1 306 891	100	475
ASSA ABLOY Kredit AB	556047-9148, Stockholm	400	100	6 036
ASSA ABLOY Holding AB	559180-8646, Stockholm	6 500	100	6 279
ASSA ABLOY Försäkrings AB	516406-0740, Stockholm	60 000	100	185
ASSA ABLOY Asia Holding AB	556602-4500, Stockholm	1 000	100	189
ASSA ABLOY OY	1094741-7, Joensuu	800 000	100	4 257
ASSA ABLOY Norge A/S	979207476, Moss	150 000	100	538
ASSA ABLOY Danmark A/S	CVR 10050316, Herlev	60 500	100	376
ASSA ABLOY Deutschland GmbH	HR B 66227, Berlin	1	100	1 086
ASSA ABLOY Nederland Holding B.V.	52153924, Raamsdonksveer	180	100	771
ASSA ABLOY France SAS	412140907, R.C.S. Versailles	15 184 271	100	1 964
HID Global Switzerland S.A.	CH-232-0730018-2, Granges	2 500	100	47
ASSA ABLOY Entrance Systems Austria GmbH	A-2320 Schwwechat	1	100	109
ASSA ABLOY Ltd	2096505, Willenhall	1 330 000	100	3 091
HID Global Ireland Teoranta	364896, Galway	501 000	100	293
Mul-T-Lock Ltd	520036583, Yavne	13 787 856	100	901
ASSA ABLOY Holdings (SA) Ltd	1948/030356/06, Roodepoort	100 220	100	217
ASSA ABLOY Inc	039347-83, Oregon	100	100	3 627
ABLOY Canada Inc.	1148165260, Montreal	1	100	0
ASSA ABLOY of Canada Ltd	104722749 RC0003, Ontario	9 621	100	138
ASSA ABLOY Australia Pacific Pty Ltd	ACN 095354582, Oakleigh, Victoria	48 190 000	100	844
Cerramex, S.A de C.V	CER8805099Y6, Mexiko	4	0 <sup>1</sup>	0
ASSA ABLOY Mexico, S.A de CV	AAM961204C11, Mexiko	50 108 549	100	762
Cerraduras y Candados Phillips S.A de C.V	CCP910506LK2, Mexiko	112	0 <sup>1</sup>	0
ASSA ABLOY Colombia S.A.S	860009826-8, Bogota	3 115 080	100	203
WHAIG Limited	EC21330, Bermuda	100 100	100	303
ASSA ABLOY Asia Pacific Ltd	53451, Hong Kong	1 000 000	100	72
ASS AABLOY Entrance Systems IDDS AB	556071-8149, Landskrona	25 000 000	100	5 323
ASSA ABLOY Portugal, Unipessoal, Lda (Portugal)	PT500243700, Alfragide	1	100	0
ASSA ABLOY Holding Italia S.p.A.	IT01254420597, Rom	650 000	100	974
HID SA (Argentina)	CUIT 30-61783980-2, Buenos Aires	2 400	2 <sup>1</sup>	0
HID Global SAS	FR21341213411, Nanterre	1 000 000	100	679
ASSA ABLOY East Africa Ltd	C.20402, Nairobi	13 500	100	90
Omni-ID Ltd	6163600, Bristol	2 200 000	100	26
<b>Totalt</b>				<b>40 339</b>

<sup>1</sup> Koncernens innehav uppgår till 100 procent.

## NOT 18 Andelar i intressebolag

Företagsnamn	Registreringsland	Antal andelar	Koncernen		Redovisat värde 2020, MSEK	Redovisat värde 2021, MSEK
			Kapitalandel 2020, %	Kapitalandel 2021, %		
Goal Co., Ltd	Japan	2 778 790	46	46	589	602
PT Jasuindo Arjo Wiggins Security	Indonesien	1 533 412	49	49	28	32
SARA Loading Bay Ltd	Storbritannien	4 990	50	50	15	12
Saudi Crawford Doors Ltd	Saudiarabien	800	40	40	5	5
Övriga					1	1
<b>Totalt</b>					<b>637</b>	<b>652</b>

## NOT 19 Uppskjuten inkomstskatt

MSEK	Koncernen	
	2020	2021
<b>Uppskjutna skattefordringar</b>		
Anläggningstillgångar	70	611
Pensioner	470	345
Underskottsavdrag med mera	174	118
Övriga uppskjutna skattefordringar	766	786
Kvittade uppskjutna skattefordringar	-142	-597
<b>Uppskjutna skattefordringar</b>	<b>1 338</b>	<b>1 264</b>
<b>Uppskjutna skatteskulder</b>		
Anläggningstillgångar	2 386	2 452
Pensioner	56	6
Övriga uppskjutna skatteskulder	568	720
Kvittade uppskjutna skatteskulder	-142	-597
<b>Uppskjutna skatteskulder</b>	<b>2 868</b>	<b>2 581</b>
<b>Uppskjuten skatt, netto</b>	<b>-1 531</b>	<b>-1 317</b>

## Förändring i uppskjuten skatt

MSEK	Koncernen	
	2020	2021
<b>Ingående balans</b>	<b>-1 163</b>	<b>-1 531</b>
Förvärv och avyttringar	-546	-38
Redovisning i resultaträkningen	18	541
Omvärdering av nettopensionsförpliktelser	56	-211
Valutakursdifferenser	104	-78
<b>Utgående balans</b>	<b>-1 531</b>	<b>-1 317</b>

Koncernens totala underskottsavdrag uppgår till 5 728 MSEK varav 5 154 MSEK (4 545) utgör underskottsavdrag för vilka uppskjutna skattefordringar ej har värderats eftersom det bedöms som osäkert i vilken utsträckning det är sannolikt att avdragen kan avräknas mot överskott vid framtida beskattning. Av de totala underskottsavdragen förfaller 2 649 MSEK inom fem år medan 3 079 MSEK inte har någon förfallotidpunkt.

## NOT 20 Övriga finansiella tillgångar

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2020	2021	2020	2021
Andelar i intressebolag	-	-	461	461
Andra aktier och andelar	6	52	-	-
Långfristiga räntebärande fordringar	159	170	-	-
Övriga långfristiga fordringar	47	46	131	99
<b>Totalt</b>	<b>212</b>	<b>267</b>	<b>592</b>	<b>561</b>

## NOT 21 Varulager

MSEK	Koncernen	
	2020	2021
Material och förrädsartiklar	3 057	4 729
Produkter i arbete	2 164	2 789
Färdiga varor	4 790	6 264
Förskott till leverantörer	68	151
<b>Totalt</b>	<b>10 079</b>	<b>13 933</b>

Nedskrivning av lager uppgick under året till 333 MSEK (474).

## NOT 22 Kundfordringar

MSEK	Koncernen	
	2020	2021
Kundfordringar	14 990	17 382
Kreditförlustreserv	-1 325	-1 537
<b>Totalt</b>	<b>13 665</b>	<b>15 844</b>

## Kundfordringar per valuta

MSEK	Koncernen	
	2020	2021
USD	4 496	6 244
EUR	3 457	3 646
CNY	1 184	1 210
GBP	766	757
SEK	613	661
AUD	430	509
CAD	338	377
KRW	274	230
Övriga valutor	2 107	2 210
<b>Totalt</b>	<b>13 665</b>	<b>15 844</b>

## Åldersanalys av årets kundfordringar

MSEK	Koncernen	
	2020	2021
Ej förfallna kundfordringar	10 475	12 220
<i>Förfallna kundfordringar:</i>		
< 3 månader	2 908	3 306
3 – 12 månader	922	1 114
> 12 månader	685	741
	<b>4 515</b>	<b>5 161</b>
<i>Nedskrivna kundfordringar:</i>		
Ej förfallna	-272	-308
<i>Förfallna kundfordringar:</i>		
< 3 månader	-155	-188
3 – 12 månader	-226	-270
> 12 månader	-671	-771
	<b>-1 325</b>	<b>-1 537</b>
<b>Totalt</b>	<b>13 665</b>	<b>15 844</b>

## Förändring i kreditförlustreserv avseende kundfordringar

MSEK	Koncernen	
	2020	2021
<b>Ingående balans</b>	<b>898</b>	<b>1 325</b>
Förvärv och avyttringar av dotterbolag	123	-37
Konstaterade förluster	-174	-293
Återförda outnyttjade belopp	-49	-70
Reservering för osäkra kundfordringar	646	495
Omräkningsdifferenser	-119	118
<b>Utgående balans</b>	<b>1 325</b>	<b>1 537</b>

## NOT 23 Moderbolagets eget kapital och förslag till vinstdisposition

Moderbolagets eget kapital uppdelas i bundet och fritt eget kapital. Bundet eget kapital utgörs av aktiekapital, uppskrivningsfond, reservfond och fond för utvecklingsutgifter. Reservfonden består av överkurs (vid emission av aktier erhållet belopp överstigande aktiernas nominella belopp) avseende aktier som emitterades till och med 2005. Fritt eget kapital utgörs av överkursfond, balanserade vinstmedel och årets resultat.

Till årsstämmans förfogande står vinstmedel om 18 802 824 328 SEK. Styrelsen föreslår en utdelning om 4,20 kronor per aktie, totalt 4 665 260 603 SEK, och att resterande belopp, 14 137 563 725 SEK, överföres i ny räkning.

## NOT 24 Aktiekapital, antal aktier och utdelning per aktie

	Antal aktier, tusental			Aktiekapital, TSEK
	A-aktier	B-aktier	Totalt	
Ingående balans per 1 jan 2020	57 525	1 055 052	1 112 576	370 859
<b>Utgående balans per 31 dec 2020</b>	<b>57 525</b>	<b>1 055 052</b>	<b>1 112 576</b>	<b>370 859</b>
Antal röster, tusental	575 259	1 055 052	1 630 311	
Ingående balans per 1 jan 2021	57 525	1 055 052	1 112 576	370 859
<b>Utgående balans per 31 dec 2021</b>	<b>57 525</b>	<b>1 055 052</b>	<b>1 112 576</b>	<b>370 859</b>
Antal röster, tusental	575 259	1 055 052	1 630 311	

Samtliga aktier har ett kvotvärde om cirka 0,33 SEK (0,33) och har lika rätt till andel i bolagets tillgångar och resultat. Samtliga aktier är berättigade till utdelning som fastställs i efterhand. Varje aktie av serie A medför tio röster och varje aktie av serie B en röst. Alla emitterade aktier är fullt betalda.

Vägt genomsnittligt antal aktier i tusental har under året uppgått till 1 110 776 (1 110 776). Inga av koncernens utestående aktiesparprogram bedöms kunna medföra väsentlig framtida utspädning. Totalt antal aktier i eget förvar per 31 december 2021 uppgick till 1 800 000. Inga aktier har återköpts under året.

Under räkenskapsåret utbetalad utdelning uppgick totalt till 4 332 MSEK (4 276), vilket motsvarar 3,90 SEK (3,85) per aktie.

## NOT 25 Ersättningar till anställda efter avslutad anställning

Ersättningar till anställda efter avslutad anställning omfattar pensioner och sjukvårdsersättningar. Pensionsplaner klassificeras som antingen förmånsbestämda planer eller avgiftsbestämda planer. Pensionsåtaganden i balansräkningen är huvudsakligen hänförliga till förmånsbestämda pensionsplaner. ASSA ABLOY har förmånsbestämda pensionsplaner i ett antal länder. De mest omfattande förmånsbestämda planerna finns i USA, Storbritannien och Tyskland.

De förmånsbestämda planerna i USA och Storbritannien tryggas av tillgångar inom ramen för pensionsstiftelser medan planerna i Tyskland huvudsakligen är ofonderade. I USA finns även ofonderade planer för sjukvårdsersättningar efter avslutad anställning.

Stiftelsernas verksamhet regleras av nationella bestämmelser och praxis. Ansvar för övervakning av pensionsplanerna och dess tillgångar ligger främst hos stiftelsernas respektive styrelse men kan även ligga mer direkt hos företaget. Koncernen har en övergripande policy för inom vilka ramar tillgångsallokeringen bör hålla sig. Varje stiftelse anpassar sin tillgångsallokering efter hur det lokala pensionsåtagandet ser ut, framförallt återstående löptid och fördelning mellan aktiva medlemmar och pensionärer. Koncernen har inte ändrat de processer som används för att hantera dessa risker från tidigare perioder.

Placeringarna är väl diversifierade för att inte en enskild placering värdenedgång skall ha någon väsentlig påverkan på förvaltningstillgångarna. Den största andelen av tillgångarna är placerade i aktier då koncernen anser att aktier långsiktigt ger den bästa avkastningen till en acceptabel risknivå. Den totala allokeringen till aktier bör dock inte överstiga 60 procent av de totala tillgångarna. De räntebärande tillgångarna placeras i

en kombination av vanliga statsobligationer och företagsobligationer men även i inflationsskyddade realränteobligationer. Den genomsnittliga löptiden för dessa är normalt något kortare än löptiden på den underliggande skulden. Andelen obligationer i fonderna bör inte understiga 30 procent av tillgångarna. Mindre andelar av tillgångarna placeras även i fastigheter och alternativa placeringar, främst hedgefonder.

Per 31 december 2021 uppgår andelen aktier till 45 procent (44) och räntebärande värdepapper till 28 procent (29) av förvaltningstillgångarna, medan övriga tillgångar uppgår till 27 procent (27). Den faktiska avkastningen på förvaltningstillgångarna under 2021 var 618 MSEK (345).

## Belopp som redovisas i resultaträkningen

Pensionskostnader, MSEK	2020	2021
Avgiftsbestämda pensionsplaner	877	758
Förmånsbestämda pensionsplaner	188	185
Sjukvårdsersättningar efter avslutad anställning	25	21
<b>Totalt</b>	<b>1 091</b>	<b>964</b>
<i>varav redovisat inom:</i>		
Rörelseresultat	1 030	911
Finansnetto	61	53

## Belopp som redovisas i balansräkningen

Pensionsavsättningar, MSEK	2020	2021
Avsättningar för förmånsbestämda pensionsplaner	2 925	2 121
Avsättningar för sjukvårdsersättningar efter avslutad anställning	586	606
Avsättningar för avgiftsbestämda pensionsplaner	3	9
<b>Totalt</b>	<b>3 514</b>	<b>2 736</b>

## Pensioner i Alecta

Åtaganden för ålderspension och familjepension för tjänstemän i Sverige tryggas bland annat genom försäkring i Alecta. Enligt UFR 10 är detta en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. För räkenskapsåret 2021 har bolaget inte haft tillgång till sådan information som gör det möjligt att redovisa denna plan som en förmånsbestämd plan. Pensionsplanen enligt ITP som tryggas genom en försäkring i Alecta redovisas därför som en avgiftsbestämd plan. Årets avgifter för pensionsförsäkringar som är tecknade i Alecta uppgår till 25 MSEK (29), varav för moderbolaget 11 MSEK (13). Avgifterna för pensionsförsäkringar förväntas vara i stort sett oförändrade under 2022.

Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade. Per 31 december 2021 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån preliminärt till 17,2 procent (14,8 procent per 31 december 2020). Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska beräkningsantaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19. Den kollektiva konsolideringsnivån tilläts normalt att variera mellan 125 och 175 procent. Om konsolideringsnivån avviker från detta intervall ska åtgärder i form av justering av premienivån vidtas för att återgå till normalintervallet.

## Specifikation av förmånsbestämda pensionsplaner, sjukvårdsersättningar och förvaltningstillgångar per land

Specifikation av pensionsavsättningar, MSEK	Storbritannien		Tyskland		USA		Övriga länder		Totalt	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Nuvärde av fonderade förmånsbestämda förpliktelser	3 206	3 332	99	92	2 095	2 170	2 055	1 974	7 455	7 568
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	-2 796	-3 317	-21	-21	-1 842	-2 225	-1 376	-1 418	-6 035	-6 981
<b>Nettovärde fonderade planer</b>	<b>410</b>	<b>16</b>	<b>78</b>	<b>71</b>	<b>254</b>	<b>-56</b>	<b>679</b>	<b>556</b>	<b>1 420</b>	<b>587</b>
Nuvärde av ofonderade förmånsbestämda förpliktelser	-	-	779	745	-	-	726	789	1 506	1 533
Nuvärde av ofonderade sjukvårdsersättningar	-	-	-	-	582	603	3	4	586	606
<b>Nettovärde förmånsbestämda pensionsplaner</b>	<b>410</b>	<b>16</b>	<b>857</b>	<b>816</b>	<b>836</b>	<b>547</b>	<b>1 408</b>	<b>1 348</b>	<b>3 511</b>	<b>2 727</b>
Avsättningar för avgiftsbestämda pensionsplaner	-	-	-	-	-	4	3	5	3	9
<b>Totalt</b>	<b>410</b>	<b>16</b>	<b>857</b>	<b>816</b>	<b>836</b>	<b>551</b>	<b>1 412</b>	<b>1 353</b>	<b>3 514</b>	<b>2 736</b>

## Väsentliga aktuariella antaganden

Väsentliga aktuariella antaganden (vägt genomsnitt), %	Storbritannien		Tyskland		USA	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Diskonteringsränta	1,4	1,8	0,9	1,2	2,5	2,8
Förväntad årlig löneökning	n/a	n/a	2,8	2,8	n/a	n/a
Förväntad årlig pensionsökning	1,9	2,1	1,5	1,5	n/a	n/a
Förväntad årlig ökning i sjukvårdsersättningar	n/a	n/a	n/a	n/a	5,8	5,8
Förväntad årlig inflation	2,2	2,7	1,5	1,5	3,0	3,0

## Not 25 fortsättning

## Förändring i pensionsförpliktelser

2021, MSEK	Sjukvårds- ersättningar	Förmånsbestämda pensionsplaner	Förvaltnings- tillgångar	Totalt
<b>Ingående balans 1 januari 2021</b>	<b>586</b>	<b>8 960</b>	<b>-6 035</b>	<b>3 511</b>
Förvärv och avyttringar	-	2	-	2
<i>Redovisat i resultaträkningen:</i>				
Kostnader avseende tjänstgöring under året	6	152	-	158
Kostnader för tjänstgöring under tidigare år	-	-5	-	-5
Räntekostnad/-intäkt	15	131	-93	53
<b>Summa redovisat i resultaträkningen</b>	<b>21</b>	<b>278</b>	<b>-93</b>	<b>206</b>
<i>Redovisat i övrigt totalresultat:</i>				
Avkastning på förvaltningstillgångar, exklusive belopp inkluderade ovan	-	-	-525	-525
Vinst/förlust från förändringar i demografiska antaganden	-	-107	-	-107
Vinst/förlust från förändringar i finansiella antaganden	-33	-175	-	-208
Erfarenhetsbaserade vinster/förluster	0	-77	-	-77
<b>Omvärdering av nettopensionsförpliktelser</b>	<b>-33</b>	<b>-359</b>	<b>-525</b>	<b>-917</b>
Omräkningsdifferenser	59	654	-577	136
<b>Summa redovisat i övrigt totalresultat</b>	<b>26</b>	<b>294</b>	<b>-1 101</b>	<b>-781</b>
<i>In-/utbetalningar:</i>				
Avgifter från arbetsgivaren	-	-	-108	-108
Avgifter från anställda	-	57	-57	-
Utbetalda ersättningar	-27	-490	413	-104
<b>Summa in- och utbetalningar</b>	<b>-27</b>	<b>-433</b>	<b>249</b>	<b>-211</b>
<b>Utgående balans 31 december 2021</b>	<b>606</b>	<b>9 102</b>	<b>-6 981</b>	<b>2 727</b>

2020, MSEK	Sjukvårds- ersättningar	Förmånsbestämda pensionsplaner	Förvaltnings- tillgångar	Totalt
<b>Ingående balans 1 januari 2020</b>	<b>615</b>	<b>8 901</b>	<b>-6 184</b>	<b>3 332</b>
Förvärv och avyttringar	-	411	-271	140
<i>Redovisat i resultaträkningen:</i>				
Kostnader avseende tjänstgöring under året	6	139	-	145
Kostnader för tjänstgöring under tidigare år	-	7	-	7
Räntekostnad/-intäkt	19	167	-125	61
<b>Summa redovisat i resultaträkningen</b>	<b>25</b>	<b>313</b>	<b>-125</b>	<b>213</b>
<i>Redovisat i övrigt totalresultat:</i>				
Avkastning på förvaltningstillgångar, exklusive belopp inkluderade ovan	-	-	-220	-220
Vinst/förlust från förändringar i demografiska antaganden	53	245	-	298
Vinst/förlust från förändringar i finansiella antaganden	-	295	-	295
Erfarenhetsbaserade vinster/förluster	-	-54	-	-54
<b>Omvärdering av nettopensionsförpliktelser</b>	<b>53</b>	<b>486</b>	<b>-220</b>	<b>319</b>
Omräkningsdifferenser	-81	-743	604	-219
<b>Summa redovisat i övrigt totalresultat</b>	<b>-27</b>	<b>-257</b>	<b>384</b>	<b>99</b>
<i>In-/utbetalningar:</i>				
Avgifter från arbetsgivaren	-	-	-178	-178
Avgifter från anställda	-	32	-32	-
Utbetalda ersättningar	-27	-439	369	-96
<b>Summa in- och utbetalningar</b>	<b>-27</b>	<b>-407</b>	<b>160</b>	<b>-274</b>
<b>Utgående balans 31 december 2020</b>	<b>586</b>	<b>8 960</b>	<b>-6 035</b>	<b>3 511</b>

## Fördelning av förvaltningstillgångar

Förvaltningstillgångar	2020	2021
Noterade aktier	2 630	3 169
Statsobligationer	666	762
Företagsobligationer	892	1 017
Realränteobligationer	176	168
Fastigheter	325	444
Likvida medel	55	82
Alternativa placeringar	50	51
Försäkringskontrakt och andra tillgångar	1 242	1 286
<b>Totalt</b>	<b>6 035</b>	<b>6 981</b>

## Känslighetsanalys av pensionsförpliktelser och sjukvårdsersättningar

Effekt på pensionsförpliktelser och sjukvårdsersättningar av	2020	2021
<b>0,5 procentenhets förändring i vissa aktuariella antaganden, %</b>	<b>+0,5 %</b>	<b>-0,5 %</b>
Diskonteringsräntan	-7,6%	8,3%
Förväntad årlig ökning i sjukvårdsersättningar	4,2%	-3,5%



## NOT 26 Övriga avsättningar

MSEK	Koncernen		
	Strukturreserv	Övrigt	Totalt
<b>Ingående balans 1 jan 2021</b>	<b>1 224</b>	<b>551</b>	<b>1 775</b>
Årets avsättningar	-	68	68
Förvärv av dotterbolag	-	21	21
Avyttring av dotterbolag	-2	-	-2
Återföring outnyttjade belopp	-	-5	-5
Betalningar	-563	-57	-620
Utnyttjat utan kassaeffekt	-44	-	-44
Omräkningsdifferenser	44	17	61
<b>Utgående balans 31 dec 2021</b>	<b>658</b>	<b>595</b>	<b>1 254</b>

MSEK	Koncernen		
	Strukturreserv	Övrigt	Totalt
<b>Ingående balans 1 jan 2020</b>	<b>778</b>	<b>573</b>	<b>1 351</b>
Årets avsättningar	1 366	175	1 542
Förvärv av dotterbolag	-	19	19
Återföring outnyttjade belopp	-	-138	-138
Betalningar	-747	-74	-822
Utnyttjat utan kassaeffekt	-105	-	-105
Omräkningsdifferenser	-68	-4	-72
<b>Utgående balans 31 dec 2020</b>	<b>1 224</b>	<b>551</b>	<b>1 775</b>

Fördelning i balansräkningen:	Koncernen	
	2020	2021
Övriga långfristiga avsättningar	616	460
Övriga kortfristiga avsättningar	1 159	794
<b>Totalt</b>	<b>1 775</b>	<b>1 254</b>

Den utgående strukturreserven är huvudsakligen hänförlig till det omstruktureringsprogram som initierades under året och föregående år. Strukturreserven förväntas utnyttjas under de kommande två åren. Långfristig del av reserven uppgår till 58 MSEK. Se även förvaltningsberättelsen för mer information om omstruktureringsprogrammen.

Övriga avsättningar avser huvudsakligen legala åtaganden inklusive framtida miljörelaterade åtgärder.

## NOT 27 Övriga kortfristiga skulder

MSEK	Koncernen	
	2020	2021
Moms och punktskatter	653	704
Innehållen källskatt	143	130
Erhållna förskott	1 224	1 492
Sociala avgifter och andra skatter	110	92
Kortfristiga tilläggsköpeskillingar	781	346
Övriga kortfristiga skulder	970	1 076
<b>Totalt</b>	<b>3 880</b>	<b>3 840</b>

## NOT 28 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2020	2021	2020	2021
Personalrelaterade kostnader	3 407	3 819	252	273
Kundrelaterade kostnader	1 236	1 772	-	-
Förutbetalda intäkter	565	703	-	-
Upplupna räntekostnader	126	111	83	82
Övrigt	2 353	2 640	90	56
<b>Totalt</b>	<b>7 687</b>	<b>9 045</b>	<b>425</b>	<b>411</b>

## NOT 29 Ställda säkerheter för skulder till kreditinstitut

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2020	2021	2020	2021
Fastighetsinteckningar	-	12	-	-
Övriga inteckningar och pantsättningar	137	94	-	-
<b>Totalt</b>	<b>137</b>	<b>106</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

## NOT 30 Eventualförpliktelser

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2020	2021	2020	2021
Garantier till förmån för dotterbolag	-	-	9 190	9 485
Övriga garantier och eventualförpliktelser	139	223	-	-
<b>Totalt</b>	<b>139</b>	<b>223</b>	<b>9 190</b>	<b>9 485</b>

Utöver garantier redovisade i tabellen ovan har koncernen ett stort antal mindre bankgarantier beträffande fullgörande av åtaganden i den löpande verksamheten. Några väsentliga skulder förväntas inte uppkomma genom dessa garantier.

Förfallostruktur – garantier, MSEK	Koncernen	
	2020	2021
< 1 år	123	204
> 1 < 2 år	7	11
> 2 < 5 år	4	3
> 5 år	5	4
<b>Totalt</b>	<b>139</b>	<b>223</b>

## NOT 31 Kassaflödesposter

MSEK	Koncernen	
	2020	2021
<b>Justeringar för poster som ej ingår i kassaflödet</b>		
Resultat vid försäljning av anläggningstillgångar	-3	-15
Resultat vid försäljning av dotterbolag	46	190
Förändring av pensionsavsättningar	152	153
Resultat från andelar i intresseföretag	-257	-19
Utdelning från andelar i intresseföretag	40	5
Omvärdering tilläggsköpeskillingar	-203	-184
Övrigt	131	49
<b>Justering för poster som ej ingår i kassaflödet</b>	<b>-95</b>	<b>178</b>

## Förändring av rörelsekapital

Varulager ökning/minskning (-/+)	687	-2 943
Kundfordringar ökning/minskning (-/+)	1 331	-1 289
Leverantörsskulder ökning/minskning (+/-)	-370	1 959
Övrigt rörelsekapital ökning/minskning (-/+)	958	778
<b>Förändring av rörelsekapital</b>	<b>2 606</b>	<b>-1 496</b>

## Avyttring av dotterbolag

Erhållna köpeskillingar netto	1 206	720
Likvida medel i avyttrade dotterbolag	-37	-21
<b>Förändring i koncernens likvida medel vid avyttring</b>	<b>1 170</b>	<b>699</b>

## NOT 32 Reserver

MSEK	Säkringsreserv			Totalt
	Säkring av nettoinvestering	Kassaflödes-säkringar	Omräkningsdifferenser	
<b>Ingående balans 1 januari 2020</b>	<b>-247</b>	<b>-</b>	<b>6 975</b>	<b>6 728</b>
Övrigt totalresultat i intressebolag	-	-	-70	-70
Omfört till resultaträkningen	-5	-	-313	-318
Säkring av nettoinvestering	-3	-	-	-3
Kassaflödessäkringar	-	0	-	0
Omräkningsdifferenser	-	-	-4 559	-4 559
Skatt hänförlig till reserver	1	-	16	16
<b>Utgående balans 31 december 2020</b>	<b>-255</b>	<b>0</b>	<b>2 049</b>	<b>1 794</b>
<b>Ingående balans 1 januari 2021</b>	<b>-255</b>	<b>0</b>	<b>2 049</b>	<b>1 794</b>
Övrigt totalresultat i intressebolag	-	-	-6	-6
Kassaflödessäkringar	-	5	-	5
Omräkningsdifferenser	-	0	3 467	3 467
Skatt hänförlig till reserver	-	-	-23	-23
<b>Utgående balans 31 december 2021</b>	<b>-255</b>	<b>5</b>	<b>5 487</b>	<b>5 237</b>

Av posten säkring av nettoinvestering avser hela beloppet stängda säkringsrelationer där säkrat föremål kvarstår.

## NOT 33 Rörelseförvärv

## Konsoliderade förvärv 2021

Förvärvat bolag (land)	Division	Antal anställda	Försäljning 2020 (MSEK)	Konsolideringsmånad
Traka Iberia (ES)	Global Technolog.	<50	<50	Feb
Technology Solutions (UK)	Global Technolog.	25	30	Feb
Invengo Textile Services (FR)	Global Technolog.	45	110	Mar
Prosystech/SimpleK (CA)	Americas	<50	<50	Apr
Sure-Loc (US)	Americas	45	120	Maj
Pucon (PE)	Americas	<50	<50	Jun
New Zealand Fire Door (NZ)	Asia Pacific	53	66	Aug
Capitol Door Service (US)	Entrance Systems	50	150	Aug
Omni-ID (US)	Global Technolog.	170	110	Aug
MR Group (PT)	EMEA	380	230	Okt
B&B Roadway and Security Sol. (US)	Entrance Systems	60	120	Dec
Malkowski-Martech (PL)	EMEA	150	110	Dec
InvoTech Systems (US)	Global Technolog.	<50	<50	Dec

Nedan följer beskrivning av några av de större förvärv som genomförts under 2021 och 2020. I förvaltningsberättelsen återfinns ytterligare information om genomförda förvärv.

## 2021

## MR Group

I oktober 2021 förvärvades MR Groups hårdvarudivision, en ledande leverantör av lås och beslag i Portugal. Verksamheten har sitt huvudkontor i Águeda, Portugal.

Per balansdagen är förvärvsanalysen preliminär med avseende på värdering av immateriella tillgångar.

## B&amp;B Roadway and Security Solutions

I december 2021 förvärvades B&B Roadway and Security Solutions i USA, en tillverkare av lösningar inom vägsäkerhet, trafikkontroll och skalskydd. Verksamheten har sitt huvudkontor i Texas, USA.

Per balansdagen är förvärvsanalysen preliminär med avseende på värdering av immateriella tillgångar.

## 2020

## agta record

Den 20 augusti 2020 meddelades att ASSA ABLOY, tidigare ägare av 39% av aktierna i det schweiziska bolaget agta record, har slutfört det indirekta förvärvet av det 54 procentiga innehavet i agta record från aktieägarna i Agta Finance. agta record är en väletablerad tillverkare och serviceorganisation för entréautomatik. Huvudkontoret ligger i Fehraltorf, Schweiz.

ASSA ABLOY lanserade därefter ett publikt erbjudande om förvärv av alla kvarvarande utestående aktier i agta record till ett pris om 70,58 EUR per aktie. Per 31 december 2020 äger ASSA ABLOY 99,7% av agta record.

Agta record konsoliderades fullt ut i ASSA ABLOY den 31 augusti, 2020. I förvärvsanalysen har immateriella tillgångar i form av teknologi, varumärken och kundrelationer särredovisats. Resterande goodwill är huvudsakligen hänförd till synergier och andra immateriella tillgångar som ej uppfyller kriterierna för separat redovisning.

## AM Group

Den 28 februari 2020 förvärvades 100 procent av aktiekapitalet i det australiensiska bolaget AM Group, en australiensisk tillverkare av industriella dörrar inom entréautomatik.

Förvärvet av AM Group kompletterar produkterbjudandet och den geografiska täckningen i Australien. AM Group har sitt huvudkontor i Sydney, Australien.

I förvärvsanalysen har immateriella tillgångar i form av teknologi, varumärken och kundrelationer särredovisats. Resterande goodwill är huvudsakligen hänförd till synergier och andra immateriella tillgångar som ej uppfyller kriterierna för separat redovisning.

## Övriga förvärv

Övriga noterbara förvärv under 2020 utgörs av Biosite (Storbritannien) och Access-IS (Storbritannien).

MSEK	2020	2021
<b>Förvärvspris</b>		
Erlagda köpeskillingar avseende årets förvärv	8 058	1 743
Innehållna och villkorade köpeskillingar avseende årets förvärv	318	150
Verkligt värde tidigare ägd intressebolagsandel	3 752	-
Justering av förvärvspris avseende föregående års förvärv	5	-6
<b>Summa</b>	<b>12 134</b>	<b>1 887</b>
<b>Verkligt värde på förvärvade tillgångar och skulder</b>		
Immateriella tillgångar	3 281	151
Materiella anläggningstillgångar	664	105
Nyttjanderättstillgångar	265	13
Uppskjutna skattefordringar	132	3
Övriga finansiella tillgångar	4	1
Varulager	646	233
Kortfristiga fordringar och placeringar	1 062	332
Likvida medel	2 239	180
Uppskjutna skatteskulder	-706	-17
Pensionsavsättningar	-189	-2
Övriga långfristiga skulder	-462	-23
Kortfristiga skulder	-1 223	-363
<b>Summa</b>	<b>5 713</b>	<b>611</b>
<b>Goodwill</b>	<b>6 421</b>	<b>1 276</b>
Erlagda köpeskillingar avseende årets förvärv	8 058	1 743
Likvida medel i förvärvade dotterbolag	-2 239	-180
Erlagda köpeskillingar avseende förvärv genomförda tidigare år	418	557
<b>Förändring i koncernens likvida medel vid förvärv</b>	<b>6 238</b>	<b>2 121</b>
Nettoomsättning från förvärvstidpunkten	2 091	445
EBIT från förvärvstidpunkten	175	-13
Nettoresultat från förvärvstidpunkten	138	-9

I tabellen ingår justeringar av verkligt värde på förvärvade nettotillgångar från förvärv genomförda under tidigare år.

Förvärvsanalysen har upprättats för samtliga förvärv under 2021. Förvärvade enheters årsomsättning 2021 uppgick till totalt 1 182 MSEK (4 801) och nettoresultatet till totalt 72 MSEK (453). Förvärvsrelaterade kostnader för 2021 uppgick till 207 MSEK (233) och har redovisats som övriga rörelsekostnader i resultaträkningen.

## NOT 34 Personal

### Löner och andra ersättningar, samt sociala kostnader

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2020	2021	2020	2021
Löner och andra ersättningar	21 462	21 699	295	285
Sociala kostnader	5 708	6 222	158	176
– varav pensionskostnader	1 029	911	51	44
<b>Totalt</b>	<b>27 170</b>	<b>27 921</b>	<b>454</b>	<b>460</b>

### Ersättningar och övriga förmåner till ledande befattningshavare 2021, TSEK

Namn	Lön/ arvode		Aktie-relaterad ersättning	Övriga förmåner	Pensionskostnader
	Rörlig lön				
Nico Delvaux, verkställande direktör och koncernchef	19 338	14 250	9 301	152	6 747
Övriga ledande befattningshavare (10 tjänster)	52 713	19 324	8 705	3 728	8 730
<b>Totala ersättningar och förmåner</b>	<b>72 051</b>	<b>33 574</b>	<b>18 007</b>	<b>3 880</b>	<b>15 477</b>

Totala ersättningar och förmåner till ledande befattningshavare uppgick år 2020 till 102,6 MSEK.

### Arvode till styrelsens ledamöter 2021 (inklusive utskottsarbete), TSEK

Namn och befattning	Styrelse	Ersättningsutskott	Revisionsutskott	Totalt
Lars Renström, ordförande	2 700	150	325	3 175
Carl Douglas, vice ordförande	1 000	–	–	1 000
Johan Hjertson, ledamot	800	75	225	1 100
Eva Karlsson, ledamot	800	–	–	800
Lena Ölving, ledamot	800	–	225	1 025
Susanne Pahlén Åklundh, ledamot	800	–	–	800
Sofia Schörling Högberg, ledamot	800	–	–	800
Joakim Weidemanis, ledamot	800	–	–	800
Arbetsgagarrepresentanter (4 st)	–	–	–	–
<b>Totalt</b>	<b>8 500</b>	<b>225</b>	<b>775</b>	<b>9 500</b>

Totala arvoden till styrelsens ledamöter uppgick år 2020 till 8,3 MSEK.

### Löner och ersättningar till styrelsen och moderbolagets ledning

Löner och andra ersättningar till styrelsen och moderbolagets ledning för år 2021 uppgick till 66 MSEK (49) exklusive pensionskostnader och sociala avgifter. Pensionskostnaderna uppgick till 9 MSEK (10). Pensionsförpliktelser till flera ledande befattningshavare säkras via pantförskrivna kapitalförsäkringar.

### Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

#### Tillämpningsområde

Årsstämman 2020 beslutade om följande riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor för VD och koncernchef samt övriga medlemmar av ASSA ABLOYs koncernledning ("Koncernledningen").

Riktlinjerna ska tillämpas på ersättningar som avtalas, och förändringar som görs i redan avtalade ersättningar, efter det att riktlinjerna antagits av årsstämman 2020.

Riktlinjerna omfattar inte ersättningar som beslutas av bolagsstämman.

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

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

En av de strategier för värdeskapande som ASSA ABLOY arbetar efter är Ständig utveckling genom våra medarbetare. I syfte att ASSA ABLOY fortsatt ska kunna rekrytera och behålla kvalificerade medarbetare ska grundprincipen vara att ersättning och andra anställningsvillkor erbjuds på marknadsmässiga och konkurrenskraftiga villkor med beaktande av såväl global ersättningspraxis som praxis i hemlandet för varje medlem av Koncernledningen. Dessa riktlinjer möjliggör att Koncernledningen kan erbjuda en marknadsmässig och konkurrenskraftig totalersättning. Därigenom skapas förutsättningar för en framgångsrik implementering av koncernens affärsstrategi, som på en övergripande nivå är att leda trenden mot världens mest innovativa och värdeskapande accesslösningar, samt tillvaratagande av ASSA ABLOYs långsiktiga intressen inklusive dess hållbarhet. Ytterligare information om ASSA ABLOYs affärsstrategi och dess hållbarhetsredovisning finns på ASSA ABLOYs hemsida [assaabloy.com](http://assaabloy.com).

ASSA ABLOY har pågående långsiktiga aktiesparprogram som har beslutats av bolagsstämman och därför inte omfattas av dessa riktlinjer. Av samma skäl omfattas inte heller

kommande långsiktiga aktiesparprogram som styrelsen föreslår att bolagsstämman ska anta. Syftet med långsiktiga aktiesparprogram är att stärka ASSA ABLOYs förmåga att rekrytera och behålla kvalificerade medarbetare, bidra till att ASSA ABLOY tillhandahåller en marknadsmässig och konkurrenskraftig totalersättning och förena aktieägarnas och berörda medarbetares intressen. Genom ett långsiktigt aktiesparprogram knyts medarbetares belöning till ASSA ABLOYs framtida resultat- och värdeutveckling. Prestationskraven relaterar för närvarande till vinst per aktie. Programmen ställer vidare krav på egen investering och flerårig innehavstid. Ytterligare information om dessa program finns på ASSA ABLOYs hemsida [assaabloy.com](http://assaabloy.com).

#### Ersättningsformer

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

Den rörliga kontantersättningen ska vara kopplad till förutbestämda och mätbara mål, vilka beskrivs vidare nedan, och får uppgå till högst 75 procent av den årliga grundlönen.

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

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

#### Kriterier för tilldelning av rörlig kontantersättning

Den rörliga kontantersättningen ska vara kopplad till förutbestämda och mätbara finansiella mål, såsom vinst per aktie (EPS), rörelseresultat (EBIT), kassaflöde och organisk tillväxt, och kan även vara kopplad till strategiska och/eller funktionella mål individuellt anpassade utifrån ansvar och funktion. Dessa mål ska vara utformade i syfte att främja ASSA ABLOYs affärsstrategi och långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, genom att exempelvis ha en koppling till affärsstrategin eller främja den ledande befattningshavarens långsiktiga utveckling inom ASSA ABLOY.

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

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

#### Anställningstid och upphörande av anställning

Medlemmarna av Koncernledningen ska vara anställda tills vidare. Vid uppsägning från ASSA ABLOYs sida får uppsägningstiden vara högst 12 månader för VD och 6 månader för övriga medlemmar av Koncernledningen. Vid uppsägning av VD ska ersättningskyldigheten för ASSA ABLOY, inklusive avgångsvederlag och ersättning under uppsägningstiden, maximalt motsvara 24 månaders grundlön och övriga anställningsförmåner. Vid uppsägning av någon annan medlem av Koncernledningen ska ersättningen från ASSA ABLOY maximalt motsvara 6 månaders grundlön och övriga anställningsförmåner samt därutöver ett avgångsvederlag om ytterligare maximalt 12 månaders grundlön. Vid egen uppsägning får uppsägningstiden vara högst 6 månader, utan rätt till avgångsvederlag.

Medlem av Koncernledningen ska, för tid då avgångsvederlag inte utgår, kunna ersättas för konkurrensbegränsande åtaganden. Sådan ersättning får sammanlagt uppgå till högst 60 procent av den månatliga grundlönen vid tidpunkten för uppsägning och ska endast betalas under den tid som det konkurrensbegränsande åtagandet är tillämpligt, som längst en period om 12 månader.

#### Ersättning och anställningsvillkor för anställda

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

## Not 34 fortsättning

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

I ersättningsutskottets uppgifter ingår att bereda styrelsens beslut om förslag till riktlinjer för ersättning till Koncernledningen. Styrelsen ska upprätta förslag till nya riktlinjer för ersättning till Koncernledningen. Styrelsen ska upprätta förslag till nya riktlinjer åtminstone vart fjärde år och lägga fram förslaget för beslut vid årsstämman. Riktlinjerna ska gälla till dess att nya riktlinjer antagits av bolagsstämman. Ersättningsutskottet ska även följa och utvärdera program för rörliga ersättningar för Koncernledningen, tillämpningen av riktlinjer för ersättning till Koncernledningen samt gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i ASSA ABLOY. Ersättningsutskottets ledamöter är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Vid styrelsens behandling av och beslut i ersättningsrelaterade frågor närvarar inte verkställande direktören eller andra medlemmar av Koncernledningen i den mån de berörs av frågorna.

**Avvikelse från riktlinjerna**

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

**Övergångsbestämmelser tillämpliga för årsstämman 2020**

I årsredovisningen för 2019, not 34, redovisas den totala kostnadsförda ersättningen till Koncernledningen, inklusive tidigare ingångna åtaganden vilka ännu inte har förfallit till betalning.

**Aktiesparprogram**

På årsstämman 2010 beslutades det att införa ett långsiktigt aktiesparprogram (LTI 2010) för ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner inom koncernen. Syftet var att skapa förutsättningar för att behålla och rekrytera kvalificerade medarbetare till koncernen, bidra till att tillhandahålla en marknadsmässig och konkurrenskraftig totalersättning samt förena aktieägarnas och de berörda medarbetarnas intressen.

På årsstämmorna för åren 2011–2021 beslutades det att införa ytterligare aktiesparprogram för ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner inom koncernen. Aktiesparprogrammen benämndes LTI 2011–LTI 2021. LTI 2011–LTI 2017 var utformade enligt liknande villkor som de för LTI 2010. LTI 2018–LTI 2021 har baserats på liknande principer som tidigare program, men med förlängd mätperiod om tre år för prestationsvillkoret och borttagande av matchningsaktierna.

För varje B-aktie som VD förvärvat inom ramen för LTI 2019, LTI 2020 och LTI 2021 har bolaget tilldelat sex prestationsbaserade aktierätter. För varje B-aktie som övriga medlemmar av koncernledningen förvärvat har bolaget tilldelat fem prestationsbaserade aktierätter. För övriga deltagare har bolaget tilldelat fyra prestationsbaserade aktierätter.

I enlighet med villkoren för de tre programmen (LTI 2019–LTI 2021) har de anställda förvärvat totalt 362 659 B-aktier i ASSA ABLOY AB, varav 103 110 B-aktier förvärvats under 2021 inom ramen för LTI 2021.

Varje prestationsbaserad aktierätt för LTI 2019, LTI 2020 och LTI 2021 ger innehavaren rätt att vederlagsfritt erhålla en B-aktie i bolaget tre år efter tilldelning, under förutsättning att innehavaren, med vissa undantag, fortfarande är anställd inom koncernen vid offentliggörandet av delårsrapporten för första kvartalet 2022 (LTI 2019), första kvartalet 2023 (LTI 2020) och första kvartalet 2024 (LTI 2021) och har behållit de aktier som förvärvats inom ramen för respektive program. Utöver ovan nämnda villkor, beror antalet prestationsbaserade aktierätter som berättigar innehavaren till B-aktier i bolaget på den årliga utvecklingen för ASSA ABLOYs vinst per aktie baserat på av styrelsen fastställda intervall under mätperioden 1 januari 2019 – 31 december 2021 (LTI 2019), mätperioden 1 januari 2020 – 31 december 2022 (LTI 2020) och mätperioden 1 januari 2021 – 31 december 2023 (LTI 2021), där respektive år under mätperioden jämförs med det föregående året. Utfallen beräknas årligen, varvid en tredjedel av de prestationsbaserade aktierätterna mäts mot utfallet för det första året i mätperioden, en tredjedel mäts mot utfallet för det andra året i mätperioden och en tredjedel mäts mot utfallet för det tredje året i mätperioden. Utfallet för respektive år mäts linjärt. Uppnås inte miniminivån i intervallet för året kommer de relevanta prestationsbaserade aktierätterna inte berättiga till några B-aktier. Uppnås maximinivån i intervallet berättigar varje prestationsbaserad aktierätt kopplad till det relevanta året innehavaren till en B-aktie i slutet av den treåriga intjänandeperioden förutsatt att övriga villkor är uppfyllda.

Prestationsvillkoret har uppfyllts till 64 procent för LTI 2019. Uppfyllandet av prestationsvillkoret för LTI 2020 respektive LTI 2021 avses redovisas i årsredovisningen för räkenskapsåret 2022 respektive 2023.

Antalet utestående prestationsbaserade aktierätter för LTI 2021 uppgår till 418 308 stycken. Det totala antalet utestående prestationsbaserade aktierätter för LTI 2019, LTI 2020 och LTI 2021 uppgår per balansdagen 31 december 2021 till 1 277 820 stycken.

Det verkliga värdet är baserat på aktiekursen på respektive tilldelningsdag. Nuvärdesberäkningen är baserad på data från en extern part. Verkligt värde är även justerat för prestationsbaserade aktierätter som ej förväntas realiseras vid löptidens slut för respektive program. Bolaget värderar även sannolikheten för att resultatmålen ska uppnås när kompensationskostnaden beräknas.

Verkligt värde för ASSA ABLOYs B-aktie vid tilldelningsdagen för LTI 2021, den 9 juni 2021, var 259,86 SEK. Verkligt värde för ASSA ABLOYs B-aktie vid tilldelningsdagen för LTI 2020, den 28 maj 2020, var 196,25 SEK. Verkligt värde för ASSA ABLOYs B-aktie vid tilldelningsdagen för LTI 2019, den 24 maj 2019, var 194,23 SEK.

Den totala kostnaden 2021 för aktiesparprogram (LTI 2018–LTI 2021) exklusive sociala avgifter var 49 MSEK (50). I april 2021 skedde en inlösen av aktiesparprogrammet LTI 2018 motsvarande 221 196 B-aktier (126 551) för ett totalt marknadsvärde vid tidpunkten för inlösen om 54 MSEK (22). Utbetalt belopp enligt ovan för inlösen av LTI 2018 redovisades direkt mot eget kapital.

**Uppsägning och avgångsvederlag**

Vid uppsägning av VD ska ersättningskyldigheten för bolaget motsvara maximalt 24 månaders grundlön och övriga anställningsförmåner. Vid uppsägning av någon av de övriga personerna i koncernledningen ska ersättningen från bolaget maximalt motsvara sex månaders grundlön och övriga anställningsförmåner samt därutöver ytterligare 12 månaders grundlön.

**Medeltal anställda per land fördelat på kvinnor och män**

	Koncernen					
	2020			2021		
	Totalt	Varav kvinnor	Varav män	Totalt	Varav kvinnor	Varav män
USA	11 112	3 047	8 065	11 663	3 333	8 330
Kina	7 625	3 412	4 213	6 891	2 635	4 256
Frankrike	2 034	592	1 442	2 777	732	2 045
Storbritannien	2 139	536	1 603	2 500	694	1 806
Sverige	2 386	632	1 754	2 351	649	1 701
Mexiko	1 765	539	1 227	1 901	542	1 359
Tyskland	1 556	459	1 097	1 791	471	1 320
Brasilien	1 550	465	1 084	1 663	526	1 137
Indien	1 491	133	1 357	1 594	132	1 462
Polen	1 232	340	891	1 457	402	1 055
Australien	1 250	322	929	1 331	355	976
Tjeckien	1 081	381	701	1 261	458	803
Nederländerna	1 151	210	941	1 202	241	961
Finland	1 194	322	872	1 177	327	850
Kanada	820	255	565	858	199	658
Malaysia	793	399	395	829	407	422
Rumänien	744	295	449	826	314	512
Schweiz	640	169	470	690	137	553
Belgien	711	143	568	667	144	522
Sydafrika	620	253	367	655	265	390
Spanien	573	153	420	647	195	452
Sydkorea	634	176	458	548	151	396
Norge	646	122	524	545	98	447
Danmark	544	117	427	498	106	393
Italien	418	118	301	483	187	295
Nya Zeeland	355	100	254	403	110	294
Thailand	360	249	111	352	245	107
Förenade Arabemiraten	347	37	310	334	37	297
Ungern	297	57	240	317	67	250
Chile	245	68	177	274	78	196
Irland	228	81	147	244	89	155
Israel	217	68	149	239	76	163
Vietnam	52	14	38	220	136	85
Österrike	200	29	171	213	29	185
Övriga	1 461	425	1 036	1 534	428	1 106
<b>Totalt</b>	<b>48 471</b>	<b>14 718</b>	<b>33 753</b>	<b>50 934</b>	<b>14 996</b>	<b>35 939</b>

	Moderbolaget					
	2020			2021		
	Totalt	Varav kvinnor	Varav män	Totalt	Varav kvinnor	Varav män
Sverige	281	85	196	251	80	171
<b>Totalt</b>	<b>281</b>	<b>85</b>	<b>196</b>	<b>251</b>	<b>80</b>	<b>171</b>



## Not 34 fortsättning

## Ledande befattningshavare och styrelseledamöter fördelat på kvinnor och män

	2020			2021		
	Totalt	Varav kvinnor	Varav män	Totalt	Varav kvinnor	Varav män
Styrelsen <sup>1</sup>	8	4	4	8	4	4
Koncernledning	10	1	9	10	2	8
– varav moderbolagets ledning	3	1	2	3	1	2
<b>Totalt</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>13</b>

<sup>1</sup> Exklusive arbetstagarrepresentanter.

## NOT 35 Finansiell riskhantering och finansiella instrument

## Finansiell riskhantering

Genom sin internationella verksamhet är ASSA ABLOY exponerat för flera typer av finansiella risker. Den finansiella riskhanteringen för ASSA ABLOYs enheter utförs i enlighet med ASSA ABLOY-koncernens finanspolicy. Principerna för den finansiella riskhanteringen beskrivs nedan.

## Organisation och aktiviteter

ASSA ABLOYs finanspolicy, vilken fastställs av styrelsen, utgör ett ramverk av riktlinjer och föreskrifter för hantering av finansiella risker och finansiella aktiviteter.

ASSA ABLOYs finansiella aktiviteter koordineras centralt och huvuddelen av de finansiella transaktionerna ingås genom dotterbolaget ASSA ABLOY Financial Services AB som är koncernens internt bank. Externa finansiella transaktioner utförs av Treasury. Treasury uppnår betydande stordriftsfördelar vid förhandling av avtal gällande upplåning, användandet av räntederivat samt hantering av valutaflöden.

## Kapitalstruktur

Målet med koncernens kapitalstruktur är att trygga koncernens förmåga att fortsätta sin verksamhet, att kunna generera god avkastning till aktieägarna och nytta för andra intressenter. Genom att upprätthålla en optimal kapitalstruktur hålls kapitalkostnaderna på en låg nivå. Koncernen kan anpassa kapitalstrukturen utifrån de behov som uppstår genom att göra förändringar i den utdelning som betalas till aktieägarna, återbetala kapital till aktieägarna, utfärda nya aktier eller sälja tillgångar för att minska skulderna. Koncernen bedömer behovet av kapital bland annat på basis av förhållandet mellan nettoskuld och eget kapital.

Nettoskuld beräknas som räntebärande skulder, inklusive negativa marknadsvärden på derivat, plus pensionsavsättningar och leasingåtaganden minskat med likvida medel, övriga räntebärande placeringar och positiva marknadsvärden i derivat. Tabellen "Nettoskuldsättning och eget kapital" visar ställningen per den 31 december.

## Nettoskuldsättning och eget kapital

MSEK	Koncernen	
	2020	2021
Långfristiga räntebärande fordringar	-159	-170
Kortfristiga placeringar	-46	-8
Derivatinstrument - Positiva marknadsvärden	-426	-262
Likvida medel	-2 756	-4 325
Långfristiga lån	22 381	20 195
Kortfristiga lån	3 514	5 042
Leasingskulder	3 562	3 515
Pensionsavsättningar	3 514	2 736
Derivatinstrument - negativa marknadsvärden	172	347
<b>Totalt</b>	<b>29 755</b>	<b>27 071</b>
<b>Eget kapital</b>	<b>58 879</b>	<b>69 592</b>
<b>Skuldsättningsgrad</b>	<b>0,51</b>	<b>0,39</b>

## Rating

En annan viktig variabel vid bedömningen av koncernens kapitalstruktur är den kreditrating som kreditvärderingsinstitutet åsätter koncernens skulder. För att ha tillgång till både lång- och kortfristig finansiering från kapitalmarknaderna när så behövs är det väsentligt att upprätthålla en god kreditrating. ASSA ABLOY upprätthåller både en lång- och kortfristig kreditrating från Standard & Poor's samt en kortfristig rating från Moody's. I samband med att förvärvet av HHI offentliggjordes utfärdade Standard & Poor's en så kallad Credit Watch med negativa utsikter. Standard & Poor's ser en risk för en nedgradering av den långsiktiga kreditvärdigheten vid det slutliga genomförandet av förvärvet.

Institut	Kortsiktigt	Utsikt	Långsiktigt	Utsikter
Standard & Poor's	A2	Stabil	A –	Neg Credit Watch
Moody's	P2	Stabil	n/a	

Förfallstruktur – finansiella instrument<sup>1</sup>

MSEK <sup>2</sup>	31 december 2020				31 december 2021			
	< 1 år	> 1 < 2 år	> 2 < 5 år	> 5 år	< 1 år	> 1 < 2 år	> 2 < 5 år	> 5 år
Långfristiga banklån	-1 368	-1 089	-1 160	-3 257	-1 110	-424	-2 208	-2 139
Långfristiga kapitalmarknadslån	-1 462	-2 417	-9 101	-6 582	-2 608	-3 178	-7 276	-6 048
Kortfristiga banklån	-1 179				-2 042			
Derivat (utflöde)	-13 960	-20	-55	-33	-21 062	-22	-51	-24
<b>Summa per period</b>	<b>-17 969</b>	<b>-3 526</b>	<b>-10 315</b>	<b>-9 871</b>	<b>-26 822</b>	<b>-3 624</b>	<b>-9 535</b>	<b>-8 212</b>
Likvida medel inklusive räntebärande fordringar	3 174				4 333			
Långfristiga räntebärande fordringar		44		155	2	1		208
Derivat (inflöde)	14 049	60	166	98	20 883	65	145	74
Tilläggsköpeskillingar	-781	-157	-6		-346	-53	-5	
Kundfordringar	13 665				15 844			
Leverantörsskulder	-7 028				-9 527			
Leasingskulder	-1 145	-874	-1 259	-408	-1 141	-859	-1 212	-438
<b>Netto</b>	<b>3 966</b>	<b>-4 453</b>	<b>-11 415</b>	<b>-10 027</b>	<b>3 226</b>	<b>-4 470</b>	<b>-10 607</b>	<b>-8 368</b>
Bekräftade kreditlöften	12 058		-12 058		50 736	-38 454	-12 282	
<b>Justerad förfallprofil<sup>1</sup></b>	<b>16 024</b>	<b>-4 453</b>	<b>-23 472</b>	<b>-10 027</b>	<b>53 962</b>	<b>-42 924</b>	<b>-22 889</b>	<b>-8 368</b>

<sup>1</sup> Förfallstruktur garantier se not 30.

<sup>2</sup> Beloppen i tabellen är odiskonterade samt inkluderar framtida kända räntebetalningar varför de exakta beloppen ej återfinns i balansräkningen.

## Not 35 fortsättning

**Finansieringsrisk och förfallostruktur**

Finansieringsrisken definieras som risken att ej kunna möta betalningsåtaganden som ett resultat av otillräcklig likviditet eller svårigheter att få extern finansiering. ASSA ABLOY hanterar finansieringsrisken på konsoliderad nivå. Treasury ansvarar för extern upplåning och externa placeringar. ASSA ABLOY strävar efter att vid varje tillfälle ha tillgång till kortfristiga såväl som långfristiga låneramar. Enligt finanspolicyen bör tillgängliga låneramar inklusive tillgängliga likvida medel omfatta en reserv (medel som är tillgängliga men som inte används) motsvarande minst 10 procent av koncernens omsättning.

**Förfallostruktur**

Tabellen "Förfallostruktur" ovan visar förfallotidpunkterna för ASSA ABLOYs finansiella instrument inklusive bekräftade kreditlöften. Förfallotidpunkterna är inte koncentrerade till en speciell tidpunkt inom den närmsta framtiden. En viktig komponent i likviditetsplaneringen är koncernens Multi Currency Revolving Credit Facility om totalt 1 200 MEUR. Löptiden för 1 116 MEUR förlängdes under 2021 och förfaller nu i april 2026. En mindre del, 84 MEUR förfaller fortsatt i april 2024. Vid årsskiftet var denna kreditfacilitet outnyttjad i sin helhet. För att säkerställa finansieringen av HHI förvärvet ingicks två nya låneavtal under året, dels en så kallad Bridge Facility om 3 750 MUSD och dels ett avtal om en lånefacilitet om 500 MUSD. Båda dessa faciliteter har förfalldagar under 2023 men finansieringarna är beroende av att HHI förvärvet fullföljs.

Vidare tar tabellen hänsyn till de finansiella tillgångar som finns. Tabellen visar odiskonterade kassaflöden samt framtida kända räntebetalningar relaterade till koncernens finansiella instrument per balansdagen varför samma belopp ej återfinns i balansräkningen.

**Likvida medel och andra räntebärande fordringar**

Kortfristiga räntebärande placeringar uppgick vid årets slut till 1 643 MSEK (46). Utöver detta finns räntebärande långfristiga fordringar om 170 MSEK (159) samt finansiella derivat med ett positivt marknadsvärde om 262 MSEK (426) som, utöver likvida medel, ingår i definitionen av finansiell nettoskuld. Placeringar av likvida medel sker huvudsakligen på bankkonton, depositioner i banker eller i räntebärande instrument med hög likviditet och som utges av emittenter med ett kreditbetyg om minst A-, enligt Standard & Poor's eller liknande institut. Den genomsnittliga löptiden för likvida medel var 7 dagar (4) vid utgången av 2021.

Moderbolagets likvida medel finns på ett underkonto till koncernens gemensamma koncernkonto.

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2020	2021	2020	2021
Kassa och bank	2 756	2 690	0	0
Kortfristiga placeringar med löptid under 3 månader	0	1 635	-	-
<b>Likvida medel</b>	<b>2 756</b>	<b>4 325</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Kortfristiga placeringar med löptid mer än 3 månader	46	8	-	-
Långfristiga räntebärande fordringar	159	170	-	-
Positivt marknadsvärde derivat	426	262	-	-
<b>Totalt</b>	<b>3 388</b>	<b>4 764</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Ränterisker i räntebärande tillgångar**

Treasury hanterar ränterisken i räntebärande tillgångar. Derivatinstrument såsom ränteswappar och FRA (Forward Rate Agreements) kan användas för att hantera ränterisken. De räntebärande tillgångarna är till största delen kortfristiga. Löptiden för placeringarna har stigit under året. Räntebindningstiden för denna typ av kortfristiga placeringar var 8 dagar (164) vid slutet av 2021. En förändring nedåt på avkastningskurvan med en procentenhet skulle minska koncernens ränteintäkter med cirka 0 MSEK (0) och koncernens eget kapital med 0 MSEK (0).

**Räntebärande skulder**

Koncernens långfristiga lånefinansiering utgörs huvudsakligen av ett GMTN-program om 15 793 MSEK (16 189) varav 14 862 MSEK (15 047) är långfristiga, Private Placement-program i USA uppgående till totalt 225 MUSD varav 75 MUSD (225) är långfristiga samt lån från finansiella institutioner som Europeiska Investeringsbanken (EIB) om 0 MEUR (18) samt 349 MUSD (366) och Nordiska Investeringsbanken om 135 MEUR (190). Under året gjordes varken nya emissioner under GMTN-programmet eller några nya långfristiga lån. Övriga förändringar i långa lån förklaras framför allt av att en del av ursprungligen långa lån nu har kortare tid än 1 år till förfall. Lånens storlek har också påverkats av valutaförändringar, framförallt i USD.

Koncernens kortfristiga lånefinansiering utgörs huvudsakligen av två Commercial Paper-program om maximalt 1 000 MUSD (1 000) respektive 5 000 MSEK (5 000). Vid årsskiftet var dock utestående balans under Commercial Paper-programmen 0 MSEK (0). Därutöver finns väsentliga kreditlöften främst i form av en Multi Currency Revolving Credit Facility på 1 200 MEUR (1 200). Vid årets slut var den genomsnittliga löptiden för koncernens räntebärande skulder, exklusive pensionsavsättningen och leasingåtaganden, 45 månader (53).

Vissa av koncernens större finansieringsavtal innehåller en sedvanlig så kallad "Change of Control"-klausul. Klausulen innebär att långgivarna äger rätt att, under vissa förutsättningar, påkalla omförhandlingar av villkoren eller säga upp avtalen om kontrollen över bolaget förändras.

## Not 35 fortsättning

## Extern finansiering/nettoskuld

Kreditramar/faciliteter	Belopp, MSEK	Löptid	Redovisat värde, MSEK	Valuta	Belopp 2020	Belopp 2021	Varav moderbolaget, MSEK
US Private Placement Program	679	Aug 2024	679	USD	75	75	-
Multi-Currency RCF	860	Apr 2024	-	EUR	84	84	-
Multi-Currency RCF	11 423	Apr 2026	-	EUR	1 116	1 116	-
Bridge loan facility	33 930	Okt 2023	-	USD	-	3 750	-
Term loan facility	4 524	Okt 2023	-	USD	-	500	-
Banklån EIB	621	Okt 2024 <sup>2</sup>	621	USD	86	69	-
Banklån EIB	2 382	Mar 2027 <sup>2</sup>	2 382	USD	263	263	-
Banklån NIB	690	Jun 2026	690	EUR	68	68	-
Banklån NIB	690	Jun 2028	690	EUR	68	68	-
Global MTN Program	24 658	Feb 2023	500	SEK	500	500	500
		Mar 2023	154	EUR	15	15	154
		Oct 2023	205	EUR	20	20	205
		Nov 2023	233 <sup>1</sup>	USD	25	25	-
		Nov 2023	913 <sup>1</sup>	USD	100	100	905
		Dec 2023	905	USD	100	100	905
		Jan 2024	307	EUR	30	30	307
		Apr 2024	550	SEK	550	550	550
		Maj 2024	181	USD	20	20	181
		Jul 2024	271	USD	30	30	271
		Sep 2024	1 021	EUR	100	100	1 021
		Okt 2024	181	USD	20	20	181
		Feb 2025	512	EUR	50	50	512
		Mar 2025	329 <sup>1</sup>	EUR	30	30	307
		Jun 2025	905	USD	100	100	905
		Jun 2025	511	EUR	50	50	511
		Jun 2025	271	USD	30	30	271
		Dec 2025	468 <sup>1</sup>	USD	50	50	452
		Mar 2026	205	EUR	20	20	205
		Nov 2026	489 <sup>1</sup>	CHF	50	50	493
		Feb 2027	307	EUR	30	30	307
		Feb 2027	510	EUR	50	50	510
		Jun 2027	307 <sup>1</sup>	NOK	300	300	307
		Sep 2027	509	EUR	50	50	509
		Okt 2027	207 <sup>1</sup>	NOK	200	200	205
		Maj 2029	152	EUR	15	15	152
		Jun 2029	90	USD	10	10	90
		Aug 2029	102	EUR	10	10	102
		Okt 2029	303 <sup>1</sup>	EUR	28	28	284
		Okt 2029	265	EUR	26	26	265
		Dec 2029	908 <sup>1</sup>	USD	100	100	895
		Mar 2030	306	EUR	30	30	306
		Apr 2030	712	EUR	70	70	712
		Feb 2031	102	EUR	10	10	102
		Aug 2034	1 011	EUR	100	100	1 011
Övriga långfristiga lån	234		234				-12
<b>Totala långfristiga lån/faciliteter</b>	<b>80 690</b>		<b>20 195</b>				<b>14 577</b>
US Private Placement Program	1 361		1 361	USD	150	150	-
Global MTN Program	931		931	SEK	1 142	931	931
Global CP Program	9 048		-	SEK	-	-	-
Svenskt CP Program	5 000		-	SEK	-	-	-
Övriga banklån	2 334		2 334				921
Checkkredit	3 372		416				-
<b>Totala kortfristiga lån/faciliteter</b>	<b>22 045</b>		<b>5 042</b>				<b>1 852</b>
<b>Totala lån/faciliteter</b>	<b>102 734</b>		<b>25 237</b>				<b>16 430</b>
Likvida medel			-4 325				
Långfristiga och kortfristiga räntebärande placeringar			-177				
Derivatinstrument			86				
Pensionsavsättningar			2 736				
Leasingskulder			3 515				
<b>Nettoskuld</b>			<b>27 071</b>				

<sup>1</sup> Lånen säkringsredovisas, helt eller delvis.<sup>2</sup> Lånen är amorterande. I tabellen har lånens snittförfallodag angivits.

Not 35 fortsättning

Förändring lån

MSEK	Långfristiga lån	Kortfristiga lån	Totalt
<b>Ingående balans 1 januari 2021</b>	<b>22 381</b>	<b>3 514</b>	<b>25 895</b>
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>			
Upptagna långfristiga lån	8	–	8
Amortering av ursprungligen långfristiga lån	–	–2 473	–2 473
Nettoförändring kortfristiga lån	–	682	682
<b>Summa</b>	<b>8</b>	<b>–1 791</b>	<b>–1 783</b>
<b>Ej kassaflödespåverkande förändringar</b>			
Förvärv av dotterbolag	9	98	107
Avyttring av dotterbolag	–	–245	–245
Omklassificeringar	–3 177	3 177	–
Orealiserade valutakursdifferenser	959	200	1 159
Övriga förändringar	12	–	12
Omräkningsdifferenser	3	90	93
<b>Summa</b>	<b>–2 194</b>	<b>3 320</b>	<b>1 125</b>
<b>Utgående balans 31 december 2021</b>	<b>20 195</b>	<b>5 042</b>	<b>25 237</b>

MSEK	Långfristiga lån	Kortfristiga lån	Totalt
<b>Ingående balans 1 januari 2020</b>	<b>21 100</b>	<b>5 460</b>	<b>26 560</b>
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>			
Upptagna långfristiga lån	5 806	–	5 806
Amortering av ursprungligen långfristiga lån	–	–3 252	–3 252
Nettoförändring kortfristiga lån	–	–1 522	–1 522
<b>Summa</b>	<b>5 806</b>	<b>–4 774</b>	<b>1 032</b>
<b>Ej kassaflödespåverkande förändringar</b>			
Förvärv av dotterbolag	182	43	225
Avyttring av dotterbolag	–	–66	–66
Omklassificeringar	–3 181	3 181	–
Orealiserade valutakursdifferenser	–1 631	–319	–1 950
Övriga förändringar	105	–11	94
<b>Summa</b>	<b>–4 525</b>	<b>2 828</b>	<b>–1 697</b>
<b>Utgående balans 31 december 2020</b>	<b>22 381</b>	<b>3 514</b>	<b>25 895</b>

Ränterisker i upplåning

Förändringar i räntenivån har en direkt inverkan på ASSA ABLOYs räntenetto. Identifiering och hantering av koncernens ränteeponering sker inom Treasury, som analyserar koncernens ränteeponering och beräknar resultateffekten av förändringar i räntenivån över rullande 12 månader. Koncernen eftersträvar att ha en blandning av fast och rörlig ränta i låneportföljen och använder ränteswappar för att löpande justera räntebindningen. Finanspolicyen stipulerar att den genomsnittliga räntebindningstiden i normalfallet ska vara inom intervallet 12 och 36 månader. Vid årets utgång uppgick den genomsnittliga räntebindningstiden på bruttoskulden, exklusive pensionsskulder och leaseåtaganden, till cirka 29 månader (32). En förändring uppåt på avkastningskurvan med en procentenhet skulle öka koncernens räntekostnader med cirka 53 MSEK (89) och minska koncernens egna kapital med 39 MSEK (65).

Förändring leasingkulder

MSEK	Koncernen	
	2020	2021
<b>Ingående balans</b>	<b>3 739</b>	<b>3 562</b>
Förvärv av dotterbolag	265	13
Avyttring av dotterbolag	–37	–181
Nya och avslutade leasingavtal	1 169	1 156
Amorteringar av leasingkulder	–1 275	–1 242
Omräkningsdifferenser	–299	207
<b>Utgående balans</b>	<b>3 562</b>	<b>3 515</b>

Fördelning i balansräkningen:	Koncernen	
	2020	2021
Långfristiga leasingkulder	2 477	2 433
Kortfristiga leasingkulder	1 085	1 082
<b>Totalt</b>	<b>3 562</b>	<b>3 515</b>

Valutasammansättning

Valutasammansättningen av ASSA ABLOYs upplåning är beroende av valutafördelningen av koncernens tillgångar och övriga skulder. Valutaswappar används för att uppnå den önskade valutafördelningen. Se tabellen "Nettoskulsättning per valuta" nedan.

Nettoskulsättning per valuta

MSEK	31 december 2020		31 december 2021	
	Nettoskuld exkl derivat	Nettoskuld inkl derivat	Nettoskuld exkl derivat	Nettoskuld inkl derivat
USD	11 201	12 311	11 494	12 133
EUR	13 525	11 783	12 356	10 879
GBP	493	2 120	114	1 600
CNY	577	1 868	1 000	2 854
AUD	64	1 340	85	1 443
NOK	612	656	560	354
CZK	124	628	100	655
PLN	62	554	66	630
KRW	234	505	312	475
SEK	1 477	–1 968	–603	–2 596
CHF	748	–1 616	675	–2 648
Övrigt	636	1 574	911	1 292
<b>Totalt</b>	<b>29 755</b>	<b>29 755</b>	<b>27 071</b>	<b>27 071</b>

Valutarisk

Valutarisker påverkar ASSA ABLOY huvudsakligen genom omräkning av sysselsatt kapital och nettoskuld, genom omräkning av resultat i utländska dotterbolag samt genom resultateffekter på flöden av varor mellan länder med olika valutor.

Transaktionsexponering

Valutarisken i form av transaktionsexponering, eller export respektive import av varor, är relativt begränsad inom koncernen, även om den kan vara betydande för enskilda affärsenheter. Huvudprincipen är att låta valutaförändringar slå igenom i affärsrörelsen så snabbt som möjligt. Som ett resultat av detta säkras i normalfallet inte de löpande valutaflödena.

Transaktionsflöden avseende större valutor (import + och export –)

Valuta, MSEK	Valutaexponering	
	2020	2021
AUD	679	742
CAD	852	857
CHF	–772	–609
CNY	–1 653	–1 688
CZK	–389	–461
EUR	1 523	1 761
GBP	589	1 133
HKD	–820	–572
SEK	–2 223	–663
USD	1 120	1 259

Omräkningsexponering i resultatet

Tabellen nedan visar effekterna på koncernens resultat före skatt av en rimligt möjlig förändring, i detta fall vid 10 procents försvagning av den svenska kronan (SEK) gentemot de större valutorna, med alla andra variabler konstanta.

Effekt på rörelseresultat före skatt vid 10 procent försvagning av SEK

Valuta, MSEK	2020	2021
AUD	44	61
CAD	22	34
CHF	41	49
DKK	12	14
EUR	188	265
HKD	66	50
MXN	12	16
NOK	17	23
NZD	15	16
USD	753	853



## Not 35 fortsättning

**Omräkningsexponering i balansräkningen**

Effekterna av omräkning av eget kapital begränsas av att en stor del av finansieringen sker i lokal valuta.

Kapitalstrukturen i varje land optimeras med utgångspunkt i lokal lagstiftning. När så är möjligt, efter lokala förutsättningar, eftersträvas generellt samma skuldsättningsgrad per valuta som i koncernen som helhet för att enskilda valutors rörelser ska få begränsad effekt. Treasury använder valutaderivat och lån för att åstadkomma lämplig finansiering och för att eliminera oönskad valutaexponering.

I tabellen "Nettoskuldsättning per valuta" på sidan 96 visas användningen av valutatermskontrakt i relation till finansiering i större valutor. Termiskontrakten används för att neutralisera den exponering som uppkommer mellan extern skuld och interna behov.

**Finansiell kreditrisk**

Finansiell riskhantering exponerar ASSA ABLOY för vissa motpartsrisiker. Denna exponering uppstår bland annat genom placering av överskottslikviditet samt genom skuldebrev och derivatinstrument.

ASSA ABLOYs policy är att minimera den potentiella kreditrisken för överskottslikviditet genom att använda kassaflöde från dotterbolagen för att amortera på koncernens lån. Detta hanteras främst via så kallade cash pools som inrättats av Treasury. Cirka 97 procent (96) av koncernens försäljning reglerades via cash pools under 2021. Mindre belopp kan under kortare tid befinna sig på andra lokala banker beroende på hur kunder väljer att betala. Koncernen kan också kortsiktigt placera överskottslikviditet i bank för att matcha upplåningen och kassaflödet. De banker där överskottslikviditet placeras har hög rating. Mot bakgrund av detta och placeringarnas korta löptider bedöms effekten av den beräknade kreditrisken vara försumbar.

För att motpartsriskerna ska kunna begränsas fördelas derivatinstrument mellan banker med utgångspunkt från de risknivåer som definieras i finanspolicyn. Treasury tecknar endast derivatkontrakt med banker som har en hög rating.

ISDA-avtal (full netting av transaktioner vid en parts oförmåga att fullfölja åtaganden) har ingåtts vad gäller ränte- och valutaderivat. Effekten av denna netting visas i tabellen på sidan 98.

**Kommersiell kreditrisk**

Koncernens kundförändringar är fördelade över ett stort antal kunder som är spridda internationellt. Det finns ingen enskild kund som står för mer än 2 procent av koncernens försäljning. Koncentrationen av kreditrisiker förknippade med kundfordringarna bedöms vara begränsad, men kreditriskerna har bedömts ökat under de senaste två åren med hänsyn tagen till den globala pandemin covid-19 och dess påverkan på den globala efterfrågan. Det verkliga värdet på kundfordringarna motsvarar det redovisade värdet. Kreditrisiker relaterade till operativ verksamhet hanteras lokalt på bolagsnivå och följs upp på divisionsnivå. För ytterligare information se not 22 samt avsnitt "nedskrivning av finansiella tillgångar" i redovisningsinformation.

**Råvarurisk**

Koncernen exponeras för prisrisk relaterade till inköp av vissa råvaror (framför allt metaller) som används i tillverkningen. Koncernen använder inte finansiella terminskontrakt för att säkra råvaruinköp.

**Verkligt värde på finansiella instrument**

Finansiella derivatinstrument såsom valuta- och ränteterminer används i erforderlig utsträckning. Syftet med att använda derivatinstrument är begränsat till att reducera exponering mot finansiella risker.

De positiva och negativa verkliga värdena i tabellen "Utestående derivatinstrument" på sidan 98 visar verkliga värden om instrumenten avslutades vid årsskiftet, baserat på tillgängliga verkliga värden och är desamma som de redovisade värdena i balansräkningen. Det nominella beloppet motsvarar kontraktens bruttovärde.

För redovisningsändamål klassificeras finansiella instrument utifrån värderingskategorier i IFRS 9. Tabellen "Finansiella instrument" på sidan 98 ger en översikt över finansiella tillgångar och skulder, värderingskategori samt redovisat och verkligt värde per post.

**Riskhantering genom säkringsredovisning**

Koncernen har under året använt sig av säkringsredovisning i den finansiella riskhanteringen. Säkringar kan delas in i kassaflödessäkringar, säkringar av verkligt värde samt säkringar av nettoinvesteringar. Förändringar i dessa framgår av tabellen nedan. För information avseende effekter i övrigt totalresultat från säkring av nettoinvesteringar, se not 32. Säkringar av nettoinvesteringar används för att hantera valutarisken som uppstår genom investeringar i utländska dotterbolag. Säkringar av verkligt värde används för att hantera ränterisk som uppstår när koncernen tar upp lån till fast ränta. Kassaflödessäkringar av ränterisk i lån med rörlig ränta används för att justera ränterisken från rörliga räntor.

Ränterisken relaterade till de långfristiga lån säkras genom säkringsredovisning med hjälp av ränteswappar. I de fall lånen är nominerade i en annan valuta än SEK ingår valutarisken inte i den applicerade säkringsredovisningen. För risk relaterat till nettoinvesteringar i utländska dotterbolag appliceras endast säkringsredovisning för att hantera valutarisk, inga andra relaterade risker hanteras av de säkringar som appliceras.

ASSA ABLOY säkrar inte 100 % av sina långfristiga lån eller sina nettoinvesteringar. Istället beslutas från fall till fall när säkringsredovisning blir tillämpligt, i enlighet med angivna risknivåer i finanspolicyn.

För verkligt värde-säkringar använder koncernen ränteswappar som har motsvarande kritiska villkor som det säkrade objektet, så som referensränta, likviditetsdag, förfallodag och nominella belopp. På så sätt säkerställs att det finns ett ekonomiskt samband mellan säkringsobjekten och säkringsinstrumenten. Effektiviteten i säkringsförhållandet mäts genom periodiska framåtblickande mätningar där det säkerställs att ett ekonomiskt samband fortfarande föreligger. Exempel på identifierade källor till ineffektivitet i säkringsförhållandet är bland annat om en eventuell kreditrisjustering i ränteswappen inte matchas av motsvarande justering på lånet, eller om differenser i de kritiska termerna mellan ränteswappen och lånet av någon anledning skulle uppstå. Alla kritiska villkor matchade under året. Av denna anledning har det ekonomiska förhållandet varit 100 % effektivt. De förändringar som har skett hittills till följd av Referensräntereformen (IBOR-reformen) har inte haft någon väsentlig påverkan på koncernens säkringsrelationer under 2021. För USD upphör de flesta löptider för LIBOR först 30 juni 2023.

**Redovisning av säkringsredovisade instrument**

MSEK	Ränte-säkring 2020	Ränte-säkring 2021	Netto-investe-ringar 2020	Netto-investe-ringar 2021
Redovisat värde på säkrad post – verkligt värde	2 609	2 803	–	–
Redovisat värde på säkrad post – kassaflöde	432	1 907	–	–
Säkringsinstrumentets nominella belopp	3 041	4 711	–	–
Förfallodatum	2021 till 2029	2022 till 2029	–	–
Hedge ratio	1:1	1:1	–	–
Total effekt av säkring på säkrat objekt	–187	–75	–	–
Upplupet återstående belopp för avslutade säkringar	–20	–11	–255	–255
Värdet förändring i säkringsinstrumenten sedan 1 januari	99	–107	–3	–
Värdet förändring i säkringsobjekt	–99	107	3	–
Ineffektivitet redovisad i resultatet	0	0	0	–

Värdet förändring av verkligt värde-säkrade objekt bokförs mot långfristiga lån, värdeförändring säkringsinstrument bokförs mot upplupna intäkter respektive kostnader, eventuell ineffektivitet bokförs mot räntetäckter respektive kostnader. Värdet förändring av säkringsinstrument i säkringar av nettoinvesteringar bokförs mot säkringsreserv i eget kapital. Värdet förändringar av säkringsinstrumenten i kassaflödessäkringar av ränterisk redovisas över övrigt totalresultat, eventuell ineffektivitet bokförs mot räntetäckter respektive räntekostnader.

Not 35 fortsättning

Upplysningar om kvittning av finansiella tillgångar och skulder

MSEK	2020					2021				
	Brutto- belopp	Belopp som kvittas i balansräk- ningen	Nettobelopp redovisade i balans- räkningen	Belopp som omfattas av nettingavtal men ej kvittas	Netto- belopp	Brutto- belopp	Belopp som kvittas i balansräk- ningen	Nettobelopp redovisade i balans- räkningen	Belopp som omfattas av nettingavtal men ej kvittas	Netto- belopp
Finansiella tillgångar	426	-	426	76	350	262	-	262	135	128
Finansiella skulder	172	-	172	76	96	347	-	347	135	212

Kvittade finansiella tillgångar och finansiella skulder utgörs endast av derivatinstrument.

Utestående derivatinstrument per den 31 december

Instrument, MSEK	31 december 2020			31 december 2021		
	Positivt mark- nadsvärde <sup>2</sup>	Negativt mark- nadsvärde <sup>2</sup>	Nominellt värde	Positivt mark- nadsvärde <sup>2</sup>	Negativt mark- nadsvärde <sup>2</sup>	Nominellt värde
Valutaterminer, upplåning		240	-172	7 923	179	345
Räntederivat <sup>1</sup> , säkringar av verkligt värde	187	-	2 609	79	3	2 803
Räntederivat <sup>1</sup> , kassaflödessäkring	-	0	432	5	0	1 907
<b>Summa</b>	<b>426</b>	<b>-172</b>	<b>10 963</b>	<b>262</b>	<b>348</b>	<b>13 957</b>

<sup>1</sup> För räntederivat är endast ena benet inräknat i nominellt värde.

<sup>2</sup> Tillgångar bokförs mot upplupna intäkter och skulder mot upplupna kostnader.

Finansiella instrument: redovisade värden och verkliga värden per värderingskategori

MSEK	2020		2021	
	Redovisat värde	Verkligt värde	Redovisat värde	Verkligt värde
<b>Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde</b>				
Kundfordringar	13 665	13 665	15 844	15 844
Övriga finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde	252	252	223	223
Likvida medel	2 756	2 756	4 325	4 325
<b>Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultatet</b>				
Aktier och andelar	6	6	52	52
<b>Derivatinstrument</b>				
Säkringsredovisning	187	187	84	84
Innehas för handel	240	240	179	179
<b>Summa finansiella tillgångar</b>	<b>17 106</b>	<b>17 106</b>	<b>20 706</b>	<b>20 706</b>
<b>Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde</b>				
Leverantörsskulder	7 027	7 027	9 527	9 527
Leasingskulder	3 562	3 562	3 515	3 515
Långfristiga lån – säkringsredovisning	2 781	2 781	2 864	2 864
Långfristiga lån – ej säkringsredovisning	19 600	20 157	17 331	17 519
Kortfristiga lån – säkringsredovisning	-	-	-	-
Kortfristiga lån – ej säkringsredovisning	3 514	3 515	5 042	5 052
<b>Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultatet</b>				
Tilläggsköpeskillingar	944	944	403	403
<b>Derivatinstrument</b>				
Säkringsredovisning	0	0	3	3
Innehas för handel	171	171	345	345
<b>Summa finansiella skulder</b>	<b>37 600</b>	<b>38 158</b>	<b>39 027</b>	<b>39 228</b>

Verkligt värde för den långfristiga upplåningen baseras på observerbar data genom att diskontera kassaflöden till marknadsränta, vilket bedöms motsvara nivå 2 enligt verkligt

värdehierarkin. Verkligt värde för korta fordringar och skulder bedöms överensstämma med bokfört värde.

Finansiella instrument: värderade till verkligt värde

MSEK	2020				2021			
	Redovisade värden	Noterade priser (nivå 1)	Observerbar data (nivå 2)	Ej observerbar data (nivå 3)	Redovisade värden	Noterade priser (nivå 1)	Observerbar data (nivå 2)	Ej observerbar data (nivå 3)
<b>Finansiella tillgångar</b>								
Derivatinstrument	426	-	426	-	262	-	262	-
<b>Finansiella skulder</b>								
Derivatinstrument	172	-	172	-	347	-	347	-
Tilläggsköpeskillingar	944	-	-	944	403	-	-	403

Värderingen till verkligt värde klassificeras hierarkiskt i tre olika nivåer baserat på de indata som använts i värderingen av instrumenten. Tilläggsköpeskillingar avser tillkommande betalningar för förvärvade bolag. En tilläggsköpeskillings storlek är vanligtvis kopplad till resultat- och försäljningsutvecklingen i ett förvärvat bolag under en viss tidsperiod. Tilläggsköpeskillingar värderas på förvärvsdagen utifrån företagsledningens

bästa bedömning av det framtida utfallet. Diskontering sker vid större belopp. Tillhör nivå 3 i hierarkin.

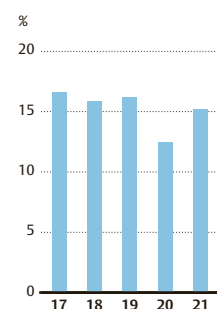
För derivat beräknas nuvärdet av framtida kassaflöden baserat på observerbara avkastningskurvor och valutakurser på balansräkningsdagen. Dessa tillhör nivå 2 i hierarkin.

# Fem år i sammandrag

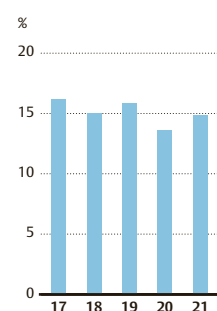
Belopp i MSEK om ej annat anges	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Omsättning och resultat</b>					
Försäljningsintäkter	76 137	84 048	94 029	87 649	95 007
Organisk tillväxt, %	4	5	3	-8	11
Förvärv och avyttringar, %	2	2	3	4	2
Rörelseresultat (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster	12 341	12 909	14 920	11 916	14 181
Rörelseresultat (EBIT)	12 341	6 096	14 608	12 458	14 181
Resultat före skatt (EBT)	11 673	5 297	13 571	11 676	13 538
Årets resultat	8 635	2 755	9 997	9 172	10 901
<b>Kassaflöde</b>					
Kassaflöde från löpande verksamhet	9 248	9 225	12 665	13 658	12 456
Kassaflöde från investeringsverksamhet	-8 661	-6 427	-5 464	-6 741	-3 094
Kassaflöde från finansieringsverksamhet	-861	-2 728	-7 301	-4 558	-7 813
Årets kassaflöde	-274	70	-100	2 359	1 549
Operativt kassaflöde	10 929	11 357	14 442	14 560	13 265
<b>Sysselsatt kapital och finansiering</b>					
Sysselsatt kapital	75 932	81 146	92 204	88 634	96 663
- varav goodwill	50 330	53 413	57 662	58 344	62 502
- varav övriga immateriella och materiella anläggningstillgångar	19 144	19 518	21 191	22 134	22 587
- varav nyttjanderättstillgångar	-	119	3 731	3 513	3 436
- varav aktier och andelar i intressebolag	2 243	2 434	2 595	637	652
Nettoskuld	25 275	29 246	33 050	29 755	27 071
Innehav utan bestämmande inflytande	9	10	11	9	9
Eget kapital exklusive innehav utan bestämmande inflytande	50 648	51 890	59 143	58 870	69 582
<b>Data per aktie, SEK</b>					
Vinst per aktie före och efter utspädning	7,77	2,48	9,00	8,26	9,81
Vinst per aktie före och efter utspädning och exklusive jämförelsestörande poster	7,77	8,09	9,22	7,54	9,81
Eget kapital per aktie efter utspädning	45,60	46,71	53,25	53,00	62,64
Utdelning per aktie	3,30	3,50	3,85	3,90	4,20 <sup>1</sup>
Kurs på B-aktien vid årets slut	170,40	158,15	219,00	202,50	276,20
<b>Nyckeltal</b>					
Rörelsemarginal (EBIT), % exklusive jämförelsestörande poster	16,2	15,4	15,9	13,6	14,9
Rörelsemarginal (EBIT), %	16,2	7,3	15,5	14,2	14,9
Vinstmarginal (EBT), %	15,3	6,3	14,4	13,3	14,2
Kassakonvertering	0,94	0,94	1,04	1,31	0,98
Avkastning på sysselsatt kapital, %	16,6	15,9	16,2	12,5	15,2
Avkastning på eget kapital, %	17,6	5,4	18,0	15,5	17,0
Soliditet, %	50,9	48,7	50,1	50,1	53,5
Skuldsättningsgrad	0,50	0,56	0,56	0,51	0,39
Nettoskuld/EBITDA	1,8	2,0	1,8	1,9	1,5
Totalt antal aktier, tusental	1 112 576	1 112 576	1 112 576	1 112 576	1 112 576
Antal utestående aktier, tusental	1 110 776	1 110 776	1 110 776	1 110 776	1 110 776
Vägt genomsnittligt antal utestående aktier före och efter utspädning, tusental	1 110 776	1 110 776	1 110 776	1 110 776	1 110 776
Medelantal anställda	47 426	48 353	48 992	48 471	50 934

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

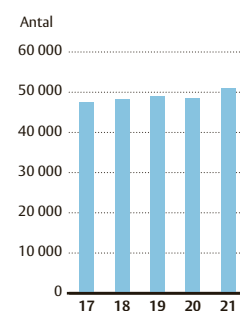
## Avkastning på sysselsatt kapital



## Rörelsemarginal (EBIT)<sup>2</sup>



## Medelantal anställda



<sup>2</sup> Exklusive jämförelsestörande poster

# Kommentarer till fem år i sammandrag

## 2017

Försäljningstillväxten var fortsatt god under året. Den organiska tillväxten var 4 procent drivet av en ökande efterfrågan på elektromekaniska och digitala lås- och dörrlösningar. För ASSA ABLOYs del visade de mogna marknaderna i främst Europa och USA fortsatt god tillväxt medan utvecklingen för tillväxtmarknaderna var svagare, särskilt avseende Kina, Brasilien och Mellanöstern. Tillväxten i Asien utanför Kina var fortsatt god.

Produktutvecklingen har fortsatt varit fokuserat på bl.a. digitala och mobila teknologier, vilket bedöms ge en betydande potential för en god och lönsam tillväxt under överskådlig tid. ASSA ABLOY har även ett växande utbud av miljövarudeklarerade produkter som ett led i sin satsning på hållbara lösningar.

Årets rörelseresultat exklusive jämförelsestörande poster ökade med 10 procent jämfört med 2016 med ett fortsatt starkt kassaflöde. Vinst per aktie efter full utspädning och exklusive jämförelsestörande poster ökade med 10 procent.

Totalt 16 förvärv konsoliderades under året, vilka stärkte marknadspositionen inom bl.a. smarta dörrlås, fysisk passerkontroll och identitetslösningar. ASSA ABLOYs projektverksamhet inom HID Global, AdvanIDe, avyttrades i sin helhet.

## 2018

Tillväxten var stark under året med en organisk tillväxt på 5 procent drivet av fortsatta framgångar för elektromekaniska och digitala lösningar samt en stark tillväxt i Nord- och Sydamerika. De mogna marknaderna visade fortsatt en god utveckling med USA och Europa uppvisande en stark respektive god tillväxt under året. Utvecklingen för tillväxtmarknaderna var svagare, särskilt avseende Asien och Mellanöstern.

Ett nytt strukturprogram lanserades under året. Ett femtiotal fabriker och kontor stängs under en treårsperiod med en beräknad återbetalningstid på mindre än tre år.

Produktutvecklingen har fortsatt varit på en hög nivå med stora investeringar i FoU, vilket bl.a. visas av att 27 procent av årets omsättning kommer från produkter yngre än tre år.

Årets rörelseresultat exklusive jämförelsestörande poster ökade med 5 procent med ett fortsatt starkt kassaflöde. Vinst per aktie efter full utspädning och exklusive jämförelsestörande poster ökade med 4 procent. Nedskrivningar av goodwill, övriga immateriella tillgångar och rörelsetillgångar om totalt 6 miljarder SEK skedde under året.

Totalt 19 förvärv konsoliderades under året, vilka bl.a. stärkte HIDs marknadsposition inom säkra identitetslösningar. ASSA ABLOYs trädörrsverksamhet inom Americas avyttrades även under året.

## 2019

Organisk tillväxt uppgick till 3 procent drivet av en god tillväxt för divisionerna Americas och Global Technologies. Tillväxten var särskilt stark i USA tack vare god efterfrågan för smarta lås inom privatbostadsmarknaden samt inom de kommersiella affärssegmenten. För Europa och Asien var tillväxten mer blandad generellt sett. Utvecklingen för tillväxtmarknaderna var fortsatt relativt svag.

Satsningen på produktutveckling har accelererat under året med stora investeringar i FoU, vilket bl.a. visas av att 27 procent av omsättningen utgjordes av produkter yngre än tre år.

Årets rörelseresultat exklusive jämförelsestörande poster ökade med 12 procent med ett fortsatt starkt kassaflöde. Vinst per aktie efter full utspädning och exklusive jämförelsestörande poster ökade med 14 procent.

Förvärvsaktiviteten var fortsatt hög under året, samtidigt som avtal även tecknades om förvärv av agta record, det största förvärvet sedan 2011.

## 2020

Efterfrågan påverkades negativt under året av covid-19-pandemin. Organisk tillväxt var -8 procent för koncernen, med en negativ försäljningsutveckling för samtliga divisioner. Kostnadsbesparingar och personalreduktioner har till stor del motverkat den negativa resultateffekten från den lägre omsättningen. Ett nytt omstruktureringsprogram lanserades även vid slutet på året, där ett tiotal fabriker och ett trettiotal kontor planeras stängas under en tvåårsperiod. Det operativa kassaflödet har varit fortsatt starkt, bland annat tack vare kostnadsbesparingar och reducerad rörelsekapitalbindning.

Efterfrågan var generellt sett stabilare för de mogna marknaderna i Europa och USA jämfört med utvecklingen för tillväxtmarknaderna, främst Asien, Mellanöstern och Afrika. Satsningen på produktutveckling och innovation har fortsatt med oförminskad styrka. Stora investeringar har gjorts i FoU och personalstyrkan inom R&D-funktionen har bibehållits intakt under året.

Årets rörelseresultat exklusive jämförelsestörande poster minskade med 20 procent. Kassaflödet var fortsatt starkt. Förvärvsaktiviteten var fortsatt hög under året, bland annat slutfördes förvärvet av agta record.

## 2021

De mogna marknaderna i USA och Europa återhämtade sig successivt under året, trots en fortsatt covid-19-pandemi och restriktioner i flertalet länder. I Asien innebar de fortsatta restriktionerna en mer dämpad återhämtning av efterfrågan. Den organiska tillväxten var mycket stark för koncernen som helhet, 11 procent, med en positiv försäljningsutveckling för samtliga divisioner.

Ökande materialkostnader samt brist på vissa komponenter innebar samtidigt en operationell utmaning och medförde en negativ påverkan på försäljning och resultat. Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster ökade sammantaget med 19 procent och rörelsemarginalen uppgick till 14,9 procent (13,6). Det operativa kassaflödet var fortsatt starkt under året.

Förvärvsaktiviteten var hög med tretton verksamheter förvärvade, främst i USA och Europa. Ytterligare förvärvsavtal har tecknats under året, främst avseende HHI, en ledande leverantör inom det nordamerikanska bostadssegmentet. Avyttring har skett av den nordiska lässmedskedjan och säkerhetsinstallatören CERTEGO.

Satsningen på produktutveckling och innovation har fortsatt på en hög nivå under året, bland annat med lansering av fler än 400 nya produkter på marknaden.

Hållbarhetsarbetet är ett fortsatt prioriterat område för ASSA ABLOY. Under året infördes nya initiativ i vår strävan efter att uppnå koncernens hållbarhetsmål för 2025 med fortsatta minskningar av utsläpp, avfall och vattenförbrukning.



# Nyckeltalsdefinitioner

## Organisk tillväxt

Förändring av försäljningsintäkter i jämförbara enheter efter justering för förvärv, avyttringar och valutakurseffekter.

## Rörelsemarginal (EBITDA)

Rörelseresultat före av- och nedskrivningar i förhållande till försäljningsintäkter.

## Rörelsemarginal (EBITA)

Rörelseresultat före avskrivningar av immateriella tillgångar värderade i samband med företagsförvärv, i förhållande till försäljningsintäkter.

## Rörelsemarginal (EBIT)

Rörelseresultat i förhållande till försäljningsintäkter.

## Vinstmarginal (EBT)

Resultatet före skatt i förhållande till försäljningsintäkter.

## Jämförelsestörande poster

Omstruktureringskostnader samt väsentliga resultatposter av engångskaraktär såsom omvärdering av tidigare ägd intressebolagsandel och nedskrivning av goodwill.

## Operativt kassaflöde

Kassaflöde från löpande verksamheten exklusive omstruktureringsbetalningar och betald inkomstskatt minus nettoinvesteringar och amorteringar av leasingskulder. Se uppställningen av operativt kassaflöde för ingående delar.

## Kassakonvertering

Operativt kassaflöde i förhållande till resultat före skatt exklusive jämförelsestörande poster.

## Nettoinvesteringar

Investeringar i, reducerat med försäljning av, immateriella tillgångar och materiella anläggningstillgångar.

## Sysselsatt kapital

Balansomslutning minskad med räntebärande tillgångar och icke räntebärande skulder inklusive uppskjuten skatteskuld.

## Genomsnittligt justerat sysselsatt kapital

Genomsnittligt sysselsatt kapital exklusive omstruktureringsreserver under de senaste 12 månaderna.

## Nettoskuld

Räntebärande skulder minskat med räntebärande placeringar. Se uppställning av nettoskulden för ingående delar.

## Nettoskuld/EBITDA

Nettoskuld vid periodens slut i förhållande till 12 månaders rullande EBITDA.

## Skuldsättningsgrad

Nettoskuld i förhållande till eget kapital.

## Soliditet

Eget kapital i förhållande till balansomslutningen.

## Eget kapital per aktie

Eget kapital exklusive innehav utan bestämmande inflytande i förhållande till antal utestående aktier.

## Avkastning på eget kapital

12 månaders rullande resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare i förhållande till genomsnittligt eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare.

## Avkastning på sysselsatt kapital

12 månaders rullande rörelseresultat (EBIT), exklusive jämförelsestörande poster, i förhållande till genomsnittligt justerat sysselsatt kapital.

## Vinst per aktie före och efter utspädning

Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare i förhållande till vägt genomsnittligt antal utestående aktier. Inga av koncernens utestående aktiesparprogram bedöms kunna medföra väsentlig framtida utspädning.

## Vinst per aktie före och efter utspädning exklusive jämförelsestörande poster

Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare exklusive jämförelsestörande poster, netto efter skatt, i förhållande till vägt genomsnittligt antal utestående aktier. Inga av koncernens utestående aktiesparprogram bedöms kunna medföra väsentlig framtida utspädning.

# Styrelsens och verkställande direktörens försäkran

Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att koncernredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och ger en rättvisande bild av koncernens ställning och resultat. Årsredovisningen har upprättats i enlighet med god redovisningssed och ger en rättvisande bild av moderbolagets ställning och resultat.

Förvaltningsberättelsen för koncernen och moderbolaget ger en rättvisande översikt över utvecklingen av koncernens och moderbolagets verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderbolaget och de företag som ingår i koncernen står inför.

Stockholm den 2 mars 2022

*Lars Renström*  
Ordförande

*Carl Douglas*  
Vice ordförande

*Nico Delvaux*  
Verkställande direktör

*Johan Hjertonsson*  
Styrelseledamot

*Sofia Schörling Högberg*  
Styrelseledamot

*Eva Karlsson*  
Styrelseledamot

*Lena Olving*  
Styrelseledamot

*Joakim Weidemanis*  
Styrelseledamot

*Susanne Pahlén Åklundh*  
Styrelseledamot

*Rune Hjälms*  
Styrelseledamot  
Arbetstagarrepresentant

*Mats Persson*  
Styrelseledamot  
Arbetstagarrepresentant

Vår revisionsberättelse har avgivits den 4 mars 2022

Ernst & Young AB

*Hamish Mabon*  
Auktoriserad revisor  
Huvudansvarig revisor

# Revisionsberättelse

Till bolagsstämman i ASSA ABLOY AB (publ),  
org.nr 556059-3575

## Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

### Uttalanden

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för ASSA ABLOY AB (publ) för år 2021 med undantag för sidorna 49–61. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 42–98 i detta dokument.

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2021 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2021 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), så som de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Våra uttalanden omfattar inte bolagsstyrningsrapporten på sidorna 49–61. Förvaltningsberättelsen är för- enlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att bolagsstämman fastställer resultat- räkningen och balansräkningen för moderbolaget och kon- cernen.

Våra uttalanden i denna rapport om årsredovisningen och koncern-redovisningen är förenliga med innehållet i den kompletterande rapport som har överlämnats till moderbo- lagets revisionsutskott i enlighet med Revisorsförordningens (537/2014) artikel 11.

### Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing (ISA) och god revisionsred i Sverige. Vårt ansvar enligt dessa standarder beskrivs närmare i avsnittet Revi- sorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorsred i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav. Detta innefattar att, baserat på vår bästa kunskap och övertygelse, inga förbjudna tjänster som avses i Revisorsförordningens (537/2014) artikel 5.1 har tillhandahållits det granskade bolaget eller, i förekommande fall, dess moderföretag eller dess kontrollerade företag inom EU.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

### Särskilt betydelsefulla områden

Särskilt betydelsefulla områden för revisionen är de områ- den som enligt vår professionella bedömning var de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och kon- cernredovisningen för den aktuella perioden. Dessa områ- den behandlades inom ramen för revisionen av, och i vårt ställningstagande till, årsredovisningen och koncernredovi- sningen som helhet, men vi gör inga separata uttalanden om dessa områden. Beskrivningen nedan av hur revisionen genomfördes inom dessa områden ska läsas i detta samman- hang.

Vi har fullgjort de skyldigheter som beskrivs i avsnittet Revisorns ansvar i vår rapport om årsredovisningen också inom dessa områden. Därmed genomfördes revisionsåtgär- der som utformats för att beakta vår bedömning av risk för väsentliga fel i årsredovisningen och koncernredovisningen. Utfallet av vår granskning och de granskningsåtgärder som genomförts för att behandla de områden som framgår nedan utgör grunden för vår revisionsberättelse.

## Goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämd nyttjandeperiod

### Beskrivning av området

Värdet av goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämd nyttjandeperiod uppgår per den 31 december 2021 till 70,3 miljarder SEK. Bolaget utför nedskrivningsprövningar årligen samt även i de fall där nedskrivningsindikatorer har identifierats. Återvinningsvärdet för varje kassagenererande enhet fastställs såsom nyttjandevärdet, vilket beräknas utifrån det diskonterade nuvärdet av uppskattade framtida kassaflöden. Centrala antaganden i dessa beräkningar utgör budgeterad rörelsemarginal, tillväxttakt för att extrapolera kassaflöden i framtiden samt diskonteringsränta som tillämpas på uppskattade framtida kassaflöden. Tillämpad diskonteringsränta (även benämnd WACC – "Weighted Average Cost of Capital") framgår av not 14.

Nedskrivningsprövning är en komplex process och innehåller en hög grad av bedömning avseende framtida kassaflöden och andra antaganden, inte minst då den grundas på estimat avseende hur bolagets verksamhet kommer att påverkas av framtida utveckling på marknaden och av övriga ekonomiska skeenden. Vi anser därför att värderingen av goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämd nyttjandeperiod är ett särskilt betydelsefullt område för revisionen.

### Hur detta område beaktades i revisionen

I vår revision har vi utvärderat och granskat nyckelantaganden, tillämpning av allmänt vedertagen värderingsteori, diskonteringsränta och annan källdata som använts av bolaget. Vi har jämfört bolagets uppgifter med externa datakällor, såsom förväntad inflation eller bedömningar om framtida marknadstillväxt och även kontrollräknat bolagets värderingsmodeller. Vi har särskilt fokuserat på känsligheten i beräkningarna och har gjort en oberoende bedömning om huruvida det föreligger en risk att rimligt sannolika händelseförlopp skulle ge upphov till en situation där återvinningsvärdet skulle understiga redovisade värden. I denna bedömning har vi även jämfört bolagets historiska prognoser i nedskrivningsprövningar med de belopp som slutligen utfallit, för att därmed bedöma bolagets historiska precision i sina uppskattningar och bedömningar. Vi har inkluderat interna värderingsexperter med erforderlig specialistkompetens i vårt team vid utförandet av ovanstående granskning. Vi har sedan slutligen bedömt om upplysningar som lämnas i not 14 i bolagets noter är ändamålsenliga, särskilt vad gäller upplysningarna om vilka av de angivna antagandena som är mest känsliga vid beräkning av nyttjandevärdet samt känslighetsanalysen för dessa antaganden.

## Avsättningar – omstruktureringsprogram

### Beskrivning av området

Omstruktureringsprogrammen beskrivs i årsredovisningen i förvaltningsberättelsen och i not 26. Utgående balans för reserv för omstruktureringsprogram per den 31 december 2021 uppgår till 0,7 miljarder SEK. En avsättning för omstruktureringsåtgärder redovisas när koncernen har upprättat en detaljerad plan och genomförandet av planen antingen har påbörjats eller kommunicerats till berörda parter. I vår revision har vi fokuserat på redovisning i rätt period och värderingen av avsättningar till omstruktureringsprogram då den baseras på ledningens uppskattningar och bedömningar.

Med anledning av de väsentliga beloppen och det betydande inslaget av bedömningar anser vi att Avsättningar för omstruktureringsåtgärder är ett särskilt betydelsefullt område för revisionen.

### Hur detta område beaktades i revisionen

Vi har granskat bolagets process för att identifiera omstruktureringsprojekt och den estimerade kostnaden för dessa projekt. Våra granskningsåtgärder inkluderar en utvärdering av att omstruktureringsprogrammen i all väsentlighet följer regelverket för redovisning av avsättningar, dvs IAS 37. Vi har utvärderat huruvida det föreligger en befintlig förpliktelse per den 31 december 2021 och vi har granskat värderingen av förpliktelser som representerar framtida utgifter. Vi har utmanat företagsledningens antaganden som ligger till grund för avsättningarna i syfte att bedöma rimligheten i avsättningen. Vi har baserat på risk och väsentlighet, stämt av parametrarna i beräkningen mot underlag. Detta inkluderar bland annat granskning av; protokoll, avtal och kommunikation till anställda. Vi har utvärderat ledningens bedömningar av kvarvarande framtida kassaflöden genom att granska ledningens kvartalsvisa uppföljning per projekt. Slutligen har vi granskat de upplysningar avseende omstruktureringsåtgärder som bolaget lämnat i not 26.



### Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1–41, 99–101 och 108–113. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för denna andra information.

Vårt uttalande avseende årsredovisningen och koncernredovisningen omfattar inte denna information och vi gör inget uttalande med bestyrkande avseende denna andra information.

I samband med vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen är det vårt ansvar att läsa den information

som identifieras ovan och överväga om informationen i väsentlig utsträckning är oförenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen. Vid denna genomgång beaktar vi även den kunskap vi i övrigt inhämtat under revisionen samt bedömer om informationen i övrigt verkar innehålla väsentliga felaktigheter.

Om vi, baserat på det arbete som har utförts avseende denna information, drar slutsatsen att den andra informationen innehåller en väsentlig felaktighet, är vi skyldiga att rapportera detta. Vi har inget att rapportera i det avseendet.

### Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att årsredovisningen och koncernredovisningen upprättas och att den ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och, vad gäller koncernredovisningen, enligt IFRS så som de antagits av EU. Styrelsen och verkställande direktören ansvarar även för den interna kontroll som de bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag.

Vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen ansvarar styrelsen och verkställande direktören för

bedömningen av bolagets förmåga att fortsätta verksamheten. De upplyser, när så är tillämpligt, om förhållanden som kan påverka förmågan att fortsätta verksamheten och att använda antagandet om fortsatt drift. Antagandet om fortsatt drift tillämpas dock inte om styrelsen och verkställande direktören avser att likvidera bolaget, upphöra med verksamheten eller inte har något realistiskt alternativ till att göra något av detta.

Styrelsens revisionsutskott ska, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt, bland annat övervaka bolagets finansiella rapportering.

### Revisorns ansvar

Våra mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om att årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag, och att lämna en revisionsberättelse som innehåller våra uttalanden. Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men är ingen garanti för att en revision som utförs enligt ISA och god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka en väsentlig felaktighet om en sådan finns. Felaktigheter kan uppstå på grund av oegentligheter eller misstag och anses vara väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar med grund i årsredovisningen och koncernredovisningen.

Som del av en revision enligt ISA använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Dessutom:

- identifierar och bedömer vi riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag, utformar och utför granskningsåtgärder bland annat utifrån dessa risker och inhämtar revisionsbevis som är tillräckliga och ändamålsenliga för att utgöra en grund för våra uttalanden. Risken för att inte upptäcka en väsentlig felaktighet till följd av oegentligheter är högre än för en väsentlig felaktighet som beror på misstag, eftersom oegentligheter kan innefatta agerande i maskopi, förfalskning, avsiktliga utelämnanden, felaktig information eller åsidosättande av intern kontroll.
- skaffar vi oss en förståelse av den del av bolagets interna kontroll som har betydelse för vår revision för att utforma granskningsåtgärder som är lämpliga med hänsyn till omständigheterna, men inte för att uttala oss om effektiviteten i den interna kontrollen.
- utvärderar vi lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen och tillhörande upplysningar.
- drar vi en slutsats om lämpligheten i att styrelsen och verkställande direktören använder antagandet om fortsatt drift vid upprättandet av årsredovisningen och kon-

cernredovisningen. Vi drar också en slutsats, med grund i de inhämtade revisionsbevisen, om det finns någon väsentlig osäkerhetsfaktor som avser sådana händelser eller förhållanden som kan leda till betydande tvivel om bolagets förmåga att fortsätta verksamheten. Om vi drar slutsatsen att det finns en väsentlig osäkerhetsfaktor, måste vi i revisionsberättelsen fästa uppmärksamheten på upplysningarna i årsredovisningen om den väsentliga osäkerhetsfaktorn eller, om sådana upplysningar är otillräckliga, modifiera uttalandet om årsredovisningen och koncernredovisningen. Våra slutsatser baseras på de revisionsbevis som inhämtas fram till datumet för revisionsberättelsen. Dock kan framtida händelser eller förhållanden göra att ett bolag inte längre kan fortsätta verksamheten.

- utvärderar vi den övergripande presentationen, strukturen och innehållet i årsredovisningen och koncernredovisningen, däribland upplysningarna, och om årsredovisningen och koncernredovisningen återger de underliggande transaktionerna och händelserna på ett sätt som ger en rättvisande bild.
- inhämtar vi tillräckliga och ändamålsenliga revisionsbevis avseende den finansiella informationen för enheterna eller affärsaktiviteterna inom koncernen för att göra ett uttalande avseende koncernredovisningen. Vi ansvarar för styrning, övervakning och utförande av koncernrevisionen. Vi är ensamt ansvariga för våra uttalanden.

Vi måste informera styrelsen om bland annat revisionens planerade omfattning och inriktning samt tidpunkten för den. Vi måste också informera om betydelsefulla iakttagelser under revisionen, däribland de eventuella betydande brister i den interna kontrollen som vi identifierat.

Vi måste också förse styrelsen med ett uttalande om att vi har följt relevanta yrkesetiska krav avseende oberoende, och ta upp alla relationer och andra förhållanden som rimligen kan påverka vårt oberoende, samt i tillämpliga fall åtgärder som har vidtagits för att eliminera hoten eller motåtgärder som har vidtagits.

**Revisorns ansvar, forts**

Av de områden som kommuniceras med styrelsen fastställer vi vilka av dessa områden som varit de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen, inklusive de viktigaste bedömda riskerna för väsent-

liga felaktigheter, och som därför utgör de för revisionen särskilt betydelsefulla områdena. Vi beskriver dessa områden i revisionsberättelsen såvida inte lagar eller andra författningar förhindrar upplysning om frågan.

## Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

### Revisorns granskning av förvaltning och förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust

**Uttalanden**

Utöver vår revision av årsredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning av ASSA ABLOY AB (publ) för år 2021 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst.

Vi tillstyrker att bolagsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Särskild förteckning över lån och säkerheter har upprättats i enlighet med vad som föreskrivs i aktiebolagslagen.

**Grund för uttalande**

Vi har utfört revisionen enligt god revisionsd i Sverige. Vårt ansvar enligt denna beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorsd i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

**Styrelsens och verkställande direktörens ansvar**

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust. Vid förslag till utdelning innefattar detta bland annat en bedömning av om utdelningen är försvarlig med hänsyn till de krav som bolagets och koncernens verksamhetsart, omfattning och risker ställer på storleken av moderbolagets och koncernens egna kapital, konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.

Styrelsen ansvarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Detta innefattar bland annat att fortlöpande bedöma bolagets och koncernens ekonomiska situation, och att tillse att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska angelägenheter i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Verkställande direktören ska sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar och bland annat vidta de åtgärder som är nödvändiga för att bolagets bokföring ska fullgöras i överensstämmelse med lag och för att medelsförvaltningen ska skötas på ett betryggande sätt.

### Revisorns granskning av Esef-rapporten

**Uttalande**

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en granskning av att styrelsen och verkställande direktören har upprättat årsredovisningen och koncernredovisningen i ett format som möjliggör enhetlig elektronisk rapportering (Esef-rapporten) enligt 16 kap. 4 a § lagen (2007:528) om värdepappersmarknaden ASSA ABLOY AB (publ) för år 2021.

Vår granskning och vårt uttalande avser endast det lagstadgade kravet.

**Revisorns ansvar**

Vårt mål beträffande revisionen av förvaltningen, och därmed vårt uttalande om ansvarsfrihet, är att inhämta revisionsbevis för att med en rimlig grad av säkerhet kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören i något väsentligt avseende:

- företagit någon åtgärd eller gjort sig skyldig till någon försummelse som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget, eller
- på något annat sätt handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vårt mål beträffande revisionen av förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust, och därmed vårt uttalande om detta, är att med rimlig grad av säkerhet bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men ingen garanti för att en revision som utförs enligt god revisionsd i Sverige alltid kommer att upptäcka åtgärder eller försummelser som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget, eller att ett förslag till dispositioner av bolagets vinst eller förlust inte är förenligt med aktiebolagslagen.

Som en del av en revision enligt god revisionsd i Sverige använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Granskningen av förvaltningen och förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust grundar sig främst på revisionen av räkenskaperna. Vilka tillkommande granskningsåtgärder som utförs baseras på vår professionella bedömning med utgångspunkt i risk och väsentlighet. Det innebär att vi fokuserar granskningen på sådana åtgärder, områden och förhållanden som är väsentliga för verksamheten och där avsteg och överträdelser skulle ha särskild betydelse för bolagets situation. Vi går igenom och prövar fattade beslut, beslutsunderlag, vidtagna åtgärder och andra förhållanden som är relevanta för vårt uttalande om ansvarsfrihet. Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Enligt vår uppfattning har Esef-rapporten [checksumma: 9946070cf6907272a68a2623b55c98c6b213b722468a5cf58870eb4e6acef3a9] upprättats i ett format som i allt väsentligt möjliggör enhetlig elektronisk rapportering.

**Grund för uttalande**

Vi har utfört granskningen enligt FARs rekommendation RevR 18 Revisorns granskning av Esef-rapporten. Vårt ansvar enligt denna rekommendation beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till ASSA ABLOY AB (publ) enligt god revisorsd i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

Vi anser att de bevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för vårt uttalande.

**Revisorns granskning av Esef-rapporten, forts****Styrelsens och verkställande direktörens ansvar**

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att Esef-rapporten har upprättats i enlighet med 16 kap. 4 a § lagen (2007:528) om värdepappersmarknaden, och för att det finns en sådan intern kontroll som styrelsen och verkställande direktören bedömer nödvändig för att upprätta Esef-rapporten utan väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag.

**Revisorns ansvar**

Vår uppgift är att uttala oss med rimlig säkerhet om Esef-rapporten i allt väsentligt är upprättad i ett format som uppfyller kraven i 16 kap. 4 a § lagen (2007:528) om värdepappersmarknaden, på grundval av vår granskning.

RevR 18 kräver att vi planerar och genomför våra granskningsåtgärder för att uppnå rimlig säkerhet att Esef-rapporten är upprättad i ett format som uppfyller dessa krav.

Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men är ingen garanti för att en granskning som utförs enligt RevR 18 och god revisions sed i Sverige alltid kommer att upptäcka en väsentlig felaktighet om en sådan finns. Felaktigheter kan uppstå på grund av oegentligheter eller misstag och anses vara väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar med grund i Esef-rapporten.

Revisionsföretaget tillämpar ISQC 1 Kvalitetskontroll för revisionsföretag som utför revision och översiktlig granskning av finansiella rapporter samt andra bestyrkandeuppdrag och närallgande tjänster och har därmed ett allsidigt system för kvalitetskontroll vilket innefattar dokumenterade

riktlinjer och rutiner avseende efterlevnad av yrkesetiska krav, standarder för yrkesutövningen och tillämpliga krav i lagar och andra författningar.

Granskningen innefattar att genom olika åtgärder inhämta bevis om att Esef-rapporten har upprättats i ett format som möjliggör enhetlig elektronisk rapportering av årsredovisningen och koncernredovisning. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i rapporteringen vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur styrelsen och verkställande direktören tar fram underlaget i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i den interna kontrollen. Granskningen omfattar också en utvärdering av ändamålsenligheten och rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens antaganden.

Granskningsåtgärderna omfattar huvudsakligen en teknisk validering av Esef-rapporten, dvs. om filen som innehåller Esef-rapporten uppfyller den tekniska specifikation som anges i kommissionens delegerade förordning (EU) 2019/815 och en avstämning av att Esef-rapporten överensstämmer med den granskade årsredovisningen och koncernredovisningen.

Vidare omfattar granskningen även en bedömning av huruvida Esef-rapporten har märkts med iXBRL som möjliggör en rättvisande och fullständig maskinläsbar version av koncernens resultat-, balans- och egetkapitalräkningar samt kassaflödesanalysen.

**Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten**

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 49–61 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Vår granskning har skett enligt FARs rekommendation RevR 16 *Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten*. Detta innebär att vår granskning av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god

revisions sed i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för våra uttalanden.

En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Upplysningar i enlighet med 6 kap. 6 § andra stycket punkterna 2–6 årsredovisningslagen samt 7 kap. 31 § andra stycket samma lag är förenliga med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar samt i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

**Revisorns yttrande avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten**

Det är styrelsen som har ansvaret för hållbarhetsrapporten och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Vår granskning har skett enligt FARs rekommendation RevR 12 *Revisorns yttrande om den lagstadgade hållbarhetsrapporten*. Detta innebär att vår granskning av hållbarhets-

rapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisions sed i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för vårt uttalande.

En hållbarhetsrapport har upprättats.

Ernst & Young AB med Hamish Mabon som huvudansvarig revisor, Box 7850, 103 99 Stockholm, utsågs till ASSA ABLOY ABs (publ) revisor av bolagsstämman den 28 april 2021 och har varit bolagets revisor sedan 29 april 2020.

Stockholm den 4 mars 2022

Ernst & Young AB

Hamish Mabon  
Auktoriserad revisor

# ASSA ABLOY som investering

Vi är världsledande inom accesslösningar. Sedan ASSA ABLOY bildades 1994 har vi skapat stora värden för kunder och aktieägare, genom att ständigt optimera vår produktion och utveckla nya, innovativa produkter som tillgodoser kundernas behov och efterfrågan. Här beskriver vi de viktigaste faktorerna till varför vi skapar värden för kunder och aktieägare.

**+127%**

ökad försäljning  
under 10 år

**+139%**

ökad vinst per  
aktie under 10 år

**31 mdr  
SEK**

utdelning under 10 år

**1 Gynnsam bransch** – Starka underliggande trender ökar efterfrågan på accesslösningar, bland annat när det gäller att uppfylla våra mest grundläggande behov av trygghet och säkerhet. Branschens digitalisering gör det möjligt för oss att erbjuda smidigare lösningar och övergå till ett mer tjänstebaserat erbjudande. Dessutom ökar efterfrågan på mer hållbara och motståndskraftiga ASSA ABLOY-produkter till följd av den starka tillväxten inom hållbara byggnader och stadsmiljöer runt om i världen.

**2 Ledande marknadsposition** – Vi har världens största installerade bas av lås- och accesslösningar samt medarbetare med omfattande kunskaper om dessa lösningar. Genom uppgraderingar och nya lösningar bibehåller vi denna position. Två tredjedelar av våra intäkter kommer från eftermarknaden, vilket ger oss en stabil kund- och intäktbas. Vår stabila eftermarknad gör oss mindre sårbara för cyklisk efterfrågan som påverkar många andra branscher.

**3 Kontinuerlig, lönsam tillväxt** – Våra intäkter har ökat med över 9 procent årligen de senaste tio åren och den justerade rörelsemarginalen har varit stabil på över 16 procent, bortsett från pandemiåren. Vi fortsätter att fokusera på tillväxt genom kundrelevans och kostnadseffektivitet i allt vi gör, vilket möjliggör kontinuerlig, lönsam tillväxt. Övergången till elektromekaniska produkter möjliggör också lönsam tillväxt på lång sikt.

**4 Investeringar i innovation** – Vi investerar cirka 4 procent av våra intäkter i forskning och utveckling. Med tanke på vår storlek ger det oss en stark konkurrensfördel, både på kort och lång sikt. Vår innovationskapacitet bygger på våra gemensamma plattformar samt den globala räckvidden och lokala kompetensen inom vår innovationsorganisation. Målet är att produkter som lanserats under de senaste tre åren ska utgöra 25 procent av vår totala försäljning.

**5 Många framgångsrika förvärv** – Sedan ASSA ABLOY bildades 1994 har vi förvärvat fler än 300 bolag över hela världen. I många fall utgörs förvärven av ledande accessleverantörer på sina respektive marknader med

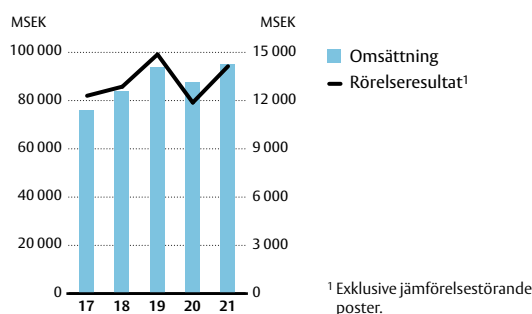
väletablerade kundbaser och varumärken. När synergier har realiserats utvecklar vi dessa verksamheter samt ökar deras lönsamhet och marginaler. Strategin har varit framgångsrik och våra förvärvade bolag har genererat signifikanta värden efter att de har integrerats. Under 2021 meddelade vi att vi avser förvärva Hardware and Home Improvement-divisionen inom Spectrum Brands, vilket ger ett tillskott till ASSA ABLOYs omsättning om cirka 15 procent och utgör ett viktigt strategiskt steg i att utveckla vår verksamhet i det nordamerikanska bostadssegmentet.

**6 Stark varumärkesportfölj** – Vi använder en fler-varumärkesstrategi för att kombinera våra globala och lokala styrkor. ASSA ABLOY är vårt koncernvarumärke och blir i allt större utsträckning ett ledande kommersiellt varumärke för dörrar, lås och relaterad service. Vi har också starka huvudvarumärken inom våra viktigaste verksamhetsområden. Dessa inkluderar Yale, som är ett av världens mest välkända varumärken för bostadslås, och HID Global, vilket är ledande inom säkra identiteter. Totalt har vi cirka 130 associerade varumärken som hjälper oss att skapa och behålla lojala kunder över olika marknader och regioner.

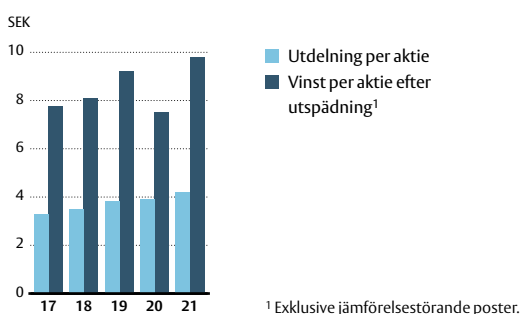
**7 Operationell effektivitet** – Vår tillverkning är uppbyggd kring lokal montering nära kunderna, anpassad efter lokala standarder, med produktion av vissa strategiska komponenter förlagd till större fabriker. Det gör att vi kan leverera våra produkter snabbt och effektivt till kunderna. Vi fortsätter också att optimera leverantörskedjan, produkt-sortimentet och vår närvaro med hjälp av Lean-processer och automatisering.

**8 Ledande hållbara lösningar** – Vi åtog oss att uppfylla vetenskapligt baserade mål under 2020. Detta kommer fortsatt att stärka vår konkurrenskraft ytterligare och skapa affärsmässiga incitament för produktion och produktutveckling. När vi utvecklar nya produkter är vår ambition att minimera miljöpåverkan och koldioxidutsläpp samt maximera hållbara egenskaper som energieffektivitet under själva användningsfasen och återvinning i slutet av produkternas livscykel.

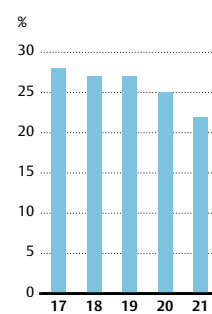
## Omsättning och rörelseresultat



## Utdelning och vinst per aktie



## Andel nya produkter





# ASSA ABLOY-aktien

## Kursutveckling

Trots covid-19-pandemins negativa påverkan under stora delar av 2021, utvecklades aktiemarknaden positivt under stora delar av året. Aktiemarknaden nådde sin högsta nivå i december, då OMX Stockholm PI hade ökat med 35 procent.

ASSA ABLOY-aktien hade också en positiv utveckling och nådde en historisk högsta notering den 17 augusti. Marknaderna sjönk under september efter osäkerhet kring materialtillgång och högre råmaterialkostnader. Efter nästan två månader av positiv utveckling sjönk aktiemarknaderna igen i slutet av november, på grund av osäkerheter kring den nya coronavarianten omikron. Utvecklingen på aktiemarknaderna var återigen positiv vid slutet av året.

OMX Stockholm PI steg med 35 procent under 2021, medan ASSA ABLOYs aktiekurs stängde på 276,20 SEK, vilket innebar en ökning med 36 procent.

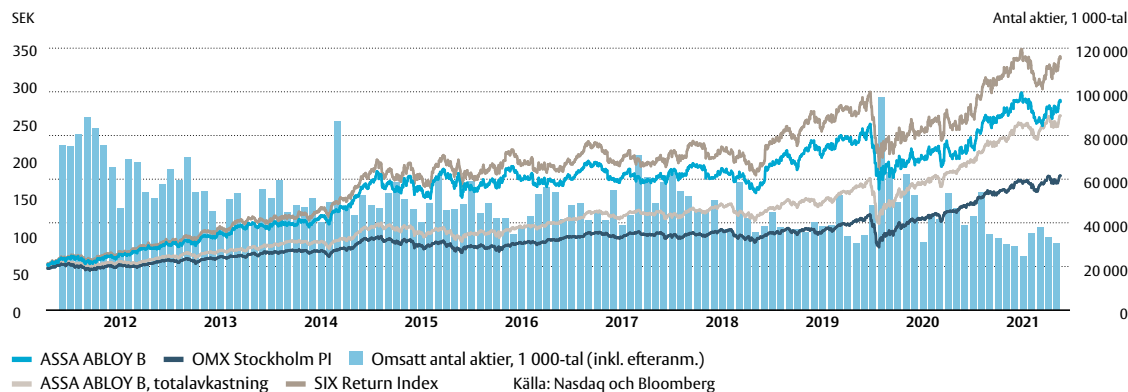
Den högsta slutkursen under året för ASSA ABLOYs B-aktie noterades den 17 augusti 2021 då aktien stängde på 288,20 SEK och den lägsta på 200,20 SEK noterades den 5 januari 2021. Börsvärdet vid årets slut uppgick till 307 294 MSEK (225 297), beräknat på både A- och B-aktier.

## Notering och omsättning

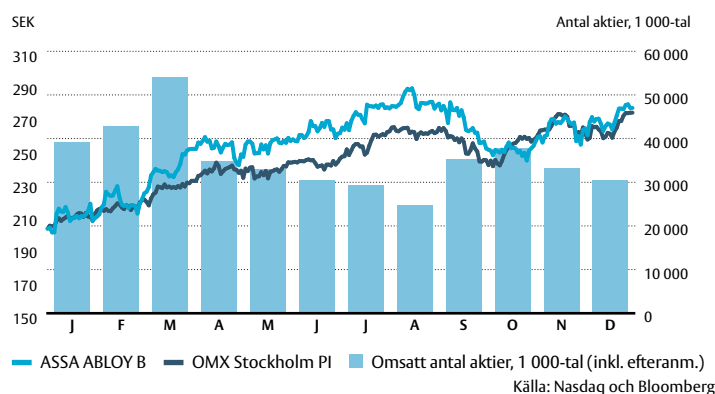
ASSA ABLOYs B-aktie är noterad på Nasdaq Stockholm, Large Cap-listan, sedan den 8 november 1994 under koden ASSA-B.ST. Omsättningen i B-aktien på Nasdaq Stockholm under 2021 uppgick till 425 miljoner aktier (623), motsvarande en omsättningshastighet om 40 procent (59).

Med införandet av EU:s MiFID-direktiv 2007 har strukturen för aktiehandel i Europa förändrats, och aktiehandel sker numera både på reglerade marknadsplatser och på andra handelsplattformar.

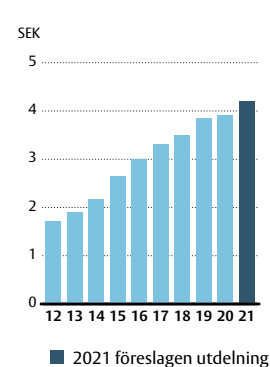
## Kursutveckling och omsättning 2012–2021



## Kursutveckling och omsättning 2021



## Utdelning per aktie 2012–2021



**Data per aktie**

SEK/aktie <sup>1</sup>	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Vinst efter skatt och utspädning	4,66	4,95 <sup>2</sup>	5,79	6,93	7,09 <sup>2</sup>	7,77	8,09 <sup>2</sup>	9,22 <sup>2</sup>	7,54 <sup>2</sup>	9,81
Utdelning	1,70	1,90	2,17	2,65	3,00	3,30	3,50	3,85	3,90	4,20 <sup>3</sup>
Direktavkastning, % <sup>4</sup>	2,1	1,7	1,6	1,5	1,8	1,9	2,2	1,8	1,9	1,5
Utdelningsandel, % <sup>5</sup>	36,8	38,4	37,4	38,2	42,3	42,5	43,3	41,8	51,7	42,8
Börskurs, vid periodens slut	80,97	113,27	138,27	178,00	169,10	170,40	158,15	219,00	202,50	276,20
Högsta börskurs	81,60	114,07	139,17	189,00	190,10	197,10	193,90	231,40	246,50	288,20
Lägsta börskurs	57,23	79,33	105,63	135,00	148,40	163,80	155,85	154,45	159,35	200,20
Eget kapital	23,29	25,94	32,50	37,43	42,51	45,60	46,71	53,25	53,00	62,64
Antal aktier, miljoner <sup>6</sup>	1 112,6	1 112,6	1 112,6	1 112,6	1 112,6	1 112,6	1 112,6	1 112,6	1 112,6	1 112,6

<sup>1</sup> Justeringar har gjorts avseende genomförda nyemissioner och aktiesplit 3:1 under 2015 för samtliga historiska perioder före 2015.

<sup>2</sup> Exklusive jämförelsestörande poster 2011, 2013, 2016, 2018–2020.

<sup>3</sup> Av styrelsen föreslagen utdelning.

<sup>4</sup> Utdelning i procent av börskursen vid periodens slut.

<sup>5</sup> Utdelning i procent av vinst per aktie efter skatt och utspädning exklusive jämförelsestörande poster.

<sup>6</sup> Efter full utspädning.

**Ägarstruktur**

Antalet aktieägare i bolaget uppgick vid utgången av 2021 till 45 698 (43 734) och de tio största aktieägarna innehade 36,1 procent (34,9) av aktiekapitalet och 56,4 procent (55,5) av rösterna. Ägare med mer än 50 000 aktier, motsva-

rande totalt 395 aktieägare, representerade 98 procent (97) av aktiekapitalet och 98 procent (98) av rösterna. Investera-re utanför Sverige ägde 67,3 procent (66,8) av aktiekapitalet och 45,9 procent (45,6) av rösterna, och var huvudsakligen baserade i USA och Storbritannien.

**ASSA ABLOYs tio största aktieägare**

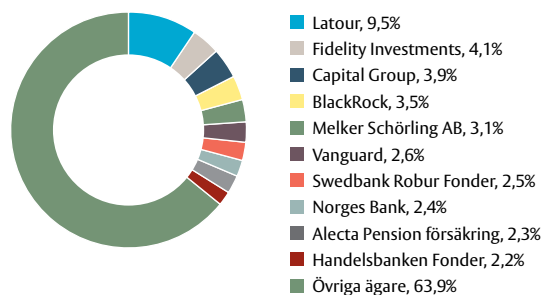
Uppgifterna baseras på aktieboken per 31 december 2021.

Aktieägare	A-aktier	B-aktier	Totalt antal aktier	Kapital <sup>1</sup> , %	Röster <sup>1</sup> , %
Investment AB Latour	41 595 729	63 900 000	105 495 729	9,5	29,4
Melker Schörling AB	15 930 240	18 120 992	34 051 232	3,1	10,9
Fidelity Investments		45 795 967	45 795 967	4,1	2,8
Capital Group		43 026 179	43 026 179	3,9	2,6
BlackRock		39 383 656	39 383 656	3,5	2,4
Vanguard		28 682 299	28 682 299	2,6	1,8
Swedbank Robur Fonder		27 292 102	27 292 102	2,5	1,7
Norges Bank		27 143 780	27 143 780	2,4	1,7
Alecta Pension försäkring		25 822 000	25 822 000	2,3	1,6
Handelsbanken Fonder		24 542 409	24 542 409	2,2	1,5
Övriga ägare		711 340 981	711 340 981	63,9	43,6
<b>Totalt antal</b>	<b>57 525 969</b>	<b>1 055 050 365</b>	<b>1 112 576 334</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

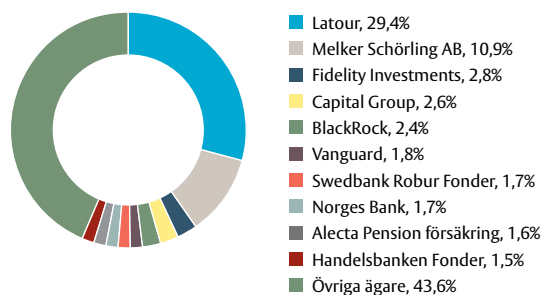
<sup>1</sup> Baserat på antal utestående aktier och röster på 1 110 776 334 respektive 1 628 510 055, exklusive eget innehav.

Källa: Modular Finance AB och Euroclear Sweden AB.

**Ägarstruktur (kapitalsorterad)**



**Ägarstruktur (röstsorterad)**



### Aktiekapital och rösträtt

Aktiekapitalet uppgick vid årets slut 2021 till 370 858 778 SEK, fördelat på totalt 1 112 576 334 aktier, varav 57 525 969 A-aktier och 1 055 050 365 B-aktier. Samtliga aktier har ett kvotvärde om cirka 0,33 SEK och ger lika rätt till andel i bolagets tillgångar och resultat. Det totala antalet röster uppgick till 1 630 310 055. Varje aktie av serie A medför tio röster och varje aktie av serie B en röst.

### Återköp av egna aktier

Sedan 2010 har styrelsen begärt och fått mandat av årsstämman att köpa tillbaka och överlåta ASSA ABLOYs B-aktier. Syftet har bland annat varit att kunna säkra bolagets förpliktelser med anledning av bolagets långsiktiga aktiesparprogram (LTI). Årsstämman 2021 gav styrelsen bemyndigande att under perioden fram till nästa årsstämma förvärva högst så många B-aktier att ASSA ABLOY efter varje förvärv innehar högst 10 procent av det totala antalet aktier i bolaget.

Totalt 1 800 000 aktier av serie B innehas av ASSA ABLOY efter återköp. Anskaffningsvärdet för dessa aktier uppgår till 103 MSEK. Aktierna utgör cirka 0,2 procent av aktiekapitalet och varje aktie har ett kvotvärde om cirka 0,33 SEK. Inga återköp av aktier genomfördes under 2021.

### Utdelningspolicy och utdelning

ASSA ABLOYs utdelningspolicy innebär att utdelningen långsiktigt ska motsvara 33–50 procent av resultatet efter schablonskatt, dock alltid med beaktande av ASSA ABLOYs långsiktiga finansieringsbehov.

Styrelsen föreslår en utdelning till aktieägarna på 4,20 SEK per aktie (3,90) för räkenskapsåret 2021. För att åstadkomma effektivare likviditetshantering föreslås att utdelningen betalas ut i två lika stora delar, den första med avstämningsdag den 29 april 2022 och den andra med avstämningsdag den 22 november 2022. Om förslaget antas av årsstämman beräknas den första utbetalningen ske den 4 maj 2022 och den andra utbetalningen den 25 november 2022.

Förslaget motsvarar en total direktavkastning för B-aktien på 1,5 procent (1,9). Totalavkastningen under 2021 för ASSA ABLOYs aktie, det vill säga kursutveckling och återinvesterade utdelningar, blev 38,5 procent, jämfört med det återinvesterade indexet SIX Return Index i Stockholm som steg 39,3 procent. Under tioårsperioden 2012–2021 har en investering i ASSA ABLOYs B-aktie givit en totalavkastning på 471 procent, jämfört med det återinvesterade indexet SIX Return Index i Stockholm som stigit med 372 procent.

### Aktiekapitalets utveckling

År	Transaktion	A-aktier	C-aktier	B-aktier	Aktiekapital, SEK <sup>1</sup>
1989			20 000		2 000 000
1994	100:1 split			2 000 000	2 000 000
1994	Fondemission				
1994	Apportemission	1 746 005	1 428 550	50 417 555	53 592 110
1996	Nyemission	2 095 206	1 714 260	60 501 066	64 310 532
1996	Konvertering av C-aktier till A-aktier	3 809 466		60 501 066	64 310 532
1997	Nyemission	4 190 412		66 541 706	70 732 118
1998	Konverterade skuldförbindelser	4 190 412		66 885 571	71 075 983
1999	Konverterade skuldförbindelser före split	4 190 412		67 179 562	71 369 974
1999	Fondemission				
1999	4:1 split	16 761 648		268 718 248	285 479 896
1999	Nyemission	18 437 812		295 564 487	314 002 299
1999	Konverterade skuldförbindelser efter split och nyemissioner	18 437 812		295 970 830	314 408 642
2000	Konverterade skuldförbindelser	18 437 812		301 598 383	320 036 195
2000	Nyemission	19 175 323		313 512 880	332 688 203
2000	Apportemission	19 175 323		333 277 912	352 453 235
2001	Konverterade skuldförbindelser	19 175 323		334 576 089	353 751 412
2002	Nyemission	19 175 323		344 576 089	363 751 412
2002	Konverterade skuldförbindelser	19 175 323		346 742 711	365 918 034
2010	Konverterade skuldförbindelser	19 175 323		347 001 871	366 177 194
2011	Konverterade skuldförbindelser	19 175 323		349 075 055	368 250 378
2012	Konverterade skuldförbindelser	19 175 323		351 683 455	370 858 778
2015	3:1 split	57 525 969		1 055 050 365	370 858 778

<sup>1</sup> 1 SEK per aktie före split 2015 – utgående antal aktier i perioden och cirka 0,33 SEK per aktie efter split 2015. Utgående antal aktier i perioden 1 112 576 334 (inklusive återköp av egna aktier).

# Information till aktieägare

## Årsstämma

ASSA ABLOYs årsstämma 2022 kommer att hållas i Stockholm den 27 april 2022. Kallelsen till årsstämman kommer ske på föreskrivet sätt.

## Valberedning

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

Inför årsstämman 2022 utgörs valberedningen av Johan Hjertonsson (Investment AB Latour), Mikael Ekdahl (Melker Schörling AB), Marianne Nilsson (Swedbank Robur Fonder), Liselott Ledin (Alecta) och Yvonne Sörberg (Handelsbanken Fonder). Johan Hjertonsson är valberedningens ordförande.

## Utdelning

Styrelsen föreslår en utdelning till aktieägarna på 4,20 SEK per aktie för räkenskapsåret 2021. För att åstadkomma effektivare likviditetshandling föreslås att utdelningen betalas ut i två lika stora delar, den första med avstämningsdag den 29 april 2022 och den andra med avstämningsdag 22 november 2022. Om förslaget antas av årsstämman beräknas den första utbetalningen ske den 4 maj 2022 och den andra utbetalningen den 25 november 2022.



# Finansiell kalender och kontaktuppgifter

## Årsstämma och utdelning

Årsstämma	27 april 2022
Aktierna handlas utan rätt till utdelning om 2,10 SEK	28 april 2022
Avstämningsdag för utdelning	29 april 2022
Utbetalning av utdelning	4 maj 2022
Aktierna handlas utan rätt till utdelning om 2,10 SEK	21 november 2022
Avstämningsdag för utdelning	22 november 2022
Utbetalning av utdelning	25 november 2022

## Ekonomisk rapportering

Delårsrapport januari–mars 2022	27 april 2022
Halvårsrapport januari–juni 2022	19 juli 2022
Delårsrapport januari–september 2022	26 oktober 2022
Årsrapport 2022	3 februari 2023

## Mer information

Lina Bonnevier  
Telefon 08 506 485 51  
lina.bonnevier@assaabloy.com

## Rapporter kan beställas från ASSA ABLOY AB

- Hemsida [assaabloy.com](http://assaabloy.com)
- Telefon 08 506 485 00
- Email [info@assaabloy.com](mailto:info@assaabloy.com)
- Post ASSA ABLOY AB  
Box 70340  
107 23 Stockholm

Produktion: ASSA ABLOY i samarbete med Narva.

Foto: Peter Hoelstad och ASSA ABLOYs bildbank, med flera.

Tryck: Print Run, Stockholm, 2022.





ASSA ABLOY

## Om ASSA ABLOY

ASSA ABLOY är världsledande inom accesslösningar. Koncernen har verksamhet över hela världen med 51 000 medarbetare och en omsättning på 95 miljarder SEK. Koncernen är ledande inom områden som effektiva dörlösningar, säkra identiteter och entréautomatik. ASSA ABLOYs innovationer möjliggör trygg, säker och bekväm access till fysiska och digitala platser. Vi hjälper dagligen miljarder människor att känna sig trygga, säkra och uppleva en öppnare värld.

ASSA ABLOY AB  
Box 70340  
107 23 Stockholm  
Sverige  
Besöksadress:  
Klarabergsviadukten 90  
Tel 08 506 485 00  
Fax 08 506 485 85  
Organisationsnr 556059-3575  
assaabloy.com  
© ASSA ABLOY