

Årsredovisning 2015

ASSA ABLOY

The global leader in
door opening solutions



Innehåll

Verksamhetsbeskrivning

Kort om ASSA ABLOY	2
Kommentar från VD och koncernchef	8
Vision, finansiella mål och strategi	10
Marknadsnärvaro	22
Produktledarskap	30
Kostnadseffektivitet	36
Tillväxt och lönsamhet	

Divisioner

ASSA ABLOYs divisioner	40
Division EMEA	42
Division Americas	44
Division Asia Pacific	46
Division Global Technologies	48
Division Entrance Systems	52

Hållbarhetsredovisning

Hållbar utveckling	54
--------------------	----

Förvaltningsberättelse

Förvaltningsberättelse	62
Väsentliga risker och riskhantering	65
Bolagsstyrning	70
Styrelse	74
Koncernledning	76
Intern kontroll – finansiell rapportering	78
Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare	79

Finansiella rapporter

Omsättning och resultat	80
Koncernens resultaträkning och rapport över totalresultat	81
Kommentarer per division	82
Rapportering per division	83
Finansiell ställning	84
Koncernens balansräkning	85
Kassaflöde	86
Koncernens kassaflödesanalys	87
Förändringar i koncernens eget kapital	88
Moderbolagets rapporter	90
Noter	92
Kommentarer till fem år i sammandrag	116
Fem år i sammandrag	117
Kvartalsinformation	118
Nyckeltalsdefinitioner	119
Förslag till vinstdisposition	120
Revisionsberättelse	121

Aktieägarinformation

ASSA ABLOY-aktien	122
Information till aktieägare	125



Mer information om bolaget och verksamheten finns på www.assaabloy.com

Datawatch satsar på mobil passerkontroll i kommersiella byggnader

■ **KUND:** Datawatch är en helhetsleverantör av passersystem med produkter installerade i över 3 000 kontorsbyggnader världen över. Bolaget erbjuder lösningar för såväl nybyggnation och renovering som utbyte och uppgradering av befintliga säkerhetssystem i kommersiella fastigheter.

■ **UTMANING:** Datawatch fjärrövervakar över 60 000 dörrar och garanterar därmed säkerheten för alla som passerar genom dem. Datawatch hjälper fastighetsägare, fastighetschefer och hyresgäster att skydda anställda, boende och besökare. Företaget har hittills utfärdat över en miljon kodbärare och antalet ökar hela tiden i takt med att allt fler världsledande företag och organisationer tillkommer som kunder. Datawatch arbetar aktivt med att utveckla nya, innovativa lösningar och tjänster för att hela tiden utöka sitt erbjudande och därmed särskilja sig från konkurrenterna.

■ **LÖSNING:** I samarbete med HID Global utrustade Datawatch en visningslokal i centrala Washington D.C., där presumtiva hyresgäster fick möjlighet att titta närmare på konceptet mobil passerkontroll och andra avancerade tekniska lösningar. Som en följd av den lyckade satsningen valde Datawatch att köpa in 15 000 mobila ID-kort och över 1 000 iCLASS SE-läsare. I dag använder bolaget mobil passerkontroll från HID Global för tillträde till såväl gemensamma utrymmen som individuella arbetsplatser i nära 20 kommersiella byggnader i USA. Datawatch installerar iCLASS SE-läsare i alla nya byggnader, så att fastighetsägare och fastighetschefer kan ge hyresgästerna möjlighet att öppna dörrarna med smartphones och/eller passerkort.

Kort om ASSA ABLOY

ASSA ABLOY är världsledande inom lås- och dörrlösningar och marknadsledare i större delen av Europa, Nordamerika, Kina och Oceanien. Koncernen omsätter 68 miljarder SEK och har 46 000 anställda.



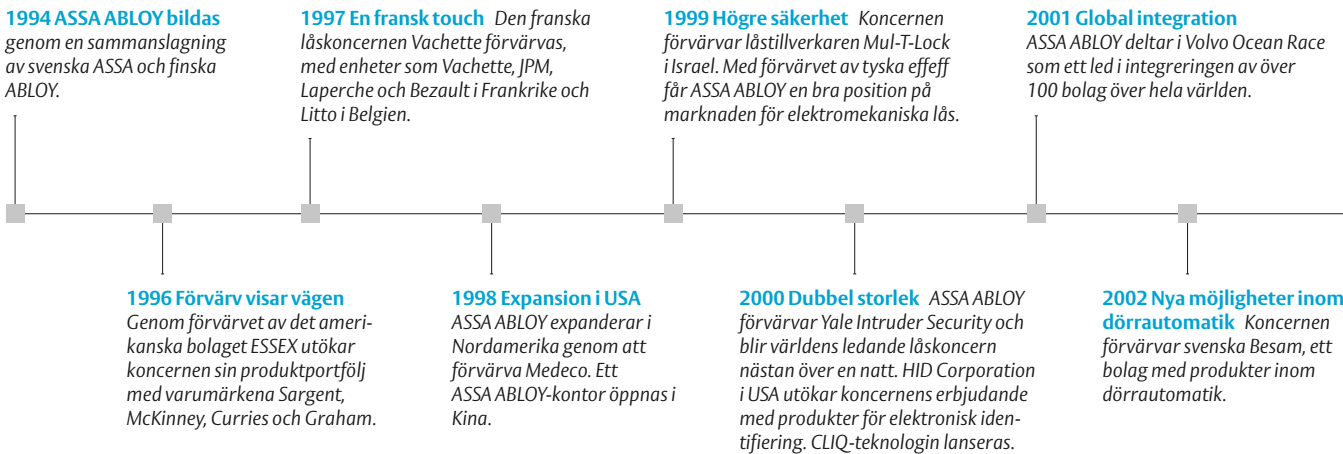
Kunder inom de institutionella och kommersiella marknaderna och konsumentmarknaden



Komplett utbud och bred bas

ASSA ABLOY har ett komplett utbud av produkter, lösningar och tjänster för lås- och dörröppningar till de institutionella och kommersiella marknaderna och konsumentmarknaden. Tack vare världens största installerade bas går en mycket stor del av försäljningen till den stabila eftermarknaden.

ASSA ABLOYs UTVECKLING 1994–2015



Innovationer och hållbarhet

ASSA ABLOY har ett globalt produktledarskap genom innovation och kontinuerlig produktutveckling. Elektromekaniska produkter och entréautomatik har ökat från 27 procent av försäljningen till över 50 procent på tio år. Resurssnålhet och kostnadseffektivitet ger mervärde till kunder och bidrar till ett hållbarare samhälle.



Digital framtid

ASSA ABLOY skapar idag framtidens digitala och mobila säkerhetslösningar på egna teknologiplattformar, till exempel Seos. Denna plattform ger kunderna ett ekosystem där digitala identiteter kan öppna dörrar och portar, skrivbordsläsare, datorer, skrivare och ge tillgång till många andra funktioner på arbetsplatser och i hem. Enkla och smidiga passager under hög säkerhet och kontroll kan ske med en mobiltelefon, ett id-kort eller en avläsning av ett fingeravtryck.

2003 Starkare position Nemefi i Nederländerna och Corbin i Italien förstärker koncernens position på sina respektive marknader.

2005 Ökad närvaro i Kina ASSA ABLOY bildar ett gemensamt bolag med kinesiska Wangli, en ledande leverantör av högsäkerhetsdörrar och -lås.

2007 17 förvärv En ny varumärkesstrategi introduceras, med ASSA ABLOY som huvudvarumärke. Koncernen förvärvar iRevo i Sydkorea, en stor aktör inom digitala dörrlås.

2010 Mobile Keys ASSA ABLOY Mobile Keys lanseras. Koncernen stärker sitt kund-erbjudande i Asien genom förvärv av Pan Pan, Kinas största tillverkare av högsäkerhetsdörrar i stål, och King Door Closers, Sydkoreas ledande tillverkare av dörr- och golvstängare.

2004 Hi-O lanseras Lanseringen av teknologin Hi-O innebär ett nytt koncept för elektroniska dörrlösningar, där anslutna enheter utbyter krypterad information vilket förenklar både installation och service.

2006 Säkra identiteter ASSA ABLOY förvärvar Fargo Electronics, ett bolag som utvecklar system för säkert utfärdande av ID-kort.

2009 Trådlös teknologi ASSA ABLOY lanserar den nya, trådlösa Aperio-teknologin, som gör det möjligt för kunderna att uppgradera sina passersystem på ett enkelt och smidigt sätt.

2011 Världsledande inom automatiska port- och dörrlösningar Förvärv av Crawford och Flexiforce stärker kunderbjudandet inom industriportar, dockningslösningar och garageportar.

- Omsättningen ökade med 20 procent till 68 099 MSEK (56 843)
- Vinst per aktie efter full utspädning uppgick till 6,93 SEK (5,79)
- Rörelseresultatet uppgick till 11 079 MSEK (9 257)
- Det operativa kassaflödet uppgick till 9 952 MSEK (8 238)
- Investeringar i produktutveckling fortsatte på en accelererad nivå och en mängd nya produkter lanserades

Andel av koncernens försäljning per region 2015

EUROPA	37%
AFRIKA	1%
NORDAMERIKA	39%
SYDAMERIKA	2%
ASIEN	17%
OCEANIEN	4%



Nyckeltal	2013	2014	2015	Förändring
Omsättning, MSEK	48 481	56 843	68 099	20%
varav: Organisk tillväxt, %	2	3	4	
varav: Förvärvat tillväxt, %	4	9	3	
varav: Valutaeffekt, %	-2	5	13	
Rörelseresultat (EBIT), MSEK	7 923 ¹	9 257	11 079	20%
Rörelsemarginal, %	16,31	16,3	16,3	
Resultat före skatt (EBT), MSEK	7 381 ¹	8 698	10 382	19%
Operativt kassaflöde, MSEK ²	6 803	8 238	9 952	21%
Avkastning på sysselsatt kapital, %	17,1	16,9	17,8	

Data per aktie	2013	2014	2015	Förändring
Vinst per aktie efter skatt och utspädning (EPS), SEK/aktie	4,95 ^{1,4}	5,79 ⁴	6,93	20%
Eget kapital per aktie efter utspädning, SEK/aktie	25,94 ⁴	32,50 ⁴	37,43	15%
Utdelning, SEK/aktie	1,90 ⁴	2,17 ⁴	2,65 ³	22%
Vägt genomsnittligt antal aktier efter utspädning, 1 000-tal	1 110 776 ⁴	1 110 776 ⁴	1 110 776	

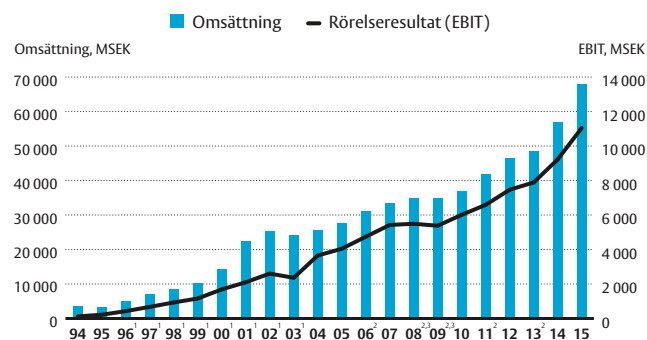
¹ Exklusive jämförelsestörande poster.

² Exklusive omstrukturingsbetalningar.

³ Enligt styrelsens förslag.

⁴ Nyckeltal har omräknats med anledning av 2015 års aktiesplit 3:1.

OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT (EBIT)



¹ 1996–2003 har ej justerats för IFRS.

² Exklusive jämförelsestörande poster.

³ Omklassificering har skett.

2013 Fokus på innovation
ASSA ABLOY rankas på plats 78 på Forbes lista över världens 100 mest innovativa företag.

2012 Utökat erbjudande av kompletta lås- och säkerhetslösningar ASSA ABLOY lanserar Seos, världens första kommersiella ekosystem för digitala nycklar.

2015 Expansion i Brasilien genom förvärv av Papaiz och Udinese. Förvärv av amerikanska Quantum Secure stärker erbjudandet för hantering av identiteter.

2014 20-årsjubileum Koncernen är i dag 15 gånger större än 1994. ASSA ABLOY har expanderat framgångsrikt genom en kombination av organisk tillväxt och över 200 förvärv. Under denna resa har vi utvecklats från ett traditionellt låsföretag till det världsledande företaget inom lås- och dörrlösningar. ASSA ABLOY rankas återigen på Forbes lista över världens 100 mest innovativa företag.

Teknologiskt ledarskap stärker vår långsiktiga lönsamma tillväxt



2015 blev åter ett rekordår för ASSA ABLOY. Omsättningen steg med 20 procent till 68 099 MSEK. Den organiska tillväxten var 4 procent. Rörelseresultatet ökade med 20 procent till 11 079 MSEK. Våra strategier fungerar väl i en global marknad med ojämna och relativt svag tillväxt. Det är tydligt att vi stärker vårt erbjudande till kunderna och tar marknadsandelar inte minst tack vare de senaste årens satsningar på innovation och produktutveckling, hållbarhet och tillväxtmarknader. I det accelererande teknologiskiftet till elektronik, digitalisering och mobilitet har vi tagit ledarskap. Det gör att vi är väl positionerade för fortsatt långsiktig lönsam tillväxt.

KONCERNEN

2015 blev ett utmanade år med splittrad efterfrågeutveckling på de globala marknaderna. Uppblossande politiska och sociala kriser, rekordlåg ränta och fortsatt beroende av ekonomiska stimulanser, Kinas inbromsning och råvaruekonomiernas problem skapade osäkerhet om konjunkturutvecklingen och hämmade investeringsviljan.

I en sådan värld visar ASSA ABLOY sin stabila värdeskapande kapacitet förankrad i en handfull långsiktiga och globala utvecklingstrender:

- Den globala ekonomin fortsätter att växa och behovet av säkerhet och trygghet ökar stadigt.
- Urbaniseringen fortgår i allt högre tempo och leder till att över en miljard människor flyttar till städer de kommande åren. För oss betyder det ett ökat behov av nya bostäder, arbetsplatser och butiker.
- Omsorgen för miljön och reducerad resursförbrukning riktar fokus mot energisnåla hus. Lås, dörrar och dörrlösningar har där en viktig roll att spela. Under 2016 förväntas en tredjedel av alla publika byggnader i världen vara klimatsmarta.

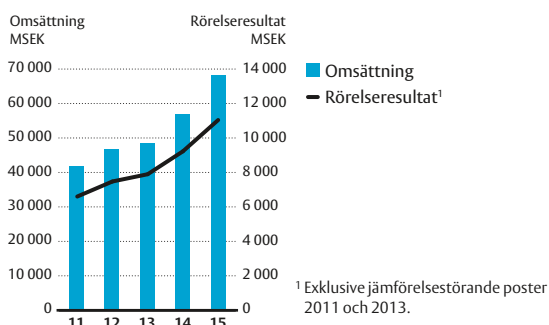
- Digitaliseringsvågen skapar en enorm potential för smart säkerhet, uppkopplade dörrlösningar, styrning och kontroll av in- och utpasseringar i hem och på arbetsplatser.

Dessa trender driver på efterfrågan och ger ASSA ABLOY förutsättningar för en god underliggande och långsiktig tillväxt. Våra tre huvudstrategier för marknadsnära, produktledarskap och kostnadseffektivitet har över tid visat god förmåga att identifiera de områden vi ska satsa på för lönsam tillväxt. Idag ger tillväxtmarknaderna, innovation och produktutveckling med fokus på elektroniken samt ökande hållbarhetsprestanda i användning av produkter och lösningar de bästa tillväxtpotentialerna. Med god kostnadskontroll och ständiga effektiviseringar av alla processer i koncernen arbetar vi resurssnålt för högre lönsamhet.

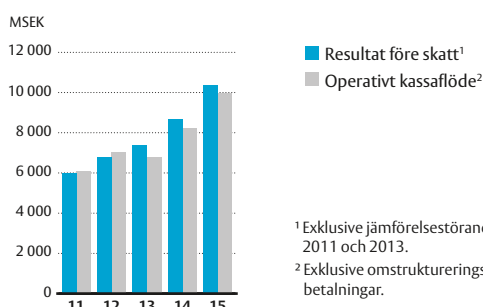
Innan jag går in på våra aktuella strategiska prioriteringar vill jag ge en kort kommentar till utvecklingen i våra divisioner under året.

UTVECKLING NYCKELTAL

OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT



RESULTAT FÖRE SKATT OCH OPERATIVT KASSAFLÖDE



"ASSA ABLOY är den ledande kraften i utvecklingen av digitala och mobila säkerhetslösningar."

DIVISIONERNA

Division EMEA. Konjunktur- och efterfrågeutvecklingen i Europa har varit ojämn och dämpad i flera år med en svagare marknad i södra Europa än i norra Europa. Under 2014 märktes en långsam förbättring som fortsatte under 2015 och gav en bra underliggande tillväxt för division EMEA. Den organiska tillväxten ökade till 4 procent (3), vilket innebär att divisionen tog marknadsandelar och växte snabbare än marknaden totalt. Tillväxten var stark i Skandinavien, Finland och i Östeuropa, god i Afrika och Israel, stabil i Storbritannien och i Centraleuropa. Spanien vände till tillväxt, medan försäljningen i Italien och Frankrike minskade något. Förvärvad tillväxt bidrog med 4 procent (5).

Division Americas. Divisionen fortsatte sin starka utveckling under året och ökade den organiska tillväxten med 7 procent (4). Efterfrågan var stark i Nordamerika på bostadsmarknaden och den kommersiella marknaden både för traditionella och elektromekaniska produkter. Intresset växer mycket starkt för digitala lås- och dörrlösningar. Dörrsegmentet fortsatte sin stabila trend medan högsäkerhetsprodukter var något svagare på grund av fortsatta budgetrestriktioner för offentliga kunder. Mexiko och flera andra tillväxtmarknader i Sydamerika visade en god efterfrågan, medan den betydande marknaden i Brasilien var svag till följd av sjunkande priser på olja och råvaror. Förvärvad tillväxt uppgick till 2 procent (10).

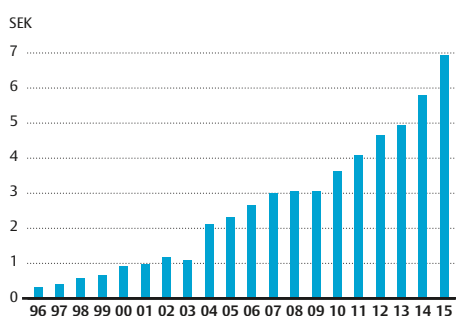
Division Asia Pacific. Divisionen är marknadsledare i Asien som har varit den främsta tillväxtmotorn i den globala ekonomin i över ett decennium inte minst tack vare den höga tillväxten i Kina. Efterfrågebilden förändrades betydligt under 2015. Den kinesiska ekonomin växlade ned ytterligare, medan efterfrågan fortsatte växa på hög nivå i de flesta andra ekonomier i regionen. Särskilt stark

var den i Sydkorea, Sydostasien och på Nya Zeeland. Den organiska tillväxten minskade med -3 procent (1), vilket förklaras av inbromsningen i Kina. Den förvärvade tillväxten blev 9 procent (6).

Division Global Technologies. Koncernens globala division för identifiering, passer- och tillträdeskontroll hade en hög omsättningstillväxt, främst tack vare valutaeffekter av en stark USD. Efterfrågan var stark med 7 procent (1) organisk tillväxt trots fortsatt dämpad efterfrågan i den offentliga sektorn till följd av budgetrestriktioner. Divisionen är centralt placerad i det teknologiska skiftet till elektronik och mötte en kraftigt ökad efterfrågan på digitala och mobila lösningar. Global Technologies leder den teknologiska utvecklingen med en betydande satsning på innovation och produktutveckling som resulterar i en mycket hög andel nya produkter varje år. Nordamerika hade en stark utveckling. Satsningen på tillväxtmarknaderna ledde till fortsatt kraftig ökning i Sydamerika, Asien och Afrika, med undantag för Kina och de råvaruberoende länderna. Hospitality fortsatte att växa kraftigt med god lönsamhet tack vare ett brett utbud av nya innovativa produkter. Den förvärvade tillväxten var 2 procent (4).

Division Entrance Systems. Koncernens division för entréautomatik fortsatte sin goda utveckling med en organisk tillväxt på 5 procent (4). Tillväxten var stark i den amerikanska verksamheten, både för bostadsmarknaden och den kommersiella marknaden. Den europeiska efterfrågan stärktes under 2015 från att ha varit dämpad i flera år och industriportar hade en god tillväxt. Den negativa utvecklingen på den europeiska bostadsmarknaden vände till en svag uppgång. Den asiatiska marknaden var fortsatt stark med undantag för Kina där nedgången förstärktes under året. Innovations- och produktutvecklingstakten var hög med över 35 procent nya produkter med mindre än tre år på marknaden. Förvärvstillväxten uppgick till 1 procent (17).

UTVECKLING AV VINST PER AKTIE^{1,2}



Vinsten per aktie har ökat med 2 100 procent sedan 1996.

¹ Exklusive jämförelsestörande poster.

² Vinsten per aktie har omräknats med anledning av 2015 års aktiesplit 3:1.

TEKNOLOGISKT GENERATIONSSKIFTE

ASSA ABLOY har en stabil grund att stå på med världens största bas av lås och dörrinstallationer. Det ger en betydande och växande eftermarknad som står för två tredjedelar av vår totala försäljning. Segmentet kommersiella och institutionella kunder med högre lönsamhet och drivande krav på avancerade teknologiska lösningar, svarar för 75 procent av försäljningen. Koncernen är branschens enda verkligt globala aktör med försäljning i hela världen och en omsättning som är lika stor som de fyra närmaste konkurrenterna sammantaget. Det ger bredd, stabilitet och riskspridning samt resurser till innovation och ledarskap i den teknologiska revolution som nu pågår i vår industri.

Det är ingen tvekan om att digitaliseringen och den mobila kommunikationsteknologin nu revolutionerar hur vi människor interagerar med tekniken för att passera in och ut ur byggnader, hur vi identifierar oss för att få tillträde till fysiska utrymmen, arbetsplatser och publika byggnader. Det handlar om omvälvande förändringar på jobb, i hem och på platser där vi handlar och umgås. Det rör människors, organisationers och samhällets säkerhet. Detta är ASSA ABLOYs affär.

Vår grundteknologi har två evighetskomponenter till säkerhet. Vi kommer aldrig ifrån att fysisk säkerhet ofta handlar om att kunna öppna och stänga dörrar, det vill säga ett lås med en mekanisk låskolv. Vi kommer heller aldrig ifrån att de som ska ha rätten att öppna och stänga måste identifiera sig med en nyckel som passar låset. Men identifieringen av att du är du och har rättigheter till tillträde är idag alltmer digitaliserad. Identifieringen och "nyckeln" kan finnas på smarta kort eller i mobilen och kan skickas över långa avstånd. Och detta är kärnan i den teknologiska revolutionen för vår bransch med nya applikationer som exploderar i omfattning.

ASSA ABLOY är sedan flera år tillbaka den ledande kraften i utvecklingen av digitala och mobila säkerhetslösningar. Ett mått är att försäljningen av elektromekanik

ökat från 3 miljarder SEK sedan 2000 till 35 miljarder 2015 och svarar för över hälften av försäljningen. Mekaniska produkter har minskat sin andel från 70 procent 2006 till knappt en tredjedel idag.

De nya teknologiska lösningarna driver inte bara kund efterfrågan, den påverkar också i hög grad hur vi själva driver vår affär, hur vi interagerar med kunderna, hur vi innoverar och utvecklar produkter och hur vi effektiviserar verksamheten. En övergripande slutsats är att vi måste fortsätta investera i ett unikt erbjudande genom differentiering för att öka vårt långsiktiga värdeskapande.

För att stärka produktledarskapet har vi utvecklat vår innovationsförmåga till att vara branschens bästa, inte minst vad gäller den ökande efterfrågan på hållbara lösningar. Inom kostnadseffektivitet ger de nya teknologerna väldiga möjligheter med robotisering och Seamless Flow. Vi måste utnyttja skalfördelarna och synergierna av att vara störst i världen och fortsatt jobba med strukturen. Kort sagt, vi ska göra mer med mindre, det är både lönsamt och hållbart. Detta vill jag gärna kommentera närmare i en uppdatering av våra strategier.

FORTSATT STÄRKT MARKNADS- NÄRVARO

Tillväxten i försäljning visar att vi stärker marknadsnärvaron. Denna strategi har de senaste tio åren dominerats av satsningen på tillväxtländer. Dessa länder har ökat sin andel av försäljningen från 10 procent 2006 till 26 procent 2015. Den stora globala tillväxtmotorn Kina må uppfattas ha problem, men vi är övertygade om att landet har en lång tillväxtresa kvar att göra och därför tänker vi fortsätta att växa vår marknadsnärvaro i landet. Vår tillväxstsatsning fortsätter också i övriga Asien, inklusive Indien, men också i Afrika där vi nu expanderar distributionen. Vi talar om en årlig tillväxttakt i våra tillväxtmarknader på drygt 10 procent de senaste åren. Tillväxten i flera stora råvaruproducerande länder, som Brasilien, är negativ. Det möter vi med flexibla anpassningar och ökad kostnadseffektivitet. Bredden i marknadsnärvaron är en styrka i balanseringen av koncernens risker. De senaste åren har vi haft en mycket god tillväxt på vår största marknad, USA, och en hygglig återhämtning i år i Europa, vilket är bra för vår tunga affär inom underhåll och uppgraderingar av lås och installationer.

Varumärkesarbetet har varit prioriterat under många år med riktningen att gå från en stora flora av lokala och regionala varumärken till ett mer sammanhållet erbjudande under ASSA ABLOY. Ett stort steg togs under året då VingCard gick över till ASSA ABLOY Hospitality. Förtroendet i varumärket är oskattbart och befäster det mervärde vi ger kunderna.

Digitalisering och mobil teknik stärker vår mångåriga strategi att det ska vara lätt för kunden att göra affärer med oss. I grunden handlar det om att ständigt flytta resurser till att arbeta mer med kunden. Vi har en mycket positiv trend för vår personal i direktförsäljning med öknings på mer än 20 procent i många säljenheter. Vi drivs av en vision om att kunna leverera dygnet runt, år ut och år in, till alla kunder på alla ställen. Automatiserade flöden, e-handel och digitala möten med kunden förbättrar och effektiviserar så att vi behöver färre anställda på kontoren och istället kan ha fler i det värdeskapande arbetet att erbjuda råd och lösningar som gör kunderna bättre. Vi kan ta lite mer betalt och kunden får mer nytta.



ASSA ABLOYs koncernledning från vänster: Juan Vargues, chef för division Entrance Systems. Ulf Södergren, teknisk direktör. Thanasis Molokotos, chef för division Americas. Tzachi Wiesenfeld, chef för division EMEA. Johan Molin, VD och koncernchef. Carolina Dybeck Happe, ekonomi- och finansdirektör. Tim Shea, chef för affärsenhet ASSA ABLOY Hospitality. Magnus Kagevik, chef för division Asia Pacific. Stefan Widing, chef för affärsenhet HID Global.

Säkerhet blir alltmer ett helhetskoncept av totala lösningar för byggnader och kunder med nya smarta och elektroniska lösningar i system med ökad komplexitet. Vår satsning på specifikation med ökad digitalisering är central. Antalet specifikationer fortsatte att öka under året till över 500 personer med kraftiga öknings i tillväxtländerna. Specifikationerna agerar som rådgivare i en miljö av snabba tekniska och regelmässiga förändringar. Vi erbjuder kunderna kompletta ritningar i 3D-teknik där de kan specificera exakta krav, testa och prova lösningar, produkter och design med kostnadsuppskattningar både för nybyggnation och eftermarknad. Vi kortar ledtider och levererar ännu mer differentierade lösningar. Denna konsultroll driver efterfrågan och stärker vårt grepp om slutkundsmarknaden.

På den privata bostadsmarknaden är intresset stort för så kallade Digital Homes. Digitala nycklar ökar kraftigt. Konverteringen kommer att ta tid, den sker i allmänhet när man flyttar in i en ny bostad. Potentialen är väldig med några få procent elektroniska lås i bostäder. Vi är redan idag ledande och utvecklar tillsammans med partners konkurrenskraftiga lösningar.

Slutligen stärker vi marknadsnärvaron genom selektiva och kompletterande förvärv. Vi har förvärvat 16 bolag under året som bidragit med 2 500 MSEK i försäljning eller 4 procent. Förvärv är en del av vår strategi och vi har ofta de bästa synergieffekterna att erbjuda samt en väl fungerande modell för integration.

PRODUKTLEDARSKAP

Produktledarskapet är intimt förknippat med marknadsnärvaron. Innovation och produktutveckling driver, bredar och fördjupar efterfrågan mot vårt mål på 5 procents organisk tillväxt per år. ASSA ABLOY har därför under de senaste tio åren investerat kraftigt i snabbare och effektivare gemensamma processer med mål att fördubbla innovationstakten och radikalt sänka kostnaderna. Målet är att uppnå en andel av försäljningen av nya produkter på minst 25 procent, det vill säga produkter som är yngre än tre år. Målet är idag uppnått eftersom koncernen ligger på 31 procent.

Investeringarna i produktutveckling har ökat med 90 procent de senaste fem åren med en kraftig ökning av utvecklingsingenjörer med elektronikkompetens vid våra produktutvecklings- och kompetenscenters i nära samarbete med kunder och partners. En viktig satsning är koncerngemensamma utvecklingsplattformar för produkter och lösningar. En sådan är Seos, ett komplett ekosystem för användning av digitala nycklar i smarta

mobiltelefoner och andra mobila enheter samt den trådlösa Aperio-tekniken som möjliggör kostnadseffektiv anslutning av många dörrar i ett befintligt passersystem. Plattformar blir också allt viktigare i fabriksstillverkningen av de fysiska låsprodukterna.

Digitalisering och mobilitet är starka drivkrafter för produktutvecklingen och mjukvaror är en central komponent. ASSA ABLOY utvecklar en flora av standardiserade och öppna mjukvaror i kombination med hårdvara, den fysiska låslösningen, som ger de funktioner kunderna vill ha. Att sälja funktionalitet, mjukvaror, licenser och virtuella nycklar öppnar en stor eftermarknad med kortare livscykler i takt med den snabba teknik- och efterfrågeutvecklingen.

Att digitalisera hemmet, med kontroll av in- och utpasseringar och annan säkerhet mobilt och på distans, ökar intresset för styrning och kontroll av säkerheten i bostaden. Vi arbetar ofta i partnerskap med andra Digital Home-leverantörer, till exempel med Google Nest och



AT&T med Yale-låslösningar som bland annat kombinerar styrning på distans av temperaturen i bostaden och dörren med passerkoder för familj, vänner och besökare, möjligheter till realtidskontroll, allt i ett molnbaserat styrsystem.

Förutom säkerheten i låset handlar den nya digitala tekniken om säker identifiering, ett av koncernens starkaste teknologiområden. Vanligast idag är identifiering via kort och koder, men vår utveckling innefattar också biometri som en kompletterande identifieringsteknik med till exempel fingeravtrycks- eller ögonavläsning och sensorer som känner igen en individ och dennes rörelser.

Till denna utveckling hör våra intelligenta dörrar. Med elektronik och sensorer blir de smarta så att de känner igen personers identitet och öppnar sig olika snabbt beroende på om personer är unga, gamla eller handikappade eller har barnvagn. Våra intelligenta dörrsystem kan också räkna in- och utpasseringar och varna när för många vistas i en lokal. Med miljösensorer kan systemen känna av flöden av kall och varm luft, temperaturväxlingar och bidra till bättre energibesparingar.

Hållbarhet är en av de viktigaste kommersiella drivkrafterna i branschen och är integrerat i vår produktutveckling från idéstadiet till återvinning av material. Utgångspunkten är beräkningar av livscykelkostnader, klimatpåverkan, materialåtgång och transportlösningar. Kund efterfrågan är stark på klimatsmarta säkerhetslösningar från intelligenta, "gröna dörrar" till hela systemlösningar för byggnader där inte minst kontroll av energiförbrukning står i fokus. Vi arbetar nu regelmässigt med EPD (Environmental Product Declarations) för våra produkter och lösningar och utvecklar hela produktserier av eko-produkter, med stora material- och driftsbesparingar. Andelen certifierade så kallade "Green Buildings" växer snabbt i hela världen och kommer att svara för cirka 55 procent av kommersiell nybyggnation i USA 2016. I Kina har andelen ökat till 20 procent idag. För ASSA ABLOY är detta en betydande tillväxtpotential.

ÖKAD KOSTNADSEFFEKTIVITET

Strategin för ökad kostnadseffektivitet är i korthet att radikalt sänka break even-kostnaderna genom ökad effektivitet i alla produktions- och processled. Den levererar bra resultat som bidragit till en stabil marginalutveckling i nivå med EBIT-marginalmålet på 16–17 procent över en konjunkturcykel. Detta trots att vi hela tiden får en marginalutspädning genom våra många förvärv.

En stomme i kostnadsarbetet är våra program för rationaliseringar av främst produktionsstrukturen. De driver, i korthet, mot att behålla våra sammansättningsfabriker nära kunderna i högkostnadsländer, flytta ut komponenttillverkningen till lågkostnadsländer och öka andelen inköp av komponenter. Med tanke på vår förvärvsaktivitet med ungefär ett förvärv i månaden så är detta ett ständigt pågående arbete.

Sen starten 2006 till slutet av 2015 har koncernen stängt 73 fabriker och omvandlat 84 fabriker till sam-

mansättningsenheter och lagt ner 41 kontor. Personalminskningarna från programmen uppgår till 10 750. Resurser och kostnader har därmed inte bara förts över till en lågkostnadsmiljö med effektivare och mer hållbara produktionsprocesser utan också från produktion till produktutveckling och marknadsarbete nära kund.

En nyckelprocess är de ökade inköpen. Dessa har reformerats i grunden sedan 2005 med professionella inköps-team och kategoriansvar som sköter leverantörsrelationerna med långsiktiga avtal. De integrerar leverantörerna i vår produktutveckling, driver standardisering och utvecklar dem mot en alltmer hållbar verksamhet på basis av vår uppförandekod och miljöcertifiering. Denna utveckling har gått fort fram. Antalet leverantörer har minskat med 26 procent de senaste fem åren och vi kan utnyttja kvarvarande leverantörer med lägre priser och högre kvalitet.

Och det finns mycket kvar att göra. I våra anläggningar i Europa har vi ett stort antal produktionsplattformar som motsvarar mer specifika kundprodukter. Nästa steg är att radikalt minska antalet till några få grundplattformar med maskiner som producerar standardiserade komponenter och som inte behöver ställas om titt som tätt. Med intelligenta mjukvaruplattformar som samlar stora kluster av funktionaliteter och kundbehov, så kallade Modular Software Framework, kan vi styra mot specialdesignade kunderbudanden. Till dessa effektiviseringar hör en stor satsning på robotisering, där exempelvis vår division Americas har tredubblat antalet sedan 2013 med betydande kostnadsbesparingar.

Våra Lean-projects löper på bra och blir allt fler. VA/VE-analyserna, för att undvika slöseri med material, är en stor framgång som bidragit till stora besparingar sedan 2007. Vid nykonstruktioner kan ofta antalet komponenter minskas med 20 till 40 procent med kraftigt förbättrad hållbarhet.

En annan stor potential för kostnadsreduceringar ger arbetet med Seamless Flow. Vi har 43 procent av våra personalkostnader i indirekta supportfunktioner som är helt nödvändiga för en framgångsrik verksamhet. Men vi kan

återigen minska kostnaderna genom automatisering av processerna. Detta drivs med högt tempo och stora investeringar inte minst i informationsteknologi som ersätter äldre system inom till exempel produktdata-system, order- och faktureringsystem, inköpssystem, lager-logistik-system, lönesystem och e-commerce-system. Det inte bara snabbar upp processerna utan höjer också kvaliteten och gör dem mer felsäkra. De indirekta produktionskostnaderna och overhead-kostnaderna sjunker. De besparingar som detta lett till har vi valt att utnyttja för att öka investeringarna i produktutveckling och inom försäljning.

Från en betoning på kostnadsreduktioner utvecklar vi nu Seamless Flow till att också bli alltmer intäkts-skapande. Det handlar om e-business, att skapa bekväma online-relationer som ökar mervärdet och gör det enklare att vara kund hos ASSA ABLOY. Utöver att kunna se och beställa produkter på nätet kan kunderna göra ritningar och specifikationer med vårt stöd, få snabb teknisk support i interaktiv dialog med våra specialister, följa order, logistik och faktureringsläge i en djup och bred gemensam webbnärvaro.

"Vi är väl positionerade för fortsatt långsiktig lönsam tillväxt."

■ UTSIKTER

Min bedömning är att den globala ekonomiska utvecklingen är fortsatt svag. Amerika har dock en positiv utveckling medan Europa och många av tillväxtmarknaderna är stagnerande. Vår strategi att expandera på tillväxtmarknaderna ligger dock fast, då de långsiktigt förväntas ha en mycket god ekonomisk tillväxt. Vi fortsätter dessutom med investeringar i nya produkter, särskilt inom tillväxtområdet elektromekanik.

Koncernens strategiarbete har tagit fasta på djupgående och långsiktiga trender i den globala ekonomin som visat sig hållbara under mycket lång tid. De handlar i grunden om människors ökande behov av säkerhet och trygghet i takt med att välfärden stiger och urbaniseringen fortsätter, om den teknologiska utvecklingen som gör säkerheten alltmer digital och mobil. Mot den bakgrunden brukar jag ibland hävda i all korthet att detta är en bra bransch att vara i. Vi har också en bra kultur att utveckla vårt företag inför framtida utmaningar.

Därför vill jag avsluta med ett stort tack till alla våra medarbetare som dagligen gör stora insatser för att ASSA ABLOY även fortsättningsvis kommer att vara den mest innovativa och kostnadseffektiva leverantören av lås- och dörrlösningar.

Stockholm den 5 februari 2016



Johan Molin
VD och koncernchef

ÖKNING AV OMSÄTTNING 1994–2015

+1 800%

ÖKNING AV RÖRELSERESULTAT 1994–2015

+7 000%

Värdeskapande strategi

Vision

- Att vara den globalt ledande, mest framgångsrika och innovativa leverantören av totala lås- och dörrlösningar,
- att leda i innovation och erbjuda välldesignade, trygga, säkra och bekväma lösningar som skapar mervärde för våra kunder samt,
- att vara en attraktiv arbetsplats för våra medarbetare.



Strategi och mål

Långsiktiga och som ett genomsnitt över en konjunkturcykel

10% årlig tillväxt som en kombination
av organisk och förvärvad tillväxt

16–17% rörelsemarginal

Strategi för tillväxt och lönsamhet

Koncernens övergripande strategiska inriktning är att leda trenden mot högre säkerhet med ett produktdrivet erbjudande med kunden i fokus. De strategiska handlingsplanerna är fokuserade på tre områden: marknadsnärvaro, produktledarskap och kostnadseffektivitet.

Marknads- närvaro

Öka tillväxten inom kärnverksamheten samt att expandera på nya marknader och segment.

Produkt- ledarskap

Kontinuerligt utveckla innovativa produkter med ökad kundnytta och lägre produktkostnader.

Kostnads- effektivitet

Minska kostnadsbasen genom förbättrade processer, flexibel och kundnära slutmontering samt produktion i lågkostnadsländer.

Medarbetare

ständig utveckling, kompetens och värderingar är förutsättningen för koncernens framgång.

Värderingar

bygger på ansvarstagande, principer om allas lika värde och samverkan för ett fokuserat, resultatdrivet företag med hög affärsmoral.

Hållbarhet

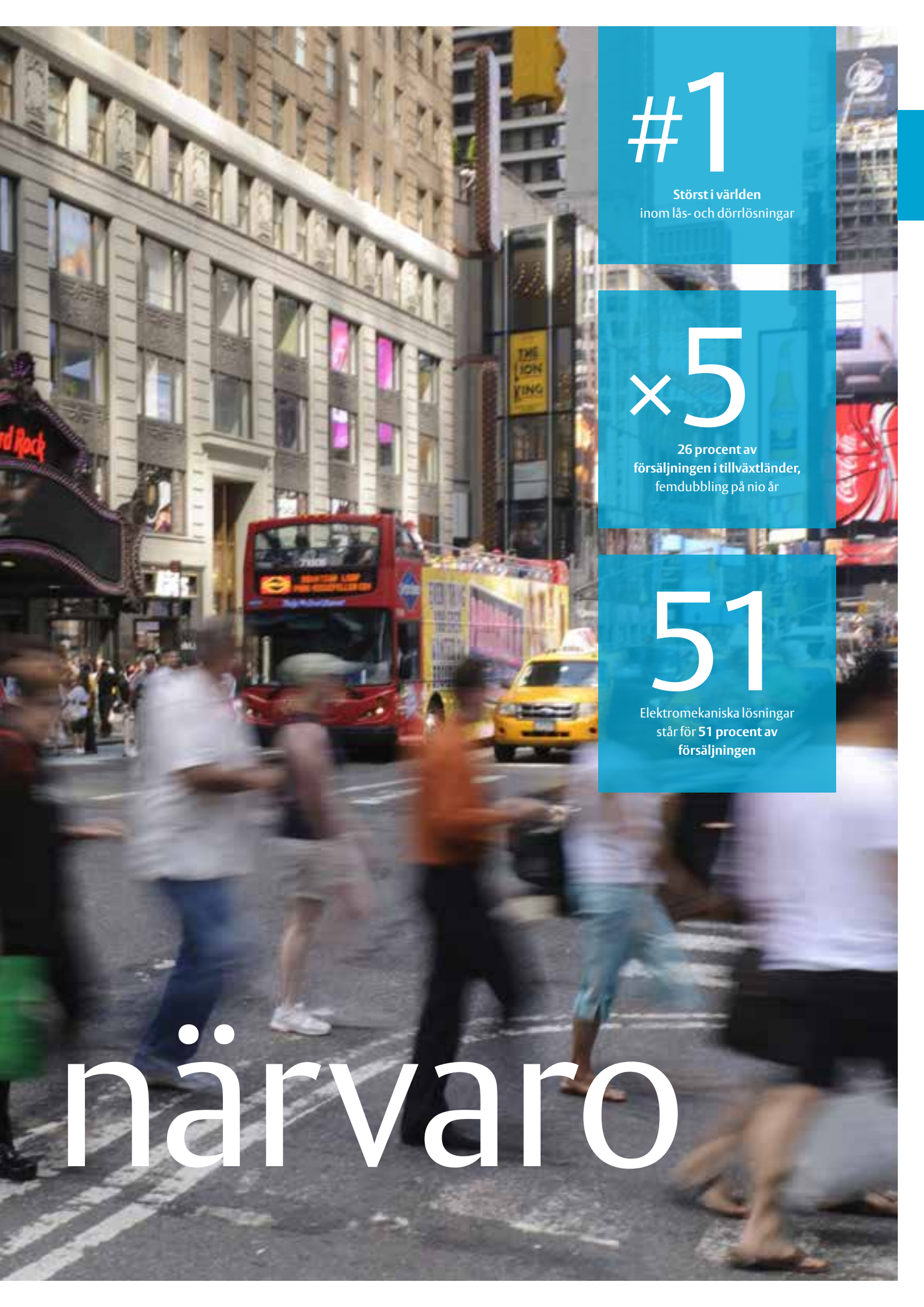
är integrerat i koncernens alla processer: innovation, produktutveckling, tillverkning, logistik och försäljning.



Strategi för värdeskapande #1

Världsledande marknadsnärvaro skapas genom att öka kundnyttan och expandera på nya marknader och segment genom organisk tillväxt och förvärv. Kundnyttan stöds av en effektiv segmentering av säljkanaler och styrkan i varumärkesportföljen, som innehåller många av branschens starkaste varumärken med det globala huvudvarumärket ASSA ABLOY.

Marknads



#1

Störst i världen
inom lås- och dörrlösningar

×5

26 procent av
försäljningen i tillväxtländer,
femdubbling på nio år

51

Elektromekaniska lösningar
står för 51 procent av
försäljningen

närvaro

Ökad marknadsnärvaro för lönsam tillväxt

ASSA ABLOYs marknadsnärvaro drivs av ett grundläggande behov för trygghet och säkerhet. Detta behov tillgodoses genom olika typer av lås och dörrlösningar. I takt med stigande välfärd, urbanisering och teknologisk utveckling ökar behovet minst i takt med BNP i de mogna marknaderna och ännu snabbare i tillväxtländerna. Strategierna för ökad marknadsnärvaro fokuserar på att stärka koncernvarumärket, skapa kundvärde genom segmentering, rådgivning och nära kundrelationer, öka närvaron i distributionen, växa i tillväxtländer och inom nya teknologier organiskt och genom förvärv.

Starka globala drivkrafter för tillväxt

Behov av högre säkerhet

Säkerhet följer en urgammal efterfrågetrend – ju bättre människor får det, ju mer tillgångar de har, desto mer ökar kraven på lås, dörrar och portar för att skydda sitt och de sina. Säkerhetsbehovet i världen kommer att fortsätta växa i snabbare takt än den globala ekonomin. Den ökande medelklassen i städerna är en nyckelfaktor och förutspås fördubblas till två miljarder människor 2030.

Urbanisering

I en alltmer global ekonomi är städerna den stora dynamiska tillväxtfaktorn. Det är där de nya tjänstejobben skapas och det är dit de unga flyttar för en bättre framtid. Beräkningar pekar mot att ytterligare en miljard människor kommer att bli stadsbor fram till 2025, vilket innebär att 4,8 miljarder människor eller 60 procent av jordens befolkning då kommer att bo i städer.

Teknologisk utveckling

Den drivande teknologiska huvudtenden är digitalisering, det vill säga informationsteknologins väldiga landvinningar med elektronisk överföring av data, bild och röst via datorer och mobila enheter. Efterfrågan ökar kraftigt på ny digital och mobil säkerhetsteknik för att få tillträde till byggnader, öppna dörrar, tillgång till redskap som datorer, verifiera rättigheter som till exempel medborgarskap och att ha körkort, identifiera kompetens från utbildning och för yrken.

Marknadssegment

Tre grundläggande behov skapar efterfrågan för ASSA ABLOYs lösningar:

Att arbeta och handla

75%

Institutionell och kommersiell marknad
– andel av försäljningen

De institutionella och kommersiella marknaderna – komplexa, krävande projekt

Tillväxt och välfärd koncentreras alltmer till städerna. Där växer tjänsteekonomin med ökat konsumtionsbehov som följd. Antalet nya och renoverade byggnader för utbildning, vård, offentlig administration och kontorsjobb liksom för köpcentrum, affärer och lagerlokaler förutspås öka mycket kraftigt i de 600 största städerna fram till 2025. Detta kundsegment är det största, mest krävande och dynamiska för ASSA ABLOY. Det svarar för cirka 75 procent av försäljningen och har en högre lönsamhetspotential. Upphandlingen sker i stora komplexa projekt. Efterfrågan är stark på kompletta elektromekaniska och avancerade dörr- och passersystem där digitala och mobila lösningar växer kraftigt. ASSA ABLOYs gemensamma säljstyrkor har kontakt med många intressenter i värdekedjan för att utveckla optimala lösningar för kundernas mångfacetterade behov. Distribution och installation sköts till stor del av installatörer, systemintegratörer och låssmeder.

De mindre och medelstora kunderna har i allmänhet ett stort behov av professionell rådgivning och installation. ASSA ABLOY har ett komplett produkt- och serviceutbud och arbetar aktivt med utbildning av distributörer och mer standardiserade lösningar för mindre och medelstora företag, till exempel butiker och kontor.



Att bo

25%

Privatkunder och bostadsmarknad
– andel av försäljningen

Konsumentmarknaden – utbyte, uppgradering med rådgivning och installation

Bostadsbyggandet ökar kraftigt i tillväxtländernas storstäder. Men i konsumentsegmentet är underhåll eller uppgradering den största verksamheten tack vare koncernens mycket stora redan installerade bas av bostadslås. Efterfrågan växer starkt på elektromekaniska produkter drivet av home automation trenden där ASSA ABLOY levererar säkerhetslösningar för in- och utpasseringar i privata bostäder. ASSA ABLOY leder denna utveckling i partnerskap med andra leverantörer och hemägaren får rådgivning samt installationshjälp av ASSA ABLOY och dess distributionspartners. Koncernen samarbetar dessutom med dörr- och fönstertillverkare och specialiserade distributionskanaler som byggvaruhus och låssmeder.

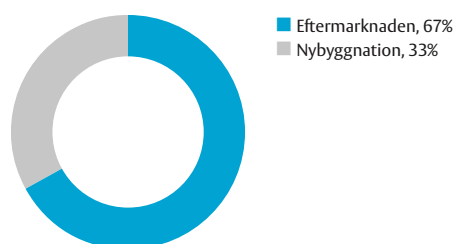


Eftermarknaden

Stabilitet, lönsamhet och potential

Tack vare sin unika globala marknadstäckning och världens största installerade bas av lås- och dörrlösningar är två tredjedelar av ASSA ABLOYs försäljning riktad till eftermarknaden som är mer stabil än nybyggnation. Eftermarknaden består av renoveringar, om- och tillbyggnader, utbyten och uppgraderingar med god tillväxt tack vare de digitala och mobila dörr- och passerteknologiernas kortare livscykel. ASSA ABLOYs mjukvaruplattformar för flexibla lösningar ger kunderna möjligheter att ständigt uppgradera sin säkerhet med fler och nya funktioner, licenser och abonnemang i takt med utvecklingen av teknologi och kundernas säkerhetsbehov.

STABILITET I EFTERMARKNAD



Marknadsstrategier

Att stärka ASSA ABLOYs världsledande marknadsnärvaro genom ständigt ökad kundrelevans är en hörnsten i koncernen för att skapa lönsam tillväxt. Marknadsstrategin är baserad på en långsiktig teknologidriven tillväxt i efterfrågan på de mogna marknaderna i Europa och Nordamerika och en snabbt ökande efterfrågan i tillväxtländerna driven främst av urbanisering. Marknadsstrategin har sex delstrategier: utveckla och utnyttja styrkan i varumärkesportföljen, öka tillväxten inom kärnverksamheten genom segmentering, bygga kundrelationer med kompetens och specifikation, öka marknadsandelen hos distributörerna, växa på nya marknader och produktområden samt förvärva företag.

Öka tillväxten genom segmentering och specifisering

ASSA ABLOY har under de senaste sju åren gjort en betydande global och strategisk förflyttning till en allt mer marknadsorienterad organisation i nära samarbete med arkitekter, säkerhetskonsulter, större slutanvändare och distributörer. Den främsta tillväxtpotentialen finns i existerande marknadskanaler delvis drivet av en ökad andel av distributörernas försäljning och i en ökad servicegrad och integrering med kunderna genom handel.

Ett viktigt initiativ är satsningen på ökad kundrelevans genom marknadssegmentering och ökad andel av marknadsandelen i distributörsledet. Säljteam fokuserar på olika kundsegment för att få branschens bästa kunskap om kundbehoven, bygga relationer, generera efterfrågan och därmed bli slutanvändarnas dörrlösningsexpert. ASSA ABLOY stödjer kunderna och deras rådgivare med avancerade digitala hjälpmedel för modellkonstruktioner i 3D och BIM (Building Information Modeling) som förenklar planeringsprocesser och stärker kundrelationer. Segmenteringen tar sikte på kompletta lås- och dörrlösningar kundanpassade efter dörrarnas användningsområden. Den hanterar säkerhets- och bekvämlighetsaspekter, hållbarhet, särskilda lokala krav för standards

och normer samt behov av integrering i nya eller befintliga säkerhetssystem och IT-nätverk.

Satsningen har resulterat i en betydande förflyttning av resurser mot kund och en ökning av personal i direkt försäljning och rådgivning med efterfrågegenererande ansvar. Inom division EMEA har antalet personer i direkt försäljning ökat med 22 procent på fem år medan personer i indirekt försäljning minskat i motsvarande mån. I ASSA ABLOY Door Security Solutions, den ledande säljorganisationen för USA och Kanada, har andelen av marknadspersonal med direkt kundkontakt ökat från 35 procent 2004 till närmare 60 procent. Även i de andra divisionerna ökar andelen. Denna utveckling fortsätter.

Förvärv

Förvärv är en viktig del i strategin för ökad marknadsnärvaro. Ambitionen är en förvärvad tillväxt på 5 procent per år över en konjunkturcykel. Sedan 2006 har koncernen gjort över 140 förvärv med inriktning på att expandera i tillväxtländer, komplettera existerande verksamheter och öka teknologisk bredd och djup. 2015 genomfördes 16 förvärv som ökade koncernens försäljning med 2 500 MSEK, eller 4 procent.

ASSA ABLOYs världsledande marknadsnärvaro följer tre strategispår:

- utnyttja styrkan i varumärkesportföljen,
- öka tillväxten inom kärnverksamheten och
- expandera på nya marknader och segment.

ASSA ABLOY säkrar Indiens största och mest trafikerade järnvägsstation

■ **KUND:** Seawoods-Darave ligger i Mumbai och är Indiens största och mest trafikerade järnvägsstation. Här finns dessutom ett exklusivt livsstilscenter, med förstklassiga butiker, kontor och parkeringsytor.



■ **UTMANING:** Seawoods är ett mångfacetterat projekt, bestående av en modern järnvägsstation, kontor, butiker, restauranger, parkeringsplatser med mera. Totalt 6 000 dörrlås har levererats inom en mycket snäv tidsram. Utmaningarna för ASSA ABLOY Indien var, förutom byggnadens omfattande storlek, att leverera produkter för en rad olika applikationer. Dessutom krävdes en hel del komponenter och beslag till glasdörrar.

■ **LÖSNING:** Ett team med representanter från ASSA ABLOY, återförsäljaren och ASSA ABLOYs regionkontor i södra Asien. För att skapa en optimal kundupplevelse och tillhandahålla en kostnadseffektiv lösning valde ASSA ABLOY att erbjuda produkter från flera olika koncernbolag, bland annat brandklassade låshus, elektromekaniska lås, brandsäkra dörrtätningar och lister samt dörrdämpare och lås.

70%

70 procent av koncernens försäljning sker under ASSA ABLOY eller i kombinationen ASSA ABLOY och lokala varumärken.

ASSA ABLOYs VARUMÄRKESSTRATEGI

Huvudvarumärket
ASSA ABLOY

ASSA ABLOY

Exempel på

produktvarumärken

Välkända produktvarumärken drar fördel av den stora installerade basen och är anpassade till lokala regler och säkerhetsstandarder. Produktvarumärkena kombineras med huvudvarumärket ASSA ABLOY.



Globala varumärken
med unik marknads-
position



Exempel på produktvarumärken ej associerade med ASSA ABLOY

ENTRE//MATIC

flexiforce^{FF}

Utnyttja styrkan i varumärkesportföljen och säljkåren

ASSA ABLOY har stora värden i sina välkända varumärken där flera har tillkommit och tillkommer genom koncernens många förvärv. För att få bästa utväxling och korsbefruktnings globalt, regionalt och lokalt på varumärkesportföljen sker en konsolidering av varumärkena hand i hand med segmenteringen av marknader och kunder. Betydande investeringar sker också i marknadsföring och lansering av nya produkter som tillför de olika varumärkena mer värde.

ASSA ABLOY är det globala huvudvarumärket. Det kombineras ofta med enskilda varumärken väl förankrade i lokal kännedom, regler och säkerhetsstandarder. Därmed kapitaliserar koncernen på den stora globala installerade basen och ökar synligheten av huvudvarumärket ASSA ABLOY som förenar koncernens säljavgdelningar och står för innovation, ledande teknologi och totala lås- och dörrlösningar. 70 procent av koncernens försäljning sker under ASSA ABLOY eller i kombinationen ASSA ABLOY och lokala varumärken.

Huvudvarumärket ASSA ABLOY kompletteras av globala varumärken som alla är ledande inom sina respektive segment i marknaden: HID inom passerkontroll, säkert utfärdande av kort och identifieringsteknologi, Yale inom bostadsmarknaden, Mul-T-Lock för låssmeder

samt ABLOY inom högsäkerhetslås. Cirka 18 procent av koncernens försäljning sker under dessa varumärken.

Koncernen har även produktvarumärken som ej är direkt associerade med ASSA ABLOY såsom Entrematic, Flexiforce och JPM. Dessa varumärken är kända för att stå för ledande kompetens inom specialprodukter och service eller vara en kanal till marknad som motiverar en egen varumärkesstrategi. De svarar för cirka 12 procent av försäljningen.

För att effektivt kunna konkurrera på en global marknad arbetar säljkåren som en enhetlig organisation och representanter för det gemensamma varumärket ASSA ABLOY. De skapar lösningar för kunden med olika produkter som tillverkas under etablerade lokala varumärken. På detta vis kan kunderna erbjudas totala lås- och dörrlösningar samtidigt som de köper lokala varumärken som är välkända. En specialiserad varumärkesorganisation har till uppgift att fördjupa varumärkes- och designutveckling med fokus på huvudvarumärket ASSA ABLOY. Den ska bland annat systematisera design av produkter, varumärkesidentiteten och IP-skydd.

Under året samlades verksamheten inom hotellverksamheten under det övergripande varumärket ASSA ABLOY Hospitality, medan verksamhetens tidigare varumärke VingCard Elsafe har konverterats till en produktlinje under ASSA ABLOY-varumärket.

Marknader

Världsmarknaden för lås- och dörrlösningar växer snabbare än global BNP. ASSA ABLOY är branschens mest globala aktör och finns representerat i mer än 70 länder med försäljning i hela världen. Koncernen fokuserar sedan flera år på ökad marknadsnärvaro i tillväxtländerna där tillväxttakten är betydligt högre än de mogna marknaderna. Andelen av försäljningen i dessa länder har ökat från 10 till 26 procent på nio år. ASSA ABLOYs globala expansion sker både genom organisk tillväxt och förvärv.

Stora skillnader och globalisering – fördel för ASSA ABLOY

Skillnaden i efterfrågan på lås och dörrlösningar mellan länder är betydande beroende på olika klimat, utvecklingsnivå, normer och standards. Som den mest globala aktören med lokal närvaro på alla större marknader ger detta ASSA ABLOY konkurrensfördelar. Detsamma gäller globaliseringstrenden som driver på utvecklingen mot ett mer likartat säkerhetstänkande hos multinationella företag som söker koncerngemensamma smarta och kostnadseffektiva lösningar.

De mogna marknaderna, Nordamerika, Europa och Australien svarar för tre fjärdedelar av ASSA ABLOYs försäljning, med en tillväxt i efterfrågan kring eller strax över BNP. Efterfrågan förskjuts nu alltmer mot elektromekanisk teknologi där digitala och mobila lösningar växer mycket snabbt med ett högre värdeinnehåll. De mogna marknadernas andel av koncernens totala försäljning kommer att minska till fördel för tillväxtmarknaderna. ASSA ABLOYs tillväxt i Asien, Latinamerika och Afrika har legat på mellan 10 och 30 procent årligen under flera år.

Efterfrågan i dessa världsdelar är högre på mekaniska lås än i de mogna länderna, men den snabba teknologispredningen och välståndsökningen ger mycket höga tillväxttakten för elektromekaniska lösningar. Det stora globala skiftet till mer elektromekanik sker framför allt i det kommersiella segmentet. De senaste två åren syns dock även en kraftigt ökad efterfrågan på konsumentmarknaden för digitala och mobila säkerhetslösningar.

Den mycket stora kinesiska marknaden är fortsatt ett viktigt expansområde för koncernen även om tillväxten var negativ under 2015. Genom organisk tillväxt och mer än tio förvärv har ASSA ABLOYs försäljning i Kina ökat från 457 MSEK 2006 till 6 471 MSEK. Koncernen är idag

Kinas största tillverkare och leverantör av låslösningar. Den lönsamma eftermarknaden för underhåll och uppgraderingar svarar redan för cirka en tredjedel av försäljningen.

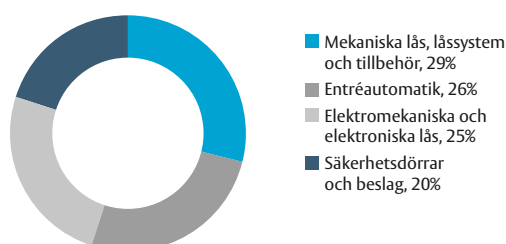
Afrika har hög tillväxt och en stor potential. Koncernen koncentrerar marknadsnärvaron till de 40 största städerna som svarar för 90 procent av världsdelens BNP. I Latinamerika har försäljningen ökat med över 60 procent på fem år till 2 500 MEK. Även Östeuropa är på längre sikt en intressant marknad. Koncernen har en stor andel tillverkning i regionen. Försäljningen har mer än fördubblats till 2 626 MSEK sedan 2006.

Fragmenterad konkurrens – konsolidering fortsätter

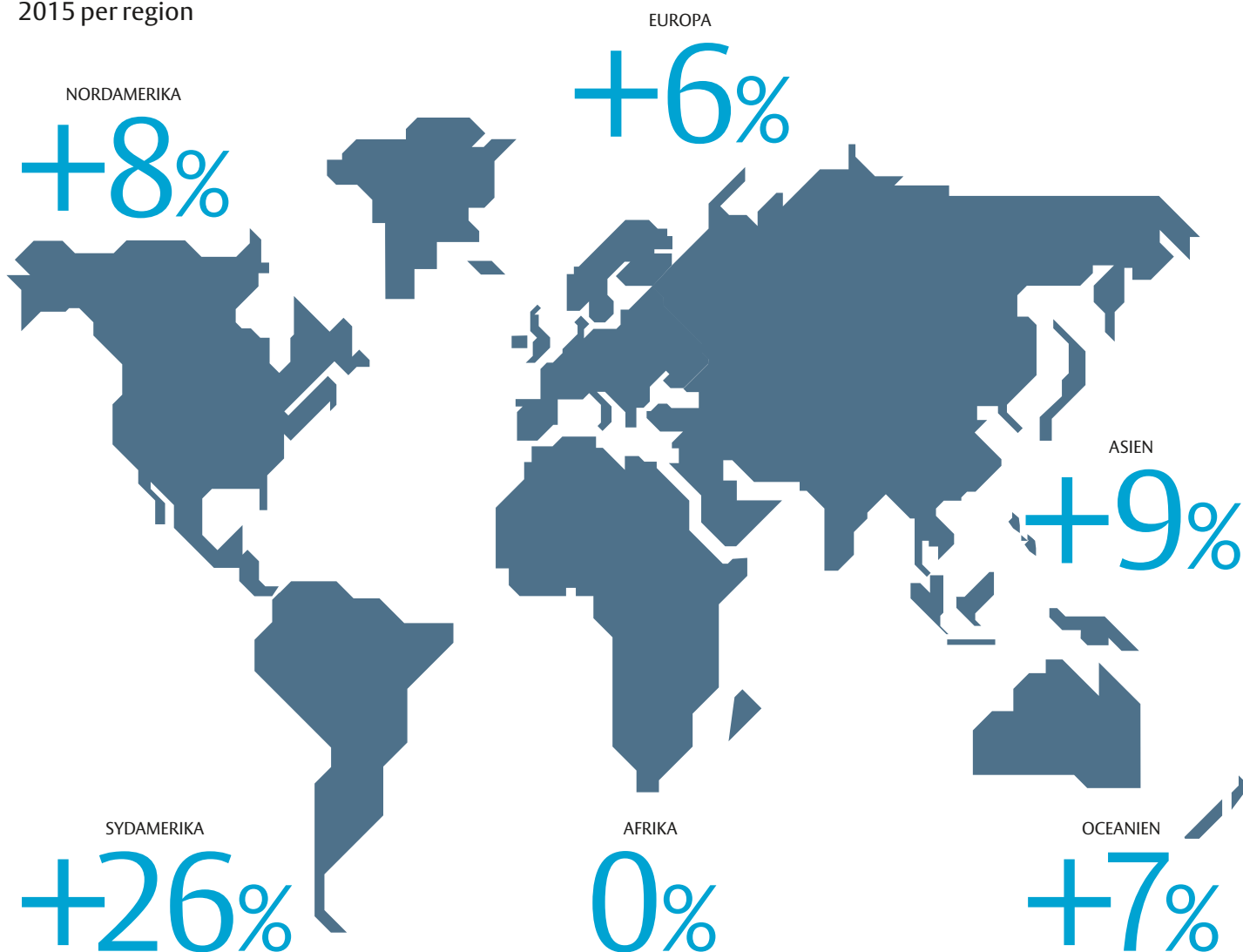
Den globala marknaden för lås- och dörrlösningar är fortfarande fragmenterad, med en stor mängd mindre regionalt och lokalt verksamma företag, mer så i tillväxtländerna och Europa än i USA. En konsolidering pågår sedan 20 år tillbaka där ASSA ABLOY är den drivande kraften. Det är fortfarande ganska vanligt att bolag i till exempel Europa är familjeägda och har en stark position på sina respektive hemmamarknader. Bolagen är ofta väletablerade och har starka band med lokala distributörer. I tillväxtländer är etablerade låsstandards och varumärken inte lika vanliga och marknaderna är än mer fragmenterade, till exempel i Asien där de största tillverkarna har relativt låga marknadsandelar.

ASSA ABLOY är överlägset den globala marknadsledaren, väsentligt större än den närmaste konkurrenten, tysk-schweiziska koncernen Dorma-Kaba. Andra viktiga konkurrenter med verksamhet inom ASSA ABLOYs segment är: Stanley Security (USA), Allegion (USA), och Hörmann (Tyskland).

OMSÄTTNING PER PRODUKTGRUPP



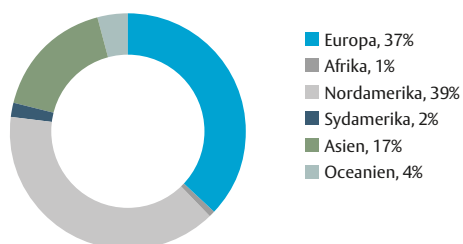
Koncernens försäljningsökning 2015 per region



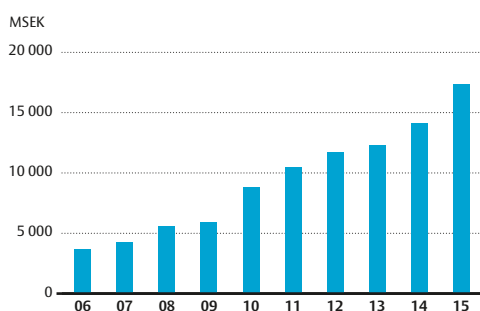
Geografisk expansion sker främst genom förvärv av ledande lokala företag med välkända varumärken med syfte att bygga en stark plattform på tillväxtmarknaderna i Asien, Östeuropa, Mellanöstern, Afrika och

Sydamerika. Tillväxtmarknaderna har ökat sin andel av koncernens försäljning från 10 procent för nio år sedan till 26 procent 2015.

OMSÄTTNING PER GEOGRAFISK MARKNAD



FÖRSÄLJNING PÅ TILLVÄXTMARKNADER¹



¹ Tillväxtmarknader är Afrika, Asien, Mellanöstern, Sydamerika och Östeuropa.

Distribution

Distributionen är en viktig del i ASSA ABLOYs värdeskapande. Beroende på behov, produkt och lösning, nationella och lokala krav och normer når koncernen slutkunderna genom en rad olika distributionskanaler i olika skeden av leveranskedjan. Antalet personer som arbetar direkt med kunderna har ökat väsentligt under många år. ASSA ABLOY har en konkurrensfördel genom sitt väl utvecklade samarbete med distributionens aktörer tack vare sina specialistrådgivare, specifikatörerna. Syftet är att öka kunskap och efterfrågan genom att erbjuda kompetens och digitala verktyg så tidigt som möjligt i planering, specificering och konstruktion av lås- och dörrlösningar.

Värdeskapande i distributionen

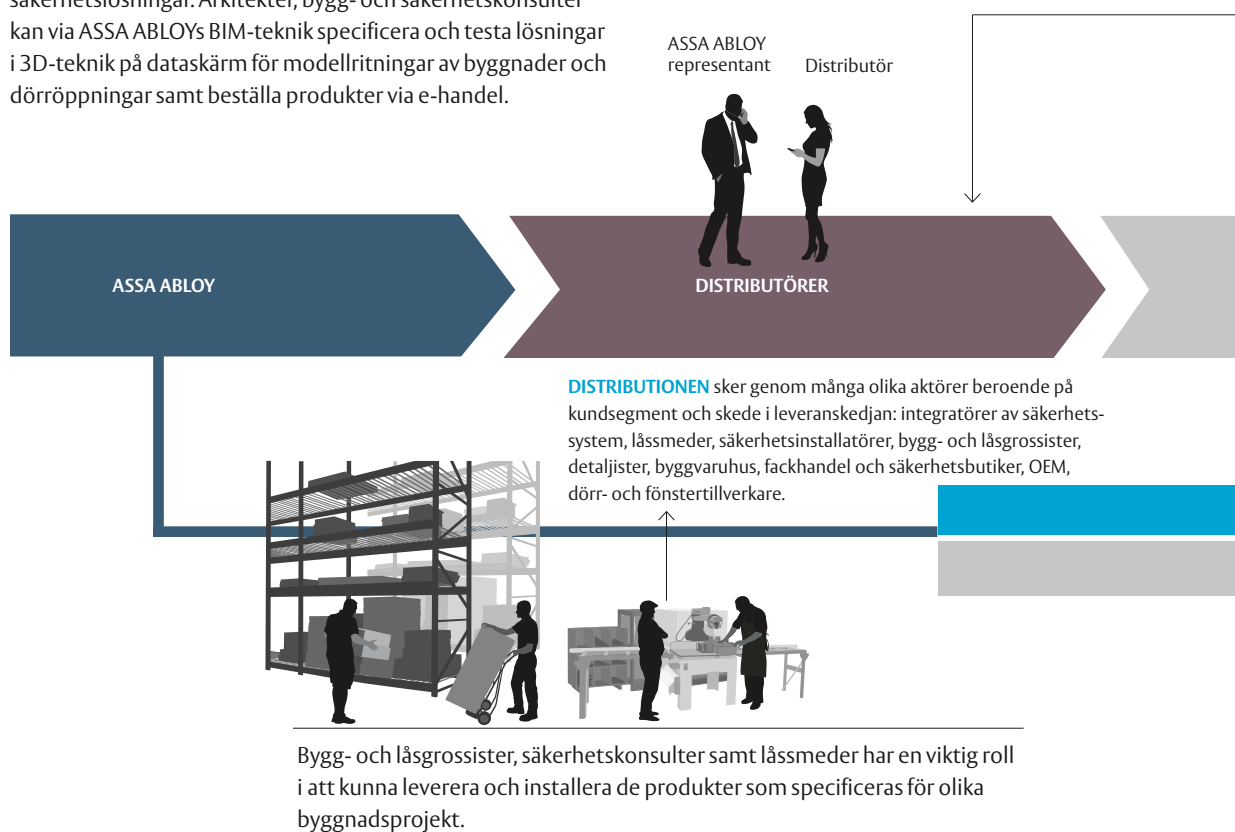
ASSA ABLOY blir alltmer en leverantör av helhetskoncept för kompletta dörrmiljöer. Det sker i ett nära samarbete med kunderna och deras rådgivare i distributionsledet, vilket skapar goda kundrelationer, marknadsefterfrågan och inträdesbarriärer för konkurrenter. Distributörerna har även en viktig roll i att ta hand om service och support efter installationen.

Distributörens roll varierar mellan olika kundsegment. Inom det kommersiella segmentet agerar distributö-

erna på vissa marknader som konsulter och projektledare för att skapa bra säkerhetslösningar. Distributörerna har god kunskap om kundens behov och säkerställer att produkterna uppfyller lokala bestämmelser. De elektromekaniska säkerhetsprodukterna levereras från tillverkare till slutanvändare via framför allt säkerhetsinstallatörer och specialiserade distributörer. Produkterna säljs även genom så kallade systemintegratörer som erbjuder en helhetslösning för installation av skalskydd, passerkontroll och i ökande grad även datasäkerhet.

Distributionskanaler för säkerhetsmarknaden

ASSA ABLOY bygger, i distributionen, stort värde för kunderna. Koncernens rådgivare, specifikatörerna ger specialistråd om säkerhetslösningar. Arkitekter, bygg- och säkerhetskonsulter kan via ASSA ABLOYs BIM-teknik specificera och testa lösningar i 3D-teknik på dataskärm för modellritningar av byggnader och dörröppningar samt beställa produkter via e-handel.



Specificering – rådgivning och digitala verktyg

Den snabba teknologiska utvecklingen samt det växande antalet krav och normer, inte minst på hållbarhetsområdet, ökar ständigt komplexiteten för byggbolag och andra slutkunder. Trenden går från komponentbeställning till prefabricerade dörröppningar och avancerade totala dörrlösningar. Det ökar också kompetenskraven i distributionsledet. En central roll i marknadsarbetet har därför koncernens specifikaörer, som på några år har ökat kraftigt och fortsätter att öka i snabb takt, inte minst på tillväxtmarknaderna.

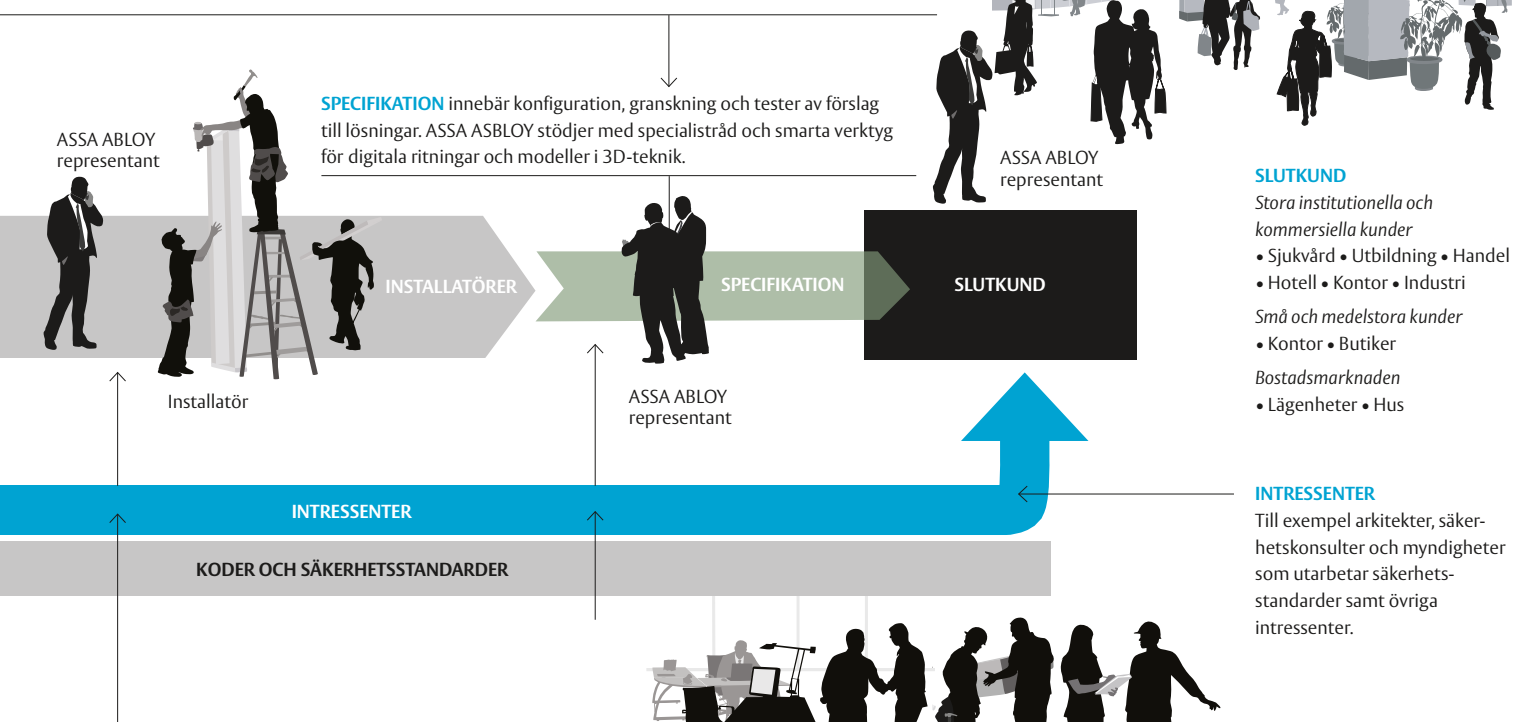
Specifikationsteamet arbetar som specialistrådgivare till kunderna och hjälper till att specificera produkter och val av totala väl fungerande och ekonomiska säkerhetslösningar. Teamet samarbetar också med andra viktiga grupper tidigt i orderkedjan, som byggnadskonsulter, arkitekter, säkerhetskonsulter och normgivande myndigheter för att "lära ut" nya innovativa säkerhetslösningar och skapa efterfrågan med sin affärsdrivande kompetens.

Koncernen leder utvecklingen i industrin för produktkonfigurationer och modellritningar, så kallade BIM-

teknik (Building Information Modeling) som underlättar arbetet för arkitekter och byggnadskonsulter. BIM-teknologin gör det möjligt att skapa digitala modeller av byggnader där ASSA ABLOY-produkter kan lyftas in tredimensionellt. En dörrkonstruktion kan därefter granskas och testas på dataskärmen och beställas via e-handel. Distributörerna har ständig tillgång till koncernens rådgivning.

Bygg- och låsgrossister, säkerhetskonsulter samt låssmeder har en viktig roll i att leverera de produkter som specificeras för olika byggnadsprojekt. Många dörr- och fönstertillverkare monterar in låshus och beslag i sina produkter innan dessa levereras till kund. ASSA ABLOY har också kompetenssamarbete med låssmeder, en viktig distributör av mekaniska och elektromekaniska säkerhetsprodukter på många marknader. Låssmederna köper direkt från ASSA ABLOY eller via grossister och tillhandahåller rådgivning, leverans, installation och service. Vissa låssmeder har en mer elektronikbetonad verksamhet. Även så kallade IT-integratörer börjar erbjuda fysiska säkerhetslösningar i allt större utsträckning.

De mer avancerade elektroniska säkerhetslösningarna distribueras från tillverkare till slutanvändarna framför allt via säkerhetsinstallatörer och specialiserade distributörer. Produkterna och lösningarna säljs även genom så kallade integratörer som ofta erbjuder helhetslösningar för installation av skalskydd, passerkontroll och datasäkerhet.

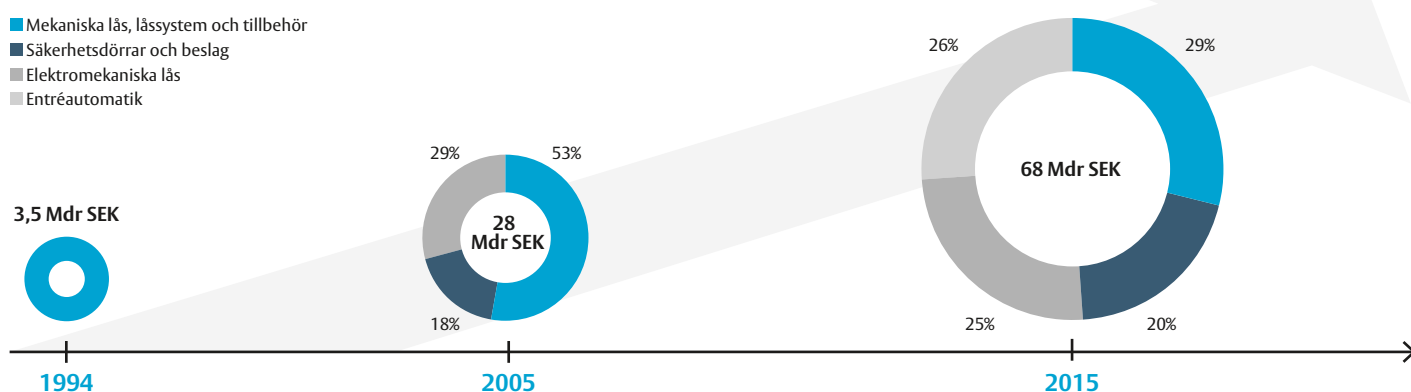


ASSA ABLOYs har utvecklat ett nära samarbete med kunder, arkitekter och säkerhetskonsulter för att specificera ändamålsenliga produkter och en väl fungerande säkerhetslösning. Många dörr- och fönstertillverkare monterar in låshus och beslag och andra tillbehör i sina produkter innan de levereras till kund.

■ Elektromekaniken: digitalt och mobilt nästa steg

Den globala marknaden för lås och dörrlösningar befinner sig i ett tekniskifte från mekaniska till elektromekaniska och elektroniska produkter. Den elektromekaniska andelen av ASSA ABLOYs försäljning har ökat från 29 procent 2005 till 51 procent 2015. Efterfrågan på mekaniska produkter fortsätter att växa, men minskar som andel av den totala omsättningen. Koncernen leder nu utvecklingen in i en tredje teknologifas av tillväxt för digitala och mobila säkerhetslösningar. Entréautomatiken växer också mycket snabbt där koncernen har en globalt marknadsledande position.

TILLVÄXTTRENDRER: ELEKTROMEKANIK, SÄKERHETSDÖRRAR OCH ENTRÉAUTOMATIK



Elektromekaniska produkter

Ökad efterfrågan på elektromekaniska produkter är en stark trend när kunderna söker totala säkerhetslösningar och bekväma dörrmiljöer. I tillväxtländerna "hoppas allt fler över" det traditionella mekaniska steget och går direkt till elektromekaniken. Ökad teknisk standardisering driver på integrering av olika komponenter i säkerhetslösningen. ASSA ABLOYs produkter strävar efter öppna standarder för att enkelt kunna kopplas ihop med kundens övriga säkerhets- och administrativa system.

Digitalisering och mobilitet

Landvinningarna inom informationsteknologin tar elektromekaniken in i en ny fas. Efterfrågan ökar mycket kraftigt på digitala och mobila lösningar för att skapa säkerhet och bekvämlighet vid tillträde till byggnader, verifiera behörigheter och identifiera individer. Marknaden expanderar och affärsmöjligheterna ökar när teknologiutvecklingen leder till allt kortare livscykler, tätare behov av uppgraderingar och mer värde per produkt. ASSA ABLOY leder denna utveckling med ett alltmer avancerat tjänsteutbud som bland annat innebär större återkommande intäktsflöden baserade på långsiktiga leverans- och servicesamarbeten, molntjänster, licens- och abonnemangsavtal.

Säkerhetsdörrar

Säkerhetsdörrar är ett segment där ASSA ABLOY har expanderat kraftigt genom förvärv till en ledande position på många marknader, exempelvis Kina. ASSA ABLOY har ett komplett globalt utbud av produkter och service för de flesta miljöer där säkerhetskraven är exceptionella med en hög takt i innovation och produktutveckling.

Entréautomatik

Entréautomatik är en snabbväxande marknad där ASSA ABLOY genom förvärv, innovation och organisk tillväxt har nått en globalt marknadsledande position. Totalmarknaden beräknas till 20 miljarder EUR med en tillväxttakt högre än global BNP och är fortfarande mycket fragmenterad. De största möjligheterna finns inom detaljhandel, transport, logistik och tillverkning i spåren av ökad globalisering. ASSA ABLOY har ett unikt erbjudande med kompletta automatiska dörrlösningar, snabb produktutveckling och ett omfattande servicekoncept.

Toppmodern passerkontroll i Röda Korsets nya kontor

■ **KUND:** I samarbete med arkitekten Francisco Daroca Bruño ville spanska Röda Korset i Córdoba skapa en ny kontorsbyggnad där designen kretsar runt människan, för att reflektera organisationens välgörenhetsarbete.

■ **UTMANING:** Den största utmaningen var att tillhandahålla högsta möjliga säkerhetsnivå för ett stort antal användare. Röda Korset ville byta ut alla mekaniska nycklar, göra det möjligt för säkerhetscheferna att bevilja tillträde på distans och hantera flera anläggningar från ett och samma ställe. Samtidigt ville man ha hög användarsäkerhet och hantera verksamhetens olika användare, bland andra 3 000 volontärer, 100 anställda, besökare och räddningspersonal.

■ **LÖSNING:** ASSA ABLOYs trådlösa passersystem SMARTair™ uppfyller Röda Korsets viktigaste krav: ett effektivt system som kan konfigureras och uppdateras och som tillgodoser samtliga användares behov. Dörrarna öppnas nu med programmeringsbara smarta kort, vilket eliminerar riskerna med borttappade nycklar. Ett enda system ger fastighetscheferna kontroll över vem som passerar in respektive ut ur byggnaden och när.

Det trådlösa systemet gör det möjligt för säkerhetspersonalen att övervaka byggnadens säkerhetsstatus i realtid. Det är enkelt att spåra händelser och det är inga problem att bygga ut systemet om Röda Korset i framtiden vill integrera fler anläggningar.

Den estetiska faktorn var också avgörande för Röda Korsets val. Glasdörrar smälter väl in i den öppna och transparenta byggnaden. ASSA ABLOY har dessutom levererat panikbeslag, dörrstängare och skjutdörrar.



ASSA ABLOY levererar avancerade branddörrar till Kinas högsta byggnad

Byggnaden Shanghai Tower, som är speciellt utformad för att stå emot kraftiga vindar, har utrustats med nästan 6 000 högteknologiska branddörrar.

■ **KUND:** Shanghais senaste landmärke, Shanghai Tower, är den högsta skyskrapan i Kina. Den 632 meter höga byggnaden med vriden form har 127 våningar och en yta på 576 000 kvadratmeter. Uppifrån sett påminner taket om ett gitarrplektrum.

Ett vindtunneltest har visat att byggnadens konstruktion minskar luftmotståndet med 24 procent. I Shanghai, som ofta drabbas av tyfoner, är det en viktig faktor.

■ **UTMANING:** Projektet var komplicerat – både med tanke på byggnadens storlek och därför att det krävdes en mängd olika typer av beslag till dörrar i olika delar av byggnaden (till exempel datacentral, elcentral, rörrunn, passager och kontor). Projektet krävde en rad leverantörer med avancerade tillverkningsmöjligheter och teknologier.

■ **LÖSNING:** ASSA ABLOY Tianming satte ihop ett speciellt projektteam med experter inom områden som produktdesign, kvalitetskontroll och säkerhet. Målet var att skapa en god förståelse för kundens behov, med hjälp av dataanalyser och kartläggning av egenskaperna för varje enskild dörr. Till slut installerades ungefär 100 olika dörrtyper, där några av de största dörrarna ledde till ytterligare utmaningar vad gäller tillverkning och installation. Förutom att dörrarna skulle vara brandsäkra, krävdes dessutom effektiv ljud- och värmeisolering samt en hög säkerhetsnivå. Ett annat krav var möjlighet till snabb utrymning i händelse av en nödsituation.





Strategi för värdeskapande #2

Produktledarskap skapas genom innovation och kontinuerlig produktutveckling för ökad kundnytta, kvalitet och lägre produkt-kostnader. Kundfördelarna utvecklas i nära samarbete med slut-användarna i en ständig process av många små steg. Målet är att uppfylla eller överträffa kundernas förväntningar.

Produkt



Nr 1

Den mest innovativa
leverantören av totala lås- och
dörrlösningar

+22%

Elektromekaniska produkter
och entréautomatik har ökat från
29 procent till 51 procent
på tio år

31%

31 procent av försäljningen
är från produkter yngre
än tre år

ledarskap

Teknologiskt ledarskap i den digitala och mobila världen

Ett kontinuerligt flöde av nya, innovativa och hållbara produkter till marknaden är den enskilt viktigaste drivkraften för att nå ASSA ABLOYs mål om 5 procent organisk tillväxt. Koncernens vision är att vara den mest innovativa leverantören av totala lås- och dörrlösningar för att kunna leverera bekymmersfria, trygga och väl designade säkerhetslösningar som ger ett verkligt mervärde till kunderna. Genom ett betydande arbete svarar numera produkter yngre än tre år för över 30 procent av försäljningen mot 15 procent för tio år sedan.

■ Produktledarskap

ASSA ABLOY är idag väl etablerad som den globala produktledaren inom mekaniska, elektromekaniska och elektroniska lås och dörröppningslösningar. Koncernen leder också utvecklingen i nästa stora teknologiska steg mot den digitala och mobila världens lösningar av intelligenta, sammankopplade och uppkopplade produkter. Investeringarna i forskning och utveckling har ökat med 230 procent sedan 2005 och nådde en ny rekordnivå 2015 på 1 932 MSEK. Motsvarande 3 procent av försäljningen. Den koncerngemensamma, strukturerade innovationsprocessen med gemensamma plattformar, Shared Technologies och utvecklingscenters i alla divisioner drivs av ambitionen att fördubbla innovationshastigheten.

Den främsta drivkraften för innovation och produktutveckling är de digitala teknologiernas utveckling och en snabbt växande efterfrågan på elektromekaniska produkter och lösningar. Sedan 2005 har dessa ökat sin andel från 29 procent till 51 procent av ASSA ABLOYs försäljning, motsvarande 27 miljarder SEK i tillväxt. De mekaniska produkterna fortsätter att öka, men de elektromekaniska växer väsentligt snabbare.

Mer elektromekanik innebär också att försäljningsvärdet per dörr ökar, liksom de återkommande intäkterna från service och uppgraderingar. Antalet installerade dörrar som är utrustade med någon form av elektro-

mekanisk lösning uppskattas vara runt 5 procent och förutspås nå 20 procent eller mer i framtiden. Det innebär en kraftigt växande marknad för uppgradering samt nyförsäljning.

En annan viktig drivkraft för produktutvecklingen är den kraftigt stigande efterfrågan på hållbara lösningar. Runt om i världen ökar investeringar i "hållbara byggnader" där kraven på energibesparingar, lägre materialåtgång och förnyelsebara eller återanvända material blir allt viktigare. Krav på EPD:er (Environmental Product Declarations) har ökat markant och är redan en förutsättning för att kunna delta i en stor del av marknaden.

Detta innebär att produkternas miljöbelastning ska kunna redovisas för hela kedjan från materialval och tillverkningsprocesser över transporter till användning och återvinning. ASSA ABLOYs hållbarhetsarbete är integrerat i utvecklingsprocessen, från idéstadiet till återvinning av uttjänta produkter. Specifikationer för utveckling av nya produkter och kundlösningar kan ta utgångspunkt i livscykelkostnader, minskning av energikonsumtion i byggnader samt konkreta besparingar i materialåtgång, förpackningar och transportlösningar. Genom att utveckla gemensamma teknikplattformar och modulära system kan ASSA ABLOY standardisera material, minska antalet komponenter och ständigt förbättra kvaliteten samt avsevärt minska kostnaderna för varje ny produkt.

Strategin för produktledarskapet innebär:

1

att utveckla och utnyttja fördelarna med en koncern-gemensam strukturerad process för innovation.

2

att tillämpa Lean-teknologier i produktutvecklingen där produktledning och kundkunskap är basen.

3

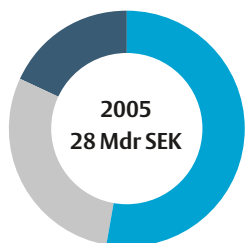
att utveckla och använda gemensamma teknikplattformar och gemensamma teknologier.

4

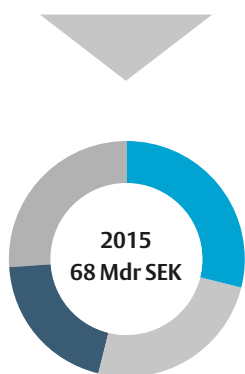
att fortsätta investera i kompetenscenters för forskning och utveckling nära kunderna.

Framtidens säkerhetslösningar

PRODUKTMIXENS UTVECKLING



■ Mekaniska produkter, 53%
■ Elektromekaniska produkter, 29%
■ Säkerhetsdörrar, 18%



■ Mekaniska produkter, 29%
■ Elektromekaniska produkter, 25%
■ Säkerhetsdörrar, 20%
■ Entréautomatik, 26%

Sedan 2005 har andelen av koncernens försäljning av elektromekaniska produkter inklusive entréautomatik ökat från 29 procent till 51 procent.

Med digital och mobil teknologi leder ASSA ABLOY utvecklingen in i den tredje generationens lås och dörrlösningar. De mekaniska produkterna är fortfarande basen i koncernens erbjudande. De elektromekaniska teknikerna inom lås, dörrar och portar har vuxit mycket kraftigt i över tio år och mångdubblat marknaden. Nästa teknologisteg är intelligenta, sammankopplade och uppkopplade produkter. Lösningar styrda av egenutvecklad mjukvara och molnbaserade systemlösningar ger nya kundvärden och ytterligare tillväxtpotentialer.

Den totala dörrlösningen är ASSA ABLOYs styrka tack vare koncernens mångsidiga teknologier och breda sortiment med alltifrån traditionella produkter till högteknologiska lösningar, med vilka en mängd olika dörrmiljöer kan byggas, ständigt utvecklas och skräddarsys för kundernas behov. Utvecklingen går i steg:

- från en bra basprodukt,
- till en smart produkt som kan styras på distans,
- till ett system av produkter med flera säkerhetsfunktioner i en byggnad,
- till ett komplett, intelligent ekosystem som koordinerar säkerhetslösningar i många dimensioner för hela komplex av byggnader, med identifiering av användare samt signalering av säkerhetsrisker både preventivt och akut.

Förmågan att utveckla kompletta digitala och mobila system av lås- och dörrlösningar ger ASSA ABLOY betydande konkurrensfördelar. Efterfrågan på de nya teknologierna växer snabbt i alla segment i nyproduktion liksom i kompletteringar och uppgraderingar av gamla installationer.

Bättre funktion och mer nytta med kostnadsbesparingar i drift skapar högre värde för både kunden och för ASSA ABLOY. Den snabba teknologiska utvecklingen ger kortare livscykler med tätare kompletteringar, utbyten och uppgraderingar. Trenden mot hela multifunktionella och komplexa system skapar nya affärsmöjligheter.

I takt med att ASSA ABLOYs produktportfölj innehåller mer elektronik och mjukvara, ökar andelen tjänsteinnehåll i koncernens erbjudande, till exempel uppgraderingar och licenser. Lösningarna knyter kunden närmare och skapar ett återkommande intäktsflöde.

Centralt i framtidens passersystem är förmågan att skapa digitala identiteter, som i mekaniska system representeras av att äga en nyckel som passar i ett lås. Mobiltelefonen och andra personliga tillbehör ("wearables") är snabbt på väg att bli människors främsta identitetsbärare. ASSA ABLOY har ett brett utbud för säker digital och mobil hantering av identiteter och autentisering för inpassering, med olika lager av säkerhet och kontroll. Basen är Seos som ligger till grund för ett ekosystem av mobila tjänster och produkter.

I en värld av "Internet of Things" och "Digital Homes", där människor och "apparater" i hem och utrustning på jobbet är uppkopplade, är ASSA ABLOYs säkerhetskompetens, produkter, lösningar och Seos-plattform en kraftigt växande integrerad del. Koncernen arbetar i nära partnerskap med en rad leverantörer och lanserade under 2015 banbrytande samarbeten med AT&T och Google Nest inom området Home Automation. Flera nya segmentspecifika lösningar lanserades såsom Accentra för flerfamiljshus och nya applikationer för CLIQ-systemet.

Modulsystem

För att leda den snabba teknologiutvecklingen har ASSA ABLOY skapat processer och metoder som bygger på ett modulärt tänkande och Lean-principer i innovationsarbetet. En modulär design ger möjligheter att återanvända koncept, ritningar och konstruktioner samt att byta ut delar av en produkt eller lösning utan att helheten behöver göras om. För en koncern med ASSA ABLOYs bredd i produktportföljen, blir det extra viktigt att få ut synergier i utvecklingsarbetet även mellan produkter som vid första anblick inte har så mycket gemensamt.

Nästa steg i evolutionen



Mekaniska och elektromekaniska lås- och dörrlösningar är idag dominerande i hela världen. Men utvecklingen går nu in i en tredje teknologifas, den digitala och uppkopplade. Den innebär att den nödvändiga basfunktionen av en mekanisk låskolv, dörr och entrémiljö kan styras digitalt för effektivare och bekvämare funktion, lägre driftskostnader i stora multifunktionella system. Kortare livscykler med tätare kompletteringar av nya tekniklösningar skapar affärsmöjligheter för ASSA ABLOY.

Innovation management – för effektiv innovation

En förutsättning för ASSA ABLOYs produktledarskap och kraftigt stigande innovationstakt är satsningen på en ständigt effektivare koncerngemensam innovationsprocess. Den drivs av koncernmålet att nya produkter med mindre än tre år i marknaden ska svara för minst 25 procent av försäljningen, vilket redan har uppnåtts. Ledande principer är insikter om kundernas behov, produktledning baserad på en långsiktig plan, aktivt management av produktportföljerna och en kostnadseffektiv innovationsprocess.

Värdeskapande produkter

Varje ny produkt och produktlösning ska skapa så stort kundvärde som möjligt genom bättre funktion och kostnadsbesparingar i form av effektivare konstruktioner, bättre material och komponentval och bättre process. Alla nya projekt syftar till att lösa ett identifierat kundbehov och bygger på insikter om kundernas underliggande behov och önskemål.

Kundinsikt

ASSA ABLOY arbetar systematiskt för att få en djup förståelse för kunderna och deras uttalade men också deras långsiktiga och outtalade behov. En bred övervakning och insamling av information från marknaden och studier av olika kundsegment sker kontinuerligt. För att förstå outtalade behov lägger koncernen stor vikt vid etnografiska och observationsbaserade studier. Många medarbetare deltar varje år i särskilda program för att öka systematiken i insamling av Customer Insight. Denna kunskap används dels för att generera produktkoncept dels för att planera för framtiden.

Hållbarhet

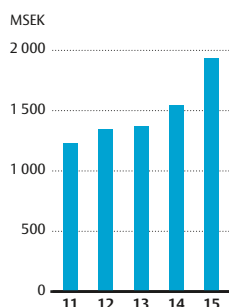
En nödvändig förutsättning för framgångsrik produktutveckling är hållbarhetsprestanda. ASSA ABLOYs produkter är en viktig del i kundernas energieffektiviseringar eftersom byggnadens olika öppningar kan svara för upp till 20 procent av energiåtgången. Redan idag har cirka hälften av alla byggnader i USA en energiklassificering, som påverkar de priser byggherrar och fastighetsägare

kan ta ut av hyresgäster. Målet är inte bara att fokusera på funktioner som höjer energieffektiviteten vid in- och utpassering och temperaturkontroll utan också på att minska energiåtgången i driften av dörrar och portar.

Design och formspråk

I marknader med kompetent konkurrens och allt fler professionella kunder blir vikten av smart, snygg och ändamålsenlig design viktig för differentiering och profilering. Koncernen har etablerat en enhet för utveckling av industrideign och ett gemensamt formspråk. ASSA ABLOY har en lång och framgångsrik historia av förvärv och integration av människor, produkter och varumärken. En gemensam identitet stärker integration och underlättar för kunderna. Ett koncerngemensamt designcentrum är nästa steg i utvecklingen för att skapa ett ännu tydligare uttryck för ASSA ABLOYs grundvärden och den fysiska

INVESTERINGAR I FORSKNING OCH UTVECKLING



Ledning

PRODUKTLEDNING

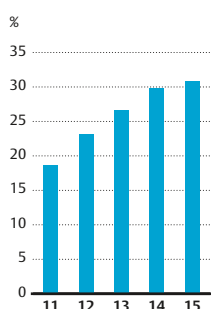
FÖRUTVECKLING (PPI)

KUNDBEHOV OCH ÖNSKEMÅL

Organisation och kunskap

INNOVATIONSKULTUR OCH PRINCIPER

FÖRSÄLJNING FRÅN
NYA PRODUKTER,
3 ÅR ELLER YNGRE



upplevelsen av produkterna med gemensamma riktlinjer för formgivning, placering av varumärkesbeteckningar, färger och bildspråk.

Produktledning

Produktledning är en kritisk komponent i koncernens innovationssystem. Den ser till att varje produktgrupp har en visionsbaserad långsiktig plan som är baserad på insikter om marknad, teknikutveckling, kundnytta och den egna produktens styrkor. Planerna ligger till grund för den portföljbalansering som sedan måste göras tvärs över alla produktgrupper inom varje enhet. Den syftar till en balanserad blandning av initiativ som ska genomföras, baserat på vilka resurser som finns tillgängliga. Projekten planeras och drivs enligt Lean-principer med tvärfunktionellt deltagande och visuell ledning. Hela innovationsverksamheten drivs med regelbunden interaktion mellan alla beslutsfattare och de som behöver information och beslut. På så sätt uppstår en hög transparens, kvalitet och fart (puls) i innovationsarbetet.

ASSA ABLOY bedriver tre typer av innovationsarbete; förutvecklingsprojekt, nyproduktutveckling och vidareutveckling av produkter som redan är i marknaden. Alla projekttyperna drivs enligt Lean-principer, med resultatet i fokus. En viktig del i arbetet är ett modulärt tänkande som ger möjlighet att återanvända design och att byta ut delar av en produkt eller lösning utan att helheten behöver göras om.

Shared Technologies, som är koncernens gemensamma utvecklingsenhet, spelar en central roll i innovationsprocessen och utvecklar tillsammans med divisionerna nya, globala, gemensamma produktplattformar. Denna satsning har varit mycket framgångsrik och bidragit till en snabb ökning av antalet utvecklingsingenjörer. Arbetet började med välkända ASSA ABLOY-teknologier som CLIQ, Hi-O och Aperio. Därefter har förbättringar och nya funktioner ständigt tillkommit med ett stort antal högteknologiska modulblock som skapar hela ekosystem av tjänster för kunderna. Shared Technologies är baserat i Sverige med verksamhet i Krakow i Polen och i Gurgaon i Indien, vilket ger möjligheter för dygnet runt-service och bättre global support.

Product Data Management

Koncernen investerar löpande i innovationsprocessen för att öka effektiviteten, till exempel satsningen på ett Product Data Management System. Det knyter ihop ett koncernsystem av databanker, mekaniska och elektroniska CAD-verktyg, mjukvaror för information och tillåter smidig kommunikation med kundernas affärssystem och andra system för konstruktion och produktutveckling. För att garantera hög IT-säkerhet i produktutveckling och för produkter och produktplattformar har ASSA ABLOY nyligen skapat ett Software and Security Center i koncernen som utvecklar metodologi, processer, upprättar standards, utbildar och genomför tester.

Innovation management – vårt arbetssätt

Innovation management är ASSA ABLOYs gemensamma metod för att ta fram nya produkter och lösningar. Det handlar om att satsa på "rätt" initiativ och att genomföra dem på "rätt" sätt för att få så bra användning av människor, kunskap och finansiella resurser som möjligt.

NYPRODUKTUTVECKLING (NPI)

KONTINUERLIG PRODUKTUTVECKLING (CPI)

■ Produktplattformar

CLIQ®



CLIQ® är ett säkert låssystem med avancerad mikroelektronik i programmerbara nycklar och cylindrar.

Systemet erbjuder en mängd kombinationer av mekaniska och elektroniska produkter som uppfyller olika krav på säker och smidig passerkontroll. De flesta typer av lås kan förses med CLIQ-teknologi, som tillsammans med olika mjukvaror förser den globala marknaden med kundanpassade och flexibla passerlösningar.

Varje nyckel kan programmeras och uppdateras individuellt i det trådlösa systemet, för att ge tillträde till specifika områden på specifika tider och dagar. Det skapar maximal flexibilitet och gör det möjligt att ständigt anpassa behörigheten. De programmerbara CLIQ-nycklarna drivs med batterier.

Tack vare en intuitiv programvara är det enkelt att hantera behörigheter, aktivera eller spärra nycklar och skapa behörighets-scheman, var som helst och när som helst.

ASSA ABLOY kan också hjälpa företag att lagra information på ett säkert sätt.

Seos®



Seos® är en banbrytande identifieringsteknologi som representerar ett nytt sätt att tänka när det gäller användarupplevelse. Seos-lösningar ger kunden möjlighet att använda olika enheter, från smarta kort till mobiltelefoner, för säker åtkomst till applikationer med det bästa säkerhets- och integritetsskyddet på marknaden.

Seos användningsområden spänner från passerkontroll i byggnader, datorinloggning, kontantlösa betalningar till IoT-applikationer (Internet of Things), tids- och närvaroredovisning och säkra utskrifter.

Denna dynamiska, standardbaserade teknologi är redan väl beprövad på marknaden och erbjuder en mängd olika alternativ när det gäller användning. Seos gör det möjligt för kunderna att säkra fler applikationer än någonsin med hjälp av alla tänkbara kombinationer av mobiltelefoner, smarta kort, surfplattor, wearables, bankkort, nyckelbrickor, inlays och andra smarta enheter.

Seos tillhandahålls av ASSA ABLOY via koncernens egna lösningar på olika marknader. Dessutom finns teknologin tillgänglig via licens i produkter från andra tillverkare, för att accelerera en bredare användning.

Aperio®



Aperio® är en teknologi utvecklad som ett komplement till befintliga elektroniska passersystem. Det är ett enkelt och smidigt sätt för slutanvändarna att förbättra säkerheten och styrningen av sina lokaler.

Centralt i Aperio finns ett trådlöst kommunikationsprotokoll som arbetar på kort distans och som kan koppla samman ett online-passersystem med ett Aperio-kompatibelt mekaniskt lås.

Ett obegränsat antal befintliga eller nya dörrar kan utrustas med Aperio. Det är mycket mer kostnadseffektivt än att installera tråddragen passerkontroll i varje dörr.

Aperio är enkelt att integrera med de flesta enheter och system, oavsett tillverkare, eftersom teknologin har utvecklats kring en öppen standard.

Genom att lägga till fler dörrar med hjälp av Aperio-teknologi kan passersystemet byggas ut och förbättra säkerheten i lokalerna. Produkterna är enkla att installera och bidrar till en effektivare hantering och övervakning av hela systemet. De ger dessutom ytterligare en säkerhetsnivå mellan trådbundna dörrar och mekaniska cylindrar.

Om alla dörrar i systemet är online-anslutna uppdateras behörigheten i realtid, vilket ger en hög säkerhetsnivå samt möjlighet att spåra händelser och hantera tidszoner ökar kontrollmöjligheterna ytterligare. Aperio-teknologin kan med fördel användas i ett system tillsammans med trådbundna dörrar, och är också anpassad efter framtida säkerhetsbehov genom AES-kryptering.

Hi-O™



Hi-O (Highly intelligent Opening) är ett koncept som förenklar installation, service och underhåll av uppkopplade dörrar, tack vare avancerad teknologi och plug and play-principen.

Hi-O är en standardiserad teknologi för kontroll och säkerhet i dörrmiljöer. Teknologin möjliggör interkonnektivitet, det vill säga kommunikation mellan alla komponenter som ingår i en dörrlösning. Komponenterna pratar samma språk, oavsett vem som har tillverkat systemet. Det bidrar inte bara till högre säkerhet, utan underlättar dessutom hanteringen och kontrollen av dörrarna.

Eftersom man har byggt in intelligens i varje enhet, möjliggör Hi-O-teknologin snabb och smidig information om dörrrens driftstatus, så att planerad service och förebyggande underhåll kan utföras i god tid.

Det innebär att komponenterna kan bytas ut innan de går sönder, vilket eliminerar behovet av dyra reparationer och skapar en säkrare miljö.

Installationen är dessutom enkel och kostnadseffektiv, tack vare plug and play. När den nya enheten ansluts söker den automatiskt upp andra nätverkskomponenter och börjar dela information, vilket underlättar vid uppdatering och utbyggnad av systemet.

Hi-O använder ett CAN-nätverk för datakommunikation, för att anslutna enheter ska kunna dela och utbyta krypterad information.

ENTR är en ny miljövänlig smart låslösning som ger ett enkelt och säkert sätt att låsa och låsa upp dörrar, nya eller gamla, utan användning av fysiska nycklar.

Låslösningen gör det enkelt för användaren att styra åtkomsten till sitt hem eller kontor, genom en ansluten enhet som en smartphone, surfplatta eller med hjälp av en personlig kod, fingeravtrycksläsare eller fjärrkontrollen.



ASSA ABLOYs kinesiska dotterbolag Unilock har utvecklat en komplett lösning för hantering av skåp. Den patenterade nyckeln och lösningen fungerar precis som ett mekaniskt lås och eliminerar risken för borttappade nycklar. Till nätverkslåset kan kopplas upp till över 8 000 lås i en nätverksgrupp och antalet lås i en nätverksgrupp kan enkelt dubblas eller tredubblas.



ASSA ABLOY Hospitality Mobile Access App är en färdig lösning som gör det enkelt för hotell att låta sina gäster öppna hotellporten med sina mobiltelefoner utan komplicerade integrationer eller tredjepartslösningar.



ASSA ABLOY Entrance Systems spektakulära tre- och fyrvingade karusell dörrar helt i glas med unika LED-lampor i taket är kronjuvelerna bland bolagets entréprodukter och utgör ett högteknologiskt mästerverk för varje byggnad.



Activids nya Tap Authentication-lösning för Microsoft gör det möjligt att med ett enkelt "Tap" använda sitt kontaktlösa smarta kort för att öppna bärbara datorer, paddor, telefoner och andra NFC-aktiverade enheter för enkel och bekväm tillgång till Office365 och andra molnappar och webbaserade tjänster. Lösningen använder prisbelönta Seos kortteknologi och gör det möjligt för organisationer att implementera en konsekvent upplevelse när medarbetare ska öppna dörrar och molnbaserade appar.



Under 2015 lanserades ett partnerskap med amerikanska Nest om låset **Yale Linus**. Linus använder ett nytt kommunikationsprotokoll, "Thread", som fungerar med andra produkter i Nests ekosystem. Linus är ett säkert, nyckelfritt lås, utvecklat av Nest och Yale för Nest hem. Med Linus kan användaren fjärrstyra, låsa eller låsa upp dörren med hjälp av Nest appen på mobilen. Det går även att skapa och hantera familjekonton och lösenord så att familjemedlemmar och gäster lätt kan komma och gå, samtidigt som användaren får ett meddelande när någon kommer hem.





Strategi för värdeskapande #3

ASSA ABLOY strävar efter att radikalt minska kostnadsbasen genom kostnadseffektivitet och hållbar verksamhet. Det sker genom att tillämpa Lean-metoder i tillverkningen, professionellt inköpsarbete och outsourcing. I produktionen kombineras kundnära slutmontering med överflyttning av standardproduktion till lågkostnadsländer.

Kostnads

A large yellow industrial robotic arm is the central focus, positioned diagonally across the frame. It is situated in a factory with a high ceiling and industrial lighting. The background shows various factory structures and equipment.

€\$

Prismanagement för
prisledarskap

-26%

Antalet leverantörer
har minskat med 26 procent
under de senaste fem åren

+

Strukturprogram ger
betydande resultat

effektivitet

Framgångsrika koncernprogram för ökad kostnadseffektivitet

ASSA ABLOY strävar efter att radikalt sänka break even-nivån genom en rad koncernprogram för ökad kostnadseffektivitet. De återkommande programmen är fundamentala för rationalisering av produktionsstrukturen. Det senaste programmet kommer att avslutas i mitten av 2016 med betydande kostnadsänkningar. Arbetet fortsatte framgångsrikt med professionella inköp, Lean-metoder i produktionen, stora investeringar i produktutveckling för effektivare och hållbarare produktion och produkter samt Seamless Flow, det vill säga effektivisering och automatisering av administrativa flöden. Kostnadsarbetet ger betydande bidrag för att nå målet om en rörelsemarginal på 16–17 procent och för att koncernen ska vara prisledare och bidra till en hållbar utveckling.

■ Produktionsstruktur

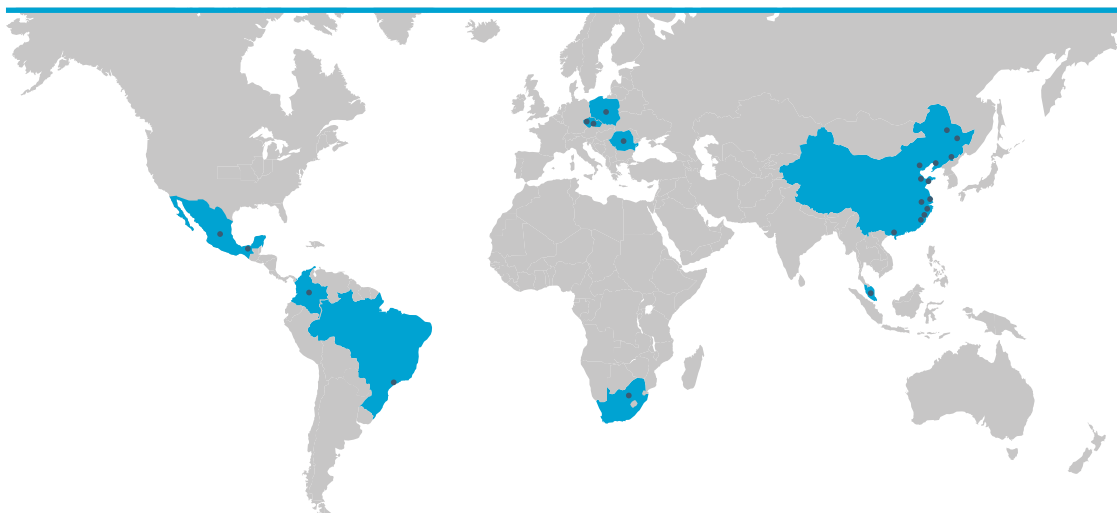
Den viktigaste långsiktiga förändringen av koncernens organisation är övergången från tillverkning av standardkomponenter till montering och ökad andel inköp. Produktiviteten ökar väsentligt med modernisering av anläggningar, maskiner och flöden i fabriken, vilket också ger stora bidrag till att minska miljöpåverkan.

Sedan 2006 har ASSA ABLOY konsekvent genomfört fleråriga program för att endast behålla sammansättning av produkter i fabriker nära kunderna i de mogna marknaderna. De mer strategiska komponenterna såsom cylindrar, dörrstängare och viss elektromekanik koncentreras till egna fabriker i lågkostnadsländer medan komponenter köps i ökad utsträckning från produktionspartners. Detta innebär att koncernens antal anställda i lågkostnadsländer fördubblats sedan 2006 till över 20 000 och att andelen ökat från 36 procent 2006 till 45 procent 2015.

Programmen får ses som löpande aktiviteter, även om de i grunden är strukturella, beroende på koncernens förvärsstrategi med cirka ett förvärv i månaden. En betydande del av synergieffekterna vid förvärv är just omstrukturering av tillverkning och modernisering av produktion, effektiviseringar i organisation och övergång till koncernens leverantörer.

ASSA ABLOY har väletablerade kunskaper och metoder för strukturering som integrerar nyförvärv och anpassar produktionsstrukturen till marknadens förändringar. Kostnadsbesparingarna har varit betydande sedan 2006. 73 producerande enheter har lagts ned, ett 80-tal byggs om till sammansättning, och 41 kontorsenheter har stängts. Majoriteten av de kvarvarande produktionsenheterna i högkostnadsländer har ändrat inriktning till huvudsakligen slutmontering och kundanpassning för att uppnå korta ledtider och hög servicenivå. I samband med dessa förändringar har 10 750 personer lämnat koncernen.

FABRIKER I LÅGKOSTNADSLÄNDER



■ Professionella inköp

ASSA ABLOYs professionella inköpsarbete ska säkerställa högsta möjliga kvalitet till minsta möjliga kostnad och är en förutsättning för en allt effektivare verksamhet. Inköpen av direkt material har ökat kraftigt de senaste tio åren, från 8 till över 25 miljarder SEK. Ambitionen är att ha ett alltmer begränsat antal större och högkvalitativa leverantörer, främst i lågkostnadsländer, som strategiska samarbetspartners. Dessa ska vara en naturlig del av produktionsflödet och även samarbeta i produktutveckling. Koncernens uppförandekod är grunden för samarbetet liksom en ständig utveckling av kvalitets- och hållbarhetsarbetet.

Inköpen får en allt större betydelse i takt med att ASSA ABLOY går från egen tillverkning till montering och anpassning nära kund och blir en mer marknadsinriktad problemlösare. Koncernen strävar efter att få färre leverantörer som ska bli strategiska partners som i allt högre utsträckning deltar i utvecklingsprocessen och i nära samarbete växer till att kunna leverera mer än bara komponenter. ASSA ABLOY bidrar med kompetensöverföring, produktions- och kvalitetskunnande.

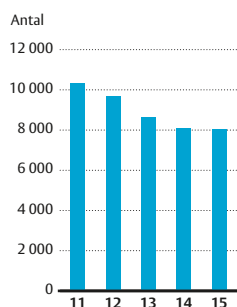
Syftet är att åstadkomma en successiv koncentration till färre och mer kompetenta leverantörer. De senaste fem åren har antalet minskat med 26 procent till cirka 8 000 globalt med en kraftig majoritet i lågkostnadsländer. Målet är att halvera antalet de närmaste åren.

Koncernens inköpsorganisation har professionaliserats kraftigt de senaste tio åren. Leverantörerna kategoriseras och segmenteras efter de strategiska behov koncernen identifierar. Divisionerna har numera specialiserade

inköpschefer för respektive komponentkategori som hanterar olika kategorier av komponenter och dess leverantörer beroende på deras strategiska värde. Värdeanalyser och komparativ kostnadskalkylering, med en tydlig identifiering av kostnadernas fördelning, blir allt viktigare metoder för ett professionellt och faktabaserat inköp. Koncernen har utbildat över 200 medarbetare i Should Cost-processer som ger kunskap att bedriva kostnadsreducerande förhandlingar.

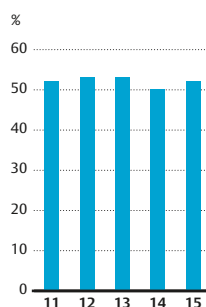
Basen för leverantörssamarbete är ASSA ABLOYs Uppförandekod. Anslutningen till denna medför ofta en långsiktig förbättring av leverantörernas hållbarhetsarbete, både vad gäller den fysiska miljön, medarbetarnas arbetsmiljö och villkor samt uppträdande i andra hållbarhetsrelaterade frågor. Sker ingen anpassning avbryts samarbetet med leverantören. Övervakningen sker bland annat genom granskningsprogram som omfattar över 2 000 leverantörer i Latinamerika, Asien, Afrika och Östeuropa.

ANTAL LEVERANTÖRER



En viktig aktivitet för minskade kostnader och ökad kvalitet är att minska antalet leverantörer. Antalet leverantörer har genom ett aktivt arbete minskat med 26 procent under de senaste fem åren.

ANDEL AV TOTALA INKÖP I LÅGKOSTNADSLÄNDER



Andelen av koncernens totala inköp av råmaterial, komponenter och färdiga varor som kommer från lågkostnadsländer uppgick till 52 procent 2015.

■ Processutveckling

ASSA ABLOY tillämpar och utvecklar ett antal metoder och processer för arbetet med ökad kostnadseffektivitet. Den övergripande Lean-metodiken omfattar alla processer och ger ökat mervärde för kunderna med färre resurser genom minskad materialåtgång och efterfrågestyrd produktion. Value Analysis och Value Engineering (VA/VE) innebär djupanalyser av produkter och produktionsprocesser för att finna kostnadsbesparingar i befintliga och nya produkter. Satsningen på Seamless Flow intensifieras för att effektivisera och automatisera koncernens alla administrativa flöden.

ASSA ABLOY fokuserar på att ständigt effektivisera alla nyckelprocesser för att öka kundnyttan. Lean-metoderna är centrala i strävan mot en behovsstyrd flödestillverkning, där testning och förpackning har integrerats i flödena. Tillverkningen blir lättöverskådlig med bättre kontroll av materialkostnader, bättre rutiner för beslutsfattande, kortare utvecklingstider samt ett ökat samarbete med marknad och säljkår. Lean-projekt bedrivs idag på koncernens alla enheter och antalet ökar varje år.

Value Analysis (VA) är en strukturerad process för att optimera kostnad och kundvärde för existerande produkter. Detsamma gäller Value Engineering (VE) som är

en del av produktutvecklingsprocessen. VA/VE drivs av fokuserade, tvärfunktionella team. Under de senaste åren har mer än 3 500 personer fått utbildning och träning i metoderna. De omfattar en djupgående analys av produktens design, komponenter och tillverkningsmetoder som på ett systematiskt sätt minskar kostnaden och ökar kundnyttan med förbättrad kvalitet. Kostnadsbesparingarna kan uppgå till 20–40 procent för enskilda produkter. Sedan metodiken infördes 2007 har koncernen sparat 1,2 miljarder SEK i kostnader genom VA/VE och närmare 1 000 olika projekt har genomförts. Under 2015 genomfördes drygt 200 projekt.

Seamless Flow – från kostnader till kundvärde

Cirka 43 procent av ASSA ABLOYs lönekostnader är knutna till administrativa informationsflöden och stödfunktioner till FoU, tillverkning och försäljning. Att effektivisera dessa flöden med digital teknik och automatisering, så kallad Seamless Flow, är en huvudaktivitet för koncernen sedan fyra år. Huvudsyftet är att omfördela de indirekta personalkostnaderna för att istället satsa på innovation och marknadsarbete för ökat värdeskapande för kund.

Seamless Flow är en prioriterad aktivitet i hela koncernen med ursprung i ansträngningarna, att med digital teknik, minska kostnaderna i det administrativa arbetet och samtidigt öka kundnyttan och förstärka relationerna med kunderna. Denna utveckling går ibland under rubriken "E-business", det vill säga att göra det lättare att vara kund hos ASSA ABLOY. Att få ett ökat mervärde i relationen tack vare en bred och djup gemensam webbnärvaro och nya tjänster, så som att konfigurera och beställa produkter on-line, få teknisk support i mobilen med mera.

Seamless Flows målsättning är att, med hjälp av digital teknik, standardisera informa-

tionsflöden och processer samt att utöka graden av automatisk hantering för att nå ännu högre kvalitet i realtid. Några exempel är övergång till digital produktinformation anpassad till mobilt uppkopplade kunder, automatisk produktionsplanering baserad på ordergång, tillverkning med intelligenta maskiner och robotar, en global process och ett system att skapa, underhålla och dela med sig information inom FoU. Orderhantering, fakturor och betalningar, registrering av intäkter och kostnader, samt mer avancerad bokföring kommer att skötas automatiskt.

Fundamentalt för ett framgångsrikt Seamless Flow är koncernens långsiktiga arbete med

att konsolidera antalet IT-system till en samordnad global infrastruktur av servrar, IT-nätverk, system och datacenters. Där finns också koncernens 25 000 pc's, telefonsystem, mobila nätverk, e-mailfunktioner och intranät. Vidare berörs över ett 100-tal affärssystem, system för personalhantering och digitala affärsapplikationer. Allteftersom Seamless Flow och optimering av IT-strukturen genomförs kommer allt fler stödfunktioner att kunna samordnas på ett effektivare sätt. I förlängningen innebär detta att koncernens resurser förflyttas framåt i värdekedjan till arbete med kunden för ökad kundnytta.

Museum med unika krav på säkerhet och estetik

På Whitney Museum of American Art krävdes lösningar som uppfyller konstmuseets unika behov och samtidigt erbjuder högsta möjliga säkerhet utan att kompromissa med den eleganta inredningen.

■ **KUND:** Byggnaden har ritats av arkitekten Renzo Piano och omfattar drygt 4 500 kvadratmeter utställningsyta inomhus och 1 200 kvadratmeter utomhus, inklusive terrasser med utsikt över High Line-parken. Det ansedda konstmuseet, vars lokaler återinvigdes i maj 2015, är centralt beläget i Meatpacking District på nedre Manhattan.

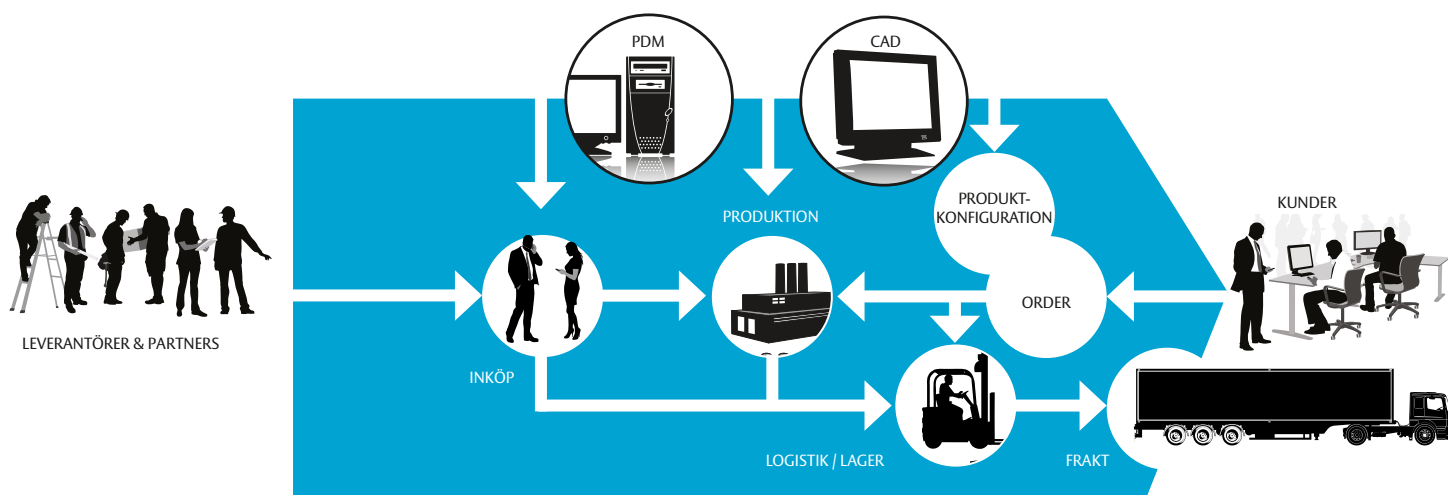
■ **UTMANING:** På grund av museets unika krav på säkerhet och estetik, var det viktigt att ASSA ABLOY kunde erbjuda lösningar som uppfyller en rad olika specifika behov, till exempel möjligheten att göra dörröppningarna större när konstverk ska flyttas mellan olika delar av byggnaden.

■ **LÖSNING:** ASSA ABLOY har tagit hänsyn till de unika behoven för var och en av byggnadens 450 dörröppningar. I vissa passager har man använt traditionella sväng- eller glasdörrar och i andra har det krävts speciallösningar, med flera dörrar i anslutning till varandra, för att få extra breda öppningar, när konstverk ska flyttas.

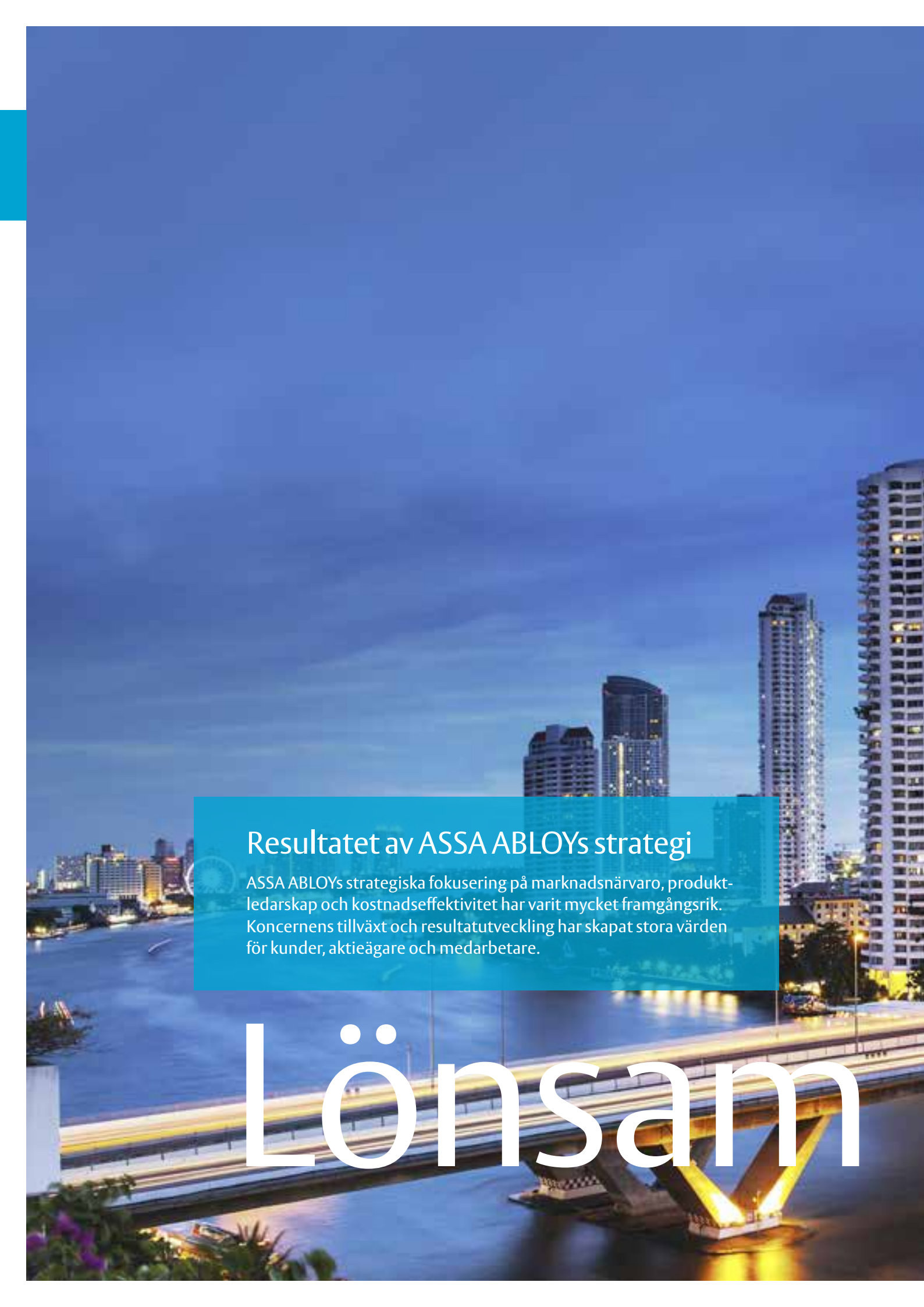
Projektet omfattade dessutom ett antal unika beslagslösningar anpassade för att fungera med special- eller glasdörrar.

Ett annat krav var dörrar med olika säkerhetsnivåer. I många fall har dörrarna utrustats med elektroniska låsprodukter för att upprätthålla säkerheten, såväl i utställningslokaler som personalutrymmen. Sargents patenterade nyckelsystem med flera olika behörighetsnivåer ger en extra säkerhetsdimension.

ASSA ABLOY har genomgående valt beslag med fokus på estetik. Ett designat handtag från Sargent har till exempel valts för sin förmåga att smälta in i byggnadens övriga design. Det är en snygg, enhetlig och säker lösning som kan användas till allt från elektroniska lås och instickslås till produkter för passerkontroll.



ASSA ABLOYs mål med Seamless Flow är att uppnå ett effektivt flöde i alla supportfunktioner, samt ett automatiserat flöde av information och produkter genom hela värdekedjan.

A nighttime photograph of a city skyline across a body of water. In the foreground, a bridge with illuminated supports spans the water. In the background, several tall skyscrapers are lit up against a dark blue sky. A semi-transparent teal box is overlaid on the middle of the image, containing text.

Resultatet av ASSA ABLOYs strategi

ASSA ABLOYs strategiska fokusering på marknadsnärvaro, produktledarskap och kostnadseffektivitet har varit mycket framgångsrik. Koncernens tillväxt och resultatutveckling har skapat stora värden för kunder, aktieägare och medarbetare.

Lönsam

A nighttime photograph of a city skyline featuring several tall skyscrapers with illuminated windows. In the foreground, a multi-lane bridge spans a body of water, with light trails from vehicles visible. The sky is a deep blue with some clouds. Three semi-transparent blue rectangular boxes are overlaid on the right side of the image, each containing a percentage and a description of growth.

1 800%

Omsättningstillväxt
sedan 1994

7 000%

Ökning av rörelseresultat
sedan 1994

9 900%

har vinsten per aktie
ökat sedan 1994

tillväxt

Över 20 år av snabb tillväxt och ökad lönsamhet

ASSA ABLOY har de senaste tio åren vuxit till att bli världens största leverantör av lås och dörrlösningar. Enkla, tydliga och konsistenta strategier har drivit en snabb tillväxt med god och ökande lönsamhet och finansiell stabilitet. Marknadsnärvaron har stärkts med en global etablering i de snabbväxande marknaderna. Betydande investeringar i produktutveckling har givit teknologiskt ledarskap inom såväl mekaniska som elektromekaniska produkter och lösningar. Med kostnadseffektivitet och hållbarhetsarbete som grundar sig i resurssnålhet genom hela värdekedjan har koncernen levererat långsiktigt stigande vinster som skapat mycket stora värden för aktieägare och andra intressenter.

2005 avslutade ASSA ABLOY sin första tioåriga utvecklingsfas. Då gick bolaget från att vara ett regionalt låsföretag till att bli den ledande internationella aktören. Med en ny ledning och ett nytt strategipaket inleddes 2006 en ny resa som pågår än idag. Långsiktigt värdeskapande är i fokus, uttryckt i två övergripande mål: 10 procents årlig försäljningstillväxt och 16–17 procents rörelsemarginal över en konjunkturcykel. Måluppfyllelsen är god och rörelsemarginalen har hållit sig relativt stabilt över 16 procent utom under de djupa krisåren 2009 och 2010. Sedan krisen 2009–2010 har den organiska tillväxten varit stark på 21 procent.

Marknadsnärvaro och tillväxt

Bakom den goda tillväxttakten på 140 procent sedan 2005 finns en viktig ompositionering av koncernens marknadsnärvaro i tre dimensioner. Den första dimensionen är den kraftiga satsningen på tillväxtmarknaderna. Dessa har numera en andel av den totala försäljningen på 26 procent jämfört med 10 procent för tio år sedan. Att vara den ledande leverantören i de länder där miljarder människor lämnar fattigdom på landsbygden och blir medelklass i snabbt växande städer har varit en strategisk prioritet.

Den andra dimensionen har varit att bli marknadsledare i övergången till elektromekaniska lås och låslösningar. Elektromekaniska produkter svarar idag för 51 procent av koncernens försäljning och de mekaniska produkterna för 29 procent jämfört med 29 respektive

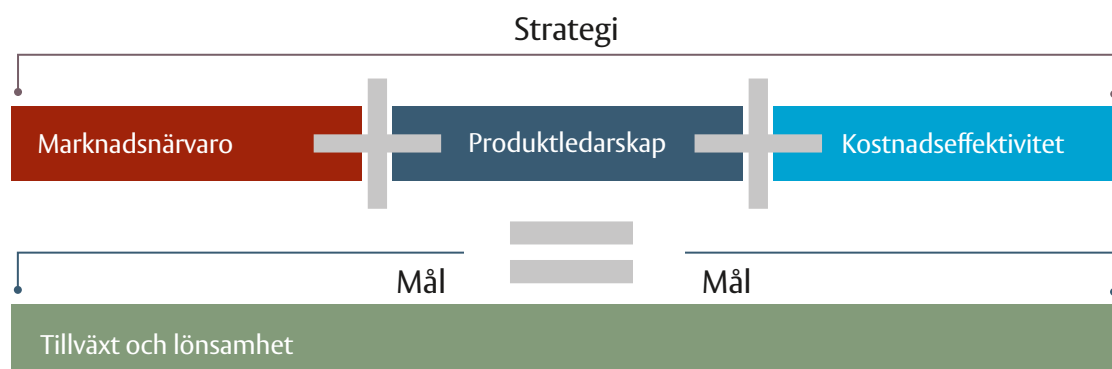
53 procent 2005. I försäljning har elektromekaniska produkter ökat från 8 MSEK till 35 miljarder SEK. Denna satsning har varit helt nödvändig för att bygga långsiktig tillväxt och konkurrenskraft i takt med kundernas efterfrågan på ny teknologi.

Den tredje dimensionen är inbrytningen på marknaderna för dörrautomatik och portar. Genom flera stora förvärv inom områdena automatiska dörrlösningar för industrier, lager, garage och entréautomatik har ASSA ABLOY skapat en ny division, Entrance Systems. Denna har växt mycket snabbt till att bli koncernens största med en omsättning på 17 957 MSEK och en andel av försäljningen på 26 procent. Tillväxttakten inom Entrance Systems har varit mycket kraftig på nära 650 procent sedan 2005.

Produktledarskap och innovation

Koncernens goda organiska tillväxttakt hade inte varit möjlig utan strategin att kraftigt öka investeringarna i innovation och produktutveckling. Målet är en organisk tillväxt på 5 procent. Ambitionen har varit att fördubbla innovationstakten så att 25 procent av koncernens totala försäljning ska komma från produkter yngre än tre år. Det målet är också uppnått med råge. Idag ligger koncernen på 31 procent.

En av de viktigaste drivkrafterna är en snabb övergång i kundefterfrågan till elektromekanik och alltmer hållbara och energibesparande produkter och lösningar. Lanseringstakten av digitala och mobila lösningar är mycket



hög, där ASSA ABLOY levererar kompletta egenutvecklade ekosystem och programvaror för styrning och kontroll av säker identifiering och in- och utpassering till ägare av stora hållbarhetsklassade komplex av byggnader och bostäder.

Kostnadseffektivitet

Kostnads- och effektivitetsförbättringarna syftar till att radikalt minska break even-nivån och går också hand i hand med hållbarhetssträvandena. Arbetet sker koordinerat och strukturerat med ett antal huvudteman.

ASSA ABLOY har fundamentalt förändrat produktionsstrukturen de senaste tio åren genom fyra fleråriga program för koncentration av sammansättningen nära de stora kundmarknaderna och flyttning av komponenttillverkningen till lågkostnadsländer. Vid slutet av 2015 hade 73 fabriker lagts ned, 84 konverterats till sammansättning och 41 kontor

stängts. Totalt har personalen kunnat minskas med 10 750 personer.

Samtidigt har inköpen ökat kraftigt och koncentrerats till färre, större och bättre leverantörer. Antalet har minskat med 26 procent de senaste fem åren. Inköpsprocesserna har professionaliserats och leverantörerna är integrerade med koncernens produktutveckling och hållbarhetsarbete. Deras produktion är standardiserad och omfattar hela subsystem, styrs via kategoriansvariga, långsiktiga avtal och kontrolleras bland annat genom certifiering. Moderniseringen och effektiviseringen av koncernens hela produktionsstruktur har under de senaste åren givit betydande kostnadsbesparingar och mycket stora bidrag till miljön.

Lean-arbetet drivs i alla enheter med professionella team och löpande projekt för effektivare processer. VA/VE-metoder i produktutvecklingen har kraftigt reducerat materialanvändning och höjer ständigt nya produkters

prestanda i form av kundnytta och miljönytta. De senaste nio åren uppgår besparingarna till cirka 1,2 miljarder SEK. En stor satsning görs också på Seamless Flow, det vill säga effektivare processer för informationsflödena, som tar sikte på cirka 43 procent av personalkostnaderna. Stora investeringar görs i nya IT-system för hög automatisering av administrativa processer.

Förvärv

Förvärv är en strategisk aktivitet för att stärka den geografiska marknadstäckningen, komplettera produktutbudet och addera nya teknologier inom expansområden. Sedan 2005 har ASSA ABLOY förvärvat mer än 140 företag och därmed nått ambitionen om 5 procents årlig förvärvad tillväxt. Under 2015 gjorde koncernen 16 förvärv som förväntas bidra med cirka 2 500 MSEK i årlig försäljning.

FÖRVARVSSTRATEGI OCH -PROCESS



ASSA ABLOYs UTVECKLING OCH FÖRVARV 2010–2015

2011 – Världsledande position inom entréautomatik

Förvärv av Crawford Entrance Solutions och FlexiForce som stärker kunderbjudandet inom industriportar, dockningslösningar samt garageportar.

Övriga förvärv: Swesafe i Sverige, Portafeu i Frankrike, Metalind i Kroatien, Electronic Security Devices i USA och Angel Metal i Sydkorea.

2012 – Stärkt utbud inom Entrance Systems

Förvärvet av Albany Door Systems, ett av de ledande företagen i världen på höghastighetsdörrar för industribruk, slutförs. ASSA ABLOY förvärvar dessutom amerikanska 4Front, ledande inom dockningssystem, Securistyle Group Holdings Limited och Traka i Storbritannien. Frameworks Manufacturing i USA och det kanadensiska företaget Helton som tillverkar beslag till sektiondörrar. I Kina förvärvar ASSA ABLOY beslagstillverkaren Shandong Guoqiang.

Övriga förvärv: Dynaco, Belgien och Shantou Longhu Sanhe Metal Holdings, Kina.

2013 – Fortsatt expansion i USA

Förvärv av Ameristar, tillverkare av områdesskydd och grindar för industriändamål och högsäkerhetsändamål i USA. Brand- och säkerhetsdörrtillverkaren Mercor SA i Polen. ASSA ABLOY tecknar även avtal om förvärv av Amarr, den tredje största aktören på den Nordamerikanska marknaden för taksjuttportar.

Övriga förvärv: Xinmao och Huasheng i Kina.

2014 – 20 år som innovativ världsledare

Förvärv av ENOX i Indien och Jiawei, en av de ledande leverantörerna av säkerhetslås i Kina. Amerikanska IdenTrust, en ledande leverantör av lösningar för digital autentisering. Lumidigm i USA, en ledande tillverkare av biometrisk läsare baserade på patenterad multispektral teknologi. Turvayk-köset, den näst största låssmeden i Finland.

Övriga förvärv: Silvana, ett av Brasiliens ledande låsbolag samt Brasiliens ledande branddörrsföretag, Metalika. ODIS Limitada, en ledande chilensk leverantör av lås, hänglås och ståldörrar. Avtal om förvärv av Digi Electronic Lock, den ledande kinesiska tillverkaren av digitala dörrlås.

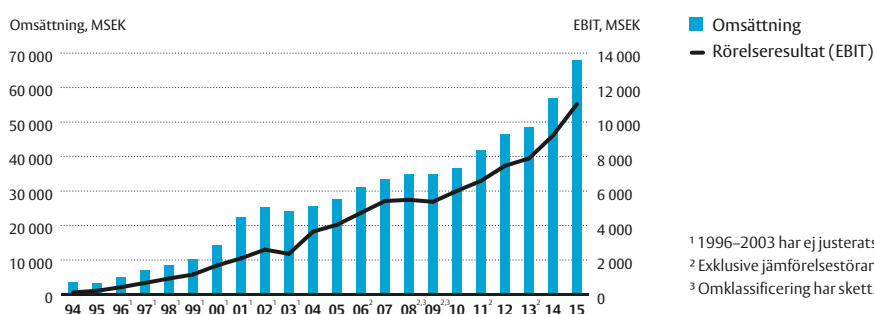
2015 – Expansion i Brasilien

ASSA ABLOY expanderar i Brasilien genom förvärv av Papaiz och Udinese. Förvärv av Quantum Secure i USA som hjälper företag att hantera identiteter och möta kraven på regelefterlevnad i branscher med höga regulatoriska krav. Nergeco, ledande inom entréautomatik i Frankrike, CEDES i Schweiz ledande inom sensorteknologi för dörr-, port- och hissindustrin. Prometal, ledande leverantör av stål- och säkerhetsdörrar i Mellan-östern samt IAI Industrial Systems i Nederländerna, specialiserat på säkra utskriftslösningar.

Övriga förvärv: Teamware i Malaysia, marknadsledare inom lås och beslag; belgiska L-Door, marknadsledare inom taksjuttportar och finska låsspecialisten Flexim.

Utöver de förvärv som listas här har ASSA ABLOY även förvärvat ett antal mindre bolag.

OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT (EBIT)



¹ 1996–2003 har ej justerats för IFRS.
² Exklusive jämförelsestörande poster.
³ Omklassificering har skett.

ASSA ABLOYs divisioner

ASSA ABLOY är indelat i tre regionala och två globala divisioner.

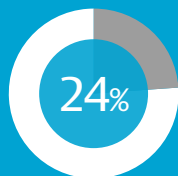
Regionala divisioner

De regionala divisionerna tillverkar och säljer mekaniska och elektromekaniska lås, digitala dörrlås, cylindrar och säkerhetsdörrar anpassade för den lokala marknadens normer och säkerhetskrav.

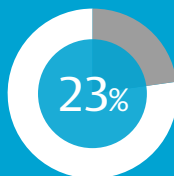


EMEA

Andel av
omsättningen



Andel av
rörelseresultatet

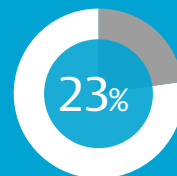


Läs om divisionens verksamhet och utveckling på sidorna 42–43

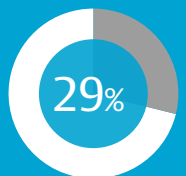


Americas

Andel av
omsättningen



Andel av
rörelseresultatet



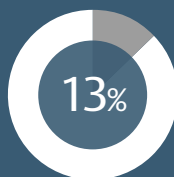
Läs om divisionens verksamhet och utveckling på sidorna 44–45

Globala divisioner

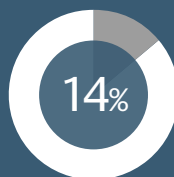
Inom de globala divisionerna tillverkas och säljs elektronisk passerkontroll, identifieringsprodukter och entréautomatik på den globala marknaden.

Global Technologies

Andel av
omsättningen



Andel av
rörelseresultatet



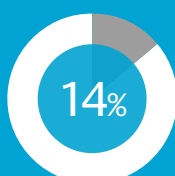
Läs om divisionens verksamhet och utveckling på sidorna 48–50



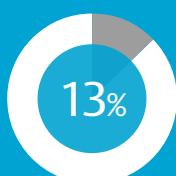


Asia Pacific

Andel av
omsättningen



Andel av
rörelseresultatet



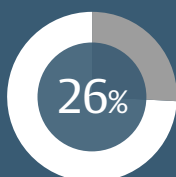
Läs om divisionens verksamhet och utveckling på sidorna 46–47

26%

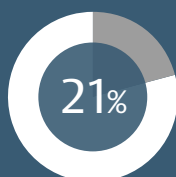
ASSA ABLOY finns representerat över hela världen, på både mogna och nya marknader. Tillväxtländerna har ökat sin andel av koncernens försäljning från 10 procent för nio år sedan till 26 procent 2015.

Entrance Systems

Andel av
omsättningen



Andel av
rörelseresultatet



Läs om divisionens verksamhet och utveckling på sidorna 52–53



Stark tillväxt för elektromekaniska lösningar

Efterfrågan fortsatte att växa 2015 men i ojämn takt. Tillväxten var stark i norra Europa och Östeuropa, stabil i Storbritannien och Tyskland, god i Afrika och Mellanöstern. Spanien vände till tillväxt, medan försäljningen i Italien och Frankrike minskade något. Efterfrågan på elektromekaniska lås och lösningar växte mycket kraftigt i alla kundsegment, inte minst i bostadssektorn. Detsamma gäller efterfrågan på hållbara produkter. Divisionen har i flera år investerat i produktutveckling med fokus på elektromekanik och elektroniska produkter och andelen nya produkter av försäljningen nådde 28 procent. Ett intensivt arbete med konsoliderings- och effektiviseringsprogrammen bidrog till bättre resultat, trots en något lägre marginal på grund av negativa valutaeffekter.

Utvecklingen under året

- Omsättning: 16 524 MSEK (14 753) med 4 procent organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT): 2 620 MSEK (2 432).
- Rörelsemarginal: 15,9 procent (16,5).

Marknadsutveckling

Den splittrade efterfrågebilden fortsatte under 2015 med en totalt sett bra organisk tillväxt för EMEA. Den strategiska satsningen på tillväxtmarknaderna sedan många år tillbaka gav goda resultat under året med hög tillväxt. Dessa marknader ökade sin andel av den totala försäljningen till 20 procent (19). Påtagligt under året var också den kraftiga efterfrågan på elektromekaniska lås som ökade med cirka 10 procent. Särskilt stark var efterfrågan i bostadssegmentet där koncept som Home Automation och Digital Homes och Digital Door Locks blir alltmer efterfrågade och pekar på en snabbt växande framtidsmarknad för framför allt Yale.

En annan stark efterfrågetrend är kundernas intresse för hållbarhetsprestanda. Detta drivs främst av energieffektivitet med lägre förbrukning och energibesparingar för lägre kostnader. Pådrivande är också EU-direktivet från 2010 om energieffektivisering i byggnader som nu har anpassats till nationell lagstiftning och efterfrågan på miljöklassade byggnader. EMEA har ett mycket starkt utbud av produkter med höga hållbarhetsprestanda och hade vid slutet av året över 40 EPD:er, (Environmental Product Declarations), det vill säga detaljerat hållbarhetsdeklarerade produkter. Den fleråriga efterfrågetrenden från komponentförsäljning till alltfler större projekt för kompletta dörlösningar fortsatte.

Marknadsnärvaro

Divisionen genomgår ett stort skifte mot ökat marknads- och kundfokus med stöd av den digitala teknologin. Allt fler flöden, processer och arbetsmoment rationaliseras genom moderna digitala tekniker och verktyg, så kallade Seamless Flow, vilket minskar personalbehovet i olika stödfunktioner till förmån för säljande personal med kundkontakter. Denna kategori har ökat från cirka 1 400

till över 1 700 under de senaste fem åren medan sälj-support har minskat från drygt 1 600 till cirka 1 300. Ambitionen är att nå fördelningen en person i indirekt säljstöd mot två i direkt försäljning.

Investeringarna i specifikationsförsäljning med högt innehåll av rådgivning och avancerad produktteknologi stärker trenden mot en ökad andel av stora projekt för avancerade dörlösningar inom sektorer som kontor, sjukhus, skolor och universitet. Divisionen har nu över 200 konsulter inom dessa områden och leverans av över 12 000 projekt under året.

Kontakterna med viktiga samarbetspartners som arkitekter och säkerhetsexperten stärks kontinuerligt. Lanseringen av en uppgraderad specifikationsprocess och BIM-verktyg (Building Information Modelling) har blivit en framgång och gör att ASSA ABLOY kan stödja partners i en snabbare digital och mer effektiv process. Divisionens investeringar i ökad marknadsnärvaro i tillväxtländerna fortsatte ge goda resultat under året. Personalandelen är nu uppe i 34 procent och kommer att fortsätta växa. Satsningen är både bred och djup med ökad lokal närvaro via egna bolag, förvärv och show rooms nära kunderna. Nya skräddarsydda produktteknologier introduceras, andelen projektförsäljning ökar kraftigt liksom aktiviteter och personal inom specifikation och deltagandet i utställningar. Till exempel är antalet show rooms i Afrika nu närmare 50 och förväntas år 2019 öka till 80. EMEA är närvarande i 40 av de 50 största städerna som svarar för 90 procent av Afrikas BNP.

EMEAs ledande varumärke för bostads- och konsumentprodukter, Yale, fortsatte sin kraftiga tillväxt både i mogna och i tillväxtmarknader tack vare produktinnovation, utveckling av de professionella säljkanalerna och ökat marknadsstöd. Flera stora säkerhetsprojekt fortsatte och levererades till globala och europeiska teleoperatörer, sjukhus och offentliga myndigheter. Leveranserna innehåller mjukvara för elektroniska dörröppningslösningar och identifieringssystem baserade på ASSA ABLOY-teknologier som Aperio och CLIQ Remote.

Under året förvärvades MSL, en schweizisk marknadsledande tillverkare av högkvalitativa mekaniska och



elektromekaniska lås. Vidare förvärvades Flexim, Finlands största låssmedsföretag med nio regionkontor, och Prometal i Förenade Arabemiraten, den näst största tillverkaren i Mellanöstern av säkerhets- och brandklassade dörrar i stål och trä.

Produktledarskap

Investeringar i att öka flödet av nya produkter fortsatte i hög takt. Divisionen nådde 28 procents andel produkter yngre än tre år av den totala försäljningen, vilket är mer än en fördubbling på fem år. Över 200 nya produkter är på väg till marknaden de kommande åren. Den höga takten i produktutvecklingen svarar främst mot den kraftigt ökande efterfrågan på elektromekaniska produkter och talar för fortsatt stark ökning de kommande åren.

Framgången för divisionens så kallade High Impact-produkter (HIP) fortsatte. Syftet är att utveckla produkter som kan säljas i stora volymer i EMEAs alla marknadsområden.

Produktutvecklingen, med 400 ingenjörer, utvecklas alltmer mot ett modulärt tänkande. För tio år sedan hade divisionen 25 olika cylinderplattformar. Idag finns ett fåtal basplattformar med integrerade delar, patent och funktioner utvecklade av koncernens Product Council och EMEAs utvecklingscenters. Detta skapar mervärde för kunden.

Kostnadseffektivitet

EMEA har en europeisk bakgrund av stor fragmentation i produkter, beteenden, lagar, regler och standards. Koncernen har varit den stora konsoliderande kraften i marknaden bland annat genom många företagsförvärv. Detta arv innebär ett löpande arbete med strukturomvandling. Under de senaste tio åren har antalet fabriker minskat från 75 till 38 genom omstrukturering, outsourcing, flytt till lågkostnads-länder, Lean-metoder och automatisering. Produktivitetstvinsterna är mycket stora. Ett exempel är fabriken i Rychnov i Tjeckien där antalet producerade cylindrar per anställd per år har ökat från 3 000 till 16 500 de senaste 10 åren. Komponentproduktionen har flyttats till lågkostnadsländer och moderna flexibla fabriker skräddarsyr slutlig sammansättning nära kunderna.

Samtidigt har inköpsandelen i materialflödet ökat kraftigt och koncentrerats till allt färre partnerskapsinriktade leverantörer. Antalet har minskat från 5 300 till 3 100 på tio år. Divisionen har nu sju kategoriansvariga på central nivå för inköp av direkt material som till exempel stål, koppar och elektronik samt för tjänster som transporter, kommunikation, skötsel och underhåll av anläggningar och kontor. Den centralt koordinerade andelen av direkta inköp nådde under året 80 procent,

medan 20 procent hanteras på regional eller lokal nivå. Andelen inköp i lågkostnadsländer har passerat målet om 40 procent på kort sikt och kommer att fortsätta öka de kommande åren. Prisbild och betalningsvillkor har förbättrats betydligt. Inköp liksom produktutveckling tar sikte på stora kostnadsbesparingar med ett hållbarhetsperspektiv i materialåtgång, energiförbrukning, logistik och förpackning där metodiker som VA/VE i innovationsprocesserna ger goda resultat.

Ett långsiktigt och prioriterat projekt är automatisering av administrativa flöden, internt kallat Seamless Flow. En förutsättning är ett gemensamt affärssystem (ERP). Efter många år av förvärv driver divisionen nu ett projekt för att strukturerat och standardiserat byta ut cirka 60 lokala och bolagsspecifika ERP-system till ett enda. Under året nådde EMEA en andel på 25 procent av den totala försäljningen i det gemensamma systemet. Integreringen av divisionens hela Product Data Management pågår liksom även orderflöde och e-commerce.

EMEA FAKTA

Erbjudande: Mekaniska och elektromekaniska lås, digitala dörrlås, säkerhetsdörrar och hårdvarutillbehör.

Marknader: EMEA är ledande inom sina produktområden i Europa, Mellanöstern och Afrika. Cirka 60 procent av försäljningen sker till det kommersiella segmentet, 40 procent till bostadssektorn. EMEA består av en mängd koncernbolag som har goda kunskaper om sina lokala och i många avseenden

diversifierade marknader. Produkterna säljs i första hand via en rad distributionskanaler, men även direkt till slutanvändare.

Varumärken: ABLOY, ASSA, ASSA ABLOY, IKON, Mul-T-Lock, TESA, UNION, Vachette och Yale.

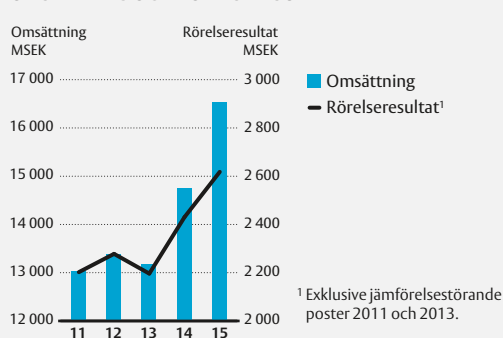
Förvärv 2015: Prometal i Mellanöstern, MSL i Schweiz och Flexim i Finland.

FINANSIELL ÖVERSIKT

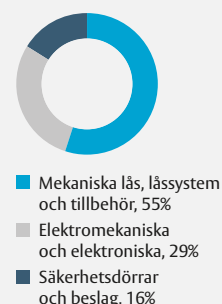
MSEK	2014	2015	Förändring
Resultaträkning			
Omsättning	14 753	16 524	12%
Organisk tillväxt, %	3	4	
Rörelseresultat (EBIT)	2 432	2 620	8%
Rörelsemarginal, %	16,5	15,9	
Sysselsatt kapital			
Sysselsatt kapital	12 299	12 916	5%
– varav goodwill	7 247	7 857	8%
Avkastning på sysselsatt kapital, %	21,0	20,4	
Kassaflöde			
Kassaflöde ¹	2 288	2 622	15%
Medelantal anställda	10 678	10 886	2%

¹ Exklusive omstrukturingsbetalningar.

OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT



OMSÄTTNING PER PRODUKTGRUPP



Stark försäljningsökning gav god resultatutveckling

Försäljningen fortsatte att öka i god takt under 2015 med en organisk tillväxt på 7 procent. Efterfrågan i USA förbättrades i alla stora affärssegment. Försäljningen av de elektromekaniska produkterna steg med framgångar för divisionens trådlösa produkter efter flera år av betydande investeringar i produktutveckling. Tillväxten var även god i de latinamerikanska länderna med undantag för Brasilien som var negativ. Fortsatt effektiviseringsarbete bidrog till ett ökat rörelseresultat och en förbättrad rörelsemarginal.

Utvecklingen under året

- Omsättning: 15 665 MSEK (12 156) med 7 procent organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT): 3 363 MSEK (2 613).
- Rörelsemarginal: 21,5 procent (21,5).

Marknadsutveckling

Divisionens största marknad, USA, fortsatte sin positiva tillväxt. Trots en inbromsning i det kommersiella segmentet fortsatte divisionen att växa inom detta viktiga område. Den institutionella marknaden började återhämta sig efter flera år av stagnation. Dessa två segment svarar för över tre fjärdedelar av divisionens försäljning. Bostadsmarknaden visade en god tillväxt femte året i rad. Tillväxten i Kanada var svag och negativ i Brasilien till följd av låga priser på olja och andra råvaror. Den mexikanska marknaden började återhämta sig efter flera år av bostadskris med stark förbättring för divisionen. Även i de övriga sydamerikanska marknaderna var tillväxten i försäljningen god under året.

Efterfrågan fortsätter växa snabbt på avancerade elektroniska lösningar för så kallade Smart Homes och bland de institutionella och kommersiella kunderna som söker effektiva och energibesparande kompletta dörrlösningar med höga hållbarhetsprestanda. Försäljningen av digitala dörrlås ökar snabbt både i Nord- och Sydamerika. Trenden mot trådlösa och mobila låslösningar och ökad hållbarhet med energibesparingar är ett snabbt växande område och ett viktigt inslag för den framtida efterfrågeutvecklingen. Divisionen har ett mycket konkurrenskraftigt erbjudande av nya produkter och certifieringar tack vare hög innovationstakt.

Marknadsnärvaro

Huvudstrategin för ökad marknadsnärvaro har under flera år varit att expandera i tillväxtmarknaderna, stärka kundrelationerna genom segmentering av lösningar och specifikation, bygga starkare varumärkesidentitet och satsa på innovation och produktutveckling för att möta den allt starkare efterfrågan på elektroniska produkter och lösningar samt produkter med högre hållbarhetsprestanda.

Divisionen är redan idag ledande eller tillhör toppskiktet på samtliga större latinamerikanska marknader och fortsätter penetrationen via förvärv och produktledarskap. Efterfrågan är i flera avseenden avancerad med stort intresse för elektromekaniska produkter med hög årlig tillväxt. För ökad kundnytta spelar divisionens specifika-törer och specialistteam en viktig roll. De samarbetar med ledande arkitektfirmor, integratörer och slutkunder. De ger utbildning och introducerar nya produkter och lösningar i rollen som slutkundens dörrlösningsexpert. ASSA ABLOY har kontinuerligt utvecklat nya avancerade lösningar för arkitekterna inom BIM (Building Information Modelling) som ger stöd för bygghuset, produkt-specifieringar och hållbarhetsinformation. Genom Seamless Flow-arbete sker en allt större del av kundrelationerna via digitala och sammankopplade flöden för ritningar och konfigurationer, order och fakturering. Mer än 30 procent av orderläggningen sker elektroniskt. Andelen anställda som har direkt kundkontakt har fördubblats i USA på tio år och utgör nu 60 procent av marknads- och säljpersonalen. Ytterligare utbildning, bland annat online-program, har bidragit till ökad tillväxt och marknadsnärvaro.

Efterfrågan på digitala lås och dörrlösningar växer mycket snabbt, inte minst på bostadsmarknaden där en rad aktörer agerar inom segmentet Smart Homes. En stor framgång, som accelererar snabbt i försäljning sedan två år, är varumärket Yales positionering med en rad innovativa, trådlösa, digitala låsprodukter. Under året lanserades bland annat ett partnerskap med Nest för Yales Linus-lås. Linus använder ett nytt kommunikationsprotokoll, Thread, tillsammans med Nest-produkter och andra produkter i Nests ekosystem. Linus ger möjligheten att på distans övervaka, öppna och låsa dörrar med hjälp av en Nest-app i mobilen.

Divisionen har branschens bredaste utbud för så kallade Green Buildings som 2016 beräknas svara för 55 procent av byggmarknaden, en uppgång från 2 procent för tio år sedan. Andelen fortsätter att öka. ASSA ABLOY har Green Circle-certifiering för sju av sina fabriker gällande avfallshantering, minskning av koldioxid, energi- och vattenkonsumtion. Med 92 deklARATIONER har



divisionen det största antalet Environmental Product Declarations och Health Product Declarations i marknaden.

Produktledarskap

Marknadsledarskapet bygger på ett ständigt flöde av nya teknologier, produkter och lösningar som möter kundernas efterfrågan. Divisionen har ökat investeringarna i innovation och produktutveckling med 140 procent sedan 2008 och andelen nya produkter, det vill säga produkter som lanserats de senaste tre åren, har ökat till 24 procent av den totala försäljningen 2015. Idag finns ytterligare 177 produkter på väg ut till marknaden.

Flödet av produkter med höga hållbarhetsprestanda har varit särskilt starkt under de senaste åren då en helt ny generation produkter introducerats. De täcker ett brett spektrum av dörrar och lås som bidrar till styrning och kontroll av byggnaders energiförbrukning vid uppvärmning, kylning och svinn via dörrar och portar. Många av dessa produkter och lösningar för dörröppningar omfattar också låga utsläppsnivåer, återvunnet material samt transparent produktinformation.

ASSA ABLOYs varumärke Securitron har fått en Green Circle-certifiering för sin Eco Power-lösning som når energibesparingar på över 99 procent jämfört med konventionell kraftförsörjningsteknik. Detsamma gäller Sargent och Corbin Russwin EcoFlex-låshus som uppnår 96 procent energibesparingar jämfört med traditionella låshus med elektromagnetisk mekanism. Om dessa GreenCircle-certifierade produkter kombineras med varandra är energibesparingen 99 procent.

Kostnadseffektivitet

USA-marknaden är relativt välkonsoliderad jämfört med andra marknader. Division Americas har dock drivit flera betydande strukturprogram under många år för att rationalisera produktionsstrukturen. Komponenttillverkningen har flyttats till lågkostnadsländer medan skräddarsydd slutmontering sker nära kunden i takt med efterfrågan på komplexa lösningar. Samtidigt har antalet anläggningar på tio år minskat från 52 till 32. Antalet anställda i direkt produktion har snart halverats från 8 000 till under 4 500. 75 procent av materialinköpen sker idag genom en kategoriorganisering.

rad professionell inköpsorganisation. Antalet leverantörer har minskat med 28 procent på fem år. Professionellare inköp och konsolideringen till större och färre leverantörer har bidragit till fördubblade kostnadsbesparingar sedan 2008.

Under 2015 fortsatte effektiviseringsarbetet med investeringar i en ny generation produktionsrobotar. Antalet ökade kraftigt med installation av 66 enheter till totalt 178 i slutet av 2015 med betydande arbetskraftsbesparingar. Med VA/VE-metoder har ett stort antal produkter uppdaterats och processer förenklats. Divisionen har en lång tradition av Lean-metoder som även används i effektivisering av de administrativa processerna. Under året hölls 484 Kaizen-möten med personalen. Lean-arbetet och VA/VE sparade över 7 MUSD i kostnader.

AMERICAS FAKTA

Erbjudande: Mekaniska och elektromekaniska lås, digitala dörrlås, cylindrar, dörrtillbehör, säkerhetsdörrar, dörrkarmar och industriella högsäkerhetsstaket och -grindar.

Marknader: USA, Kanada, Mexiko, Mellanamerika och Sydamerika. Majoriteten av försäljningen sker i USA och Kanada där ASSA ABLOY har en omfattande säljorganisation och säljer sina produkter genom distributörer. Institutionella och kommersiella kunder är de största slutkundsegmenten. Dessa segment står för 85 procent av försäljningen, medan det privata bostadssegmentet står för 15 procent av försäljningen.

I Sydamerika och Mexiko sker försäljningen främst via distributörer, grossister och byggvaruhus. På dessa marknader är fördelningen mellan segmenten utanför bostäder och bostäder mer jämnt fördelat.

Varumärken: Några av de ledande varumärkena är: Ameristar, Ceco, Corbin Russwin, Curries, Emtek, Medeco, Odis, Papaiz, Phillips, SARGENT och La Fonte.

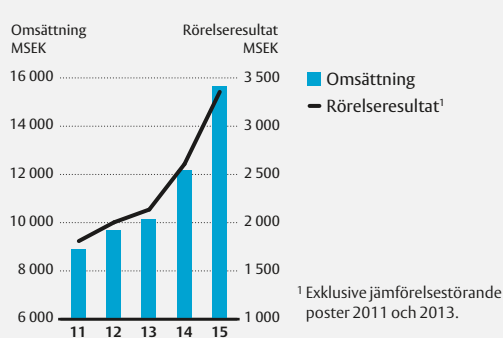
Förvärv 2015: Papaiz, Vault och Udinese i Brasilien.

FINANSIELL ÖVERSIKT

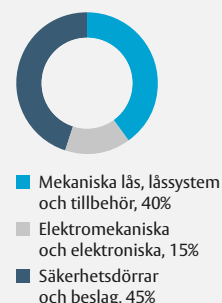
MSEK	2014	2015	Förändring
Resultaträkning			
Omsättning	12 156	15 665	29%
Organisk tillväxt, %	4	7	
Rörelseresultat (EBIT)	2 613	3 363	29%
Rörelsemarginal (EBIT), %	21,5	21,5	
Sysselsatt kapital			
Sysselsatt kapital	12 909	13 908	8%
– varav goodwill	9 000	9 903	10%
Avkastning på sysselsatt kapital, %	23,1	24,1	
Kassaflöde			
Kassaflöde ¹	2 637	3 217	22%
Medelantal anställda	7 193	7 957	11%

¹ Exklusive omstrukturingsbetalningar.

OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT



OMSÄTTNING PER PRODUKTGRUPP



Bra resultat i Asia Pacific trots svag utveckling i Kina

Försäljningen ökade med 22 procent trots en nedgång i den organiska tillväxten på –3 procent på grund av att den svaga utvecklingen i Kina fortsatte under året. Tillväxten var god eller mycket god i Sydostasien, Indien, Korea, Australien och Nya Zeeland. Marknadsnärvaron fortsatte att stärkas genom stora investeringar i etableringar och distribution samt nya produkter och lanseringar. Kostnaderna anpassas till den lägre efterfrågan i Kina med rationaliseringar och effektiviseringsprogram.

Utvecklingen under året:

- Omsättning: 10 171 MSEK (8 336) med –3 procent i organisk tillväxt
- Rörelseresultat (EBIT): 1 436 MSEK (1 187)
- Rörelsemarginal: 14,1 procent (14,2)

Marknadsutveckling

Den kraftiga inbromsningen av den kinesiska marknaden i slutet av 2014 fortsatte under 2015. Ett stort utbud av nyproduktion pressar byggmarknaden både inom det kommersiella segmentet och bostadssegmentet med få tecken på förbättringar det närmaste året. Koncernens ledande position stärktes genom bland annat den största ordern någonsin på branddörrar till landets ledande bredbands- och internetleverantör.

Det mesta av den negativa effekten från den kinesiska marknaden uppvägdes av fortsatt stark efterfrågan i Sydostasien och Indien. Den avancerade sydkoreanska marknaden visade god tillväxt främst i bostadssegmentet som har en global täthet för andelen installerade digitala dörrlås med en stark efterfrågan på digital teknik. Under året fick koncernen sin största projektorder någonsin på 7 400 digitala dörrinstallationer. Koncernens bolag King och iRevo fortsatte sin starka exportutveckling av dörrstängare respektive digitala dörrlås till både USA och Europa. Den relativt nya inbrytningen i Indien gav mycket höga tillväxttal, inte minst för nya produkter. Förra årets indiska förvärv Enox, har också ökat försäljningen kraftigt.

De snabbväxande marknaderna i övriga Sydostasien, bland annat Vietnam, Indonesien och Thailand, visade mycket hög försäljningstillväxt, utom Malaysia som drabbats av en politisk och ekonomisk kris. Den nya marknaden Pakistan utvecklades väl. Utvecklingen i de mogna marknaderna Australien och Nya Zeeland var också bra, framför allt inom bostadssegmentet.

Efterfrågan i hela regionen blir alltmer avancerad med stor efterfrågan på digitala lås och lösningar och miljöklassade dörrlösningar för minskad energi- och materialförbrukning.

Marknadsnärvaro

Marknadsnärvaron i Kina har vuxit mycket kraftigt sedan 2006. En kombination av snabb organisk tillväxt och tio förvärv har ökat antalet anställda från 3 800 till strax över 12 000. Det är dock en minskning från 14 800 toppåret 2011 tack vare effektiviseringar genom automatiseringar och outsourcing. Av divisionens totala försäljning svarar Kina för cirka 50 procent. ASSA ABLOY är marknadsledare med det bredaste produktutbudet och finns i alla större tillväxtcentra i landet i tuff konkurrens med många tusen små och medelstora lokala och regionala konkurrenter.

Den ledande ställningen stärks av en långsiktig satsning på produktutveckling både för lokal marknad och export. Med över tio års närvaro och en snabbt ökad installerad bas förväntas den lönsamma eftermarknaden för uppgradering och ersättning att öka i betydelse.

Den tydliga inbromsningen i efterfrågan och skärpta reglerings- och kvalitetskrav har skapat ett tryck mot lägre priser och konsolidering. Det gynnar på lång sikt en marknadsledare som ASSA ABLOY. Ett exempel är myndigheternas krav på återcertifiering enligt normen "China Compulsory Certification" av nära 1 000 fabriker i branddörrsbranschen men även brandklassade lås. Över en tredjedel av branddörrsbolagen klarade inte kraven för Klass A-dörrar. ASSA ABLOY var det första företaget att få ett förnyat certifikat.

Koncernen leder också den starka trenden i Kina mot ökad hållbarhet med hårdare regleringar och offentliga program för fler "Green Buildings". Detsamma gäller den expanderande marknaden för avancerade elektromekaniska lösningar. Tack vare förvärvet 2014 av Digi är ASSA ABLOY landets största tillverkare av digitala dörrlås. Marknadsandelen fortsätter att stärkas, inte minst som en effekt av de stora byggherrarnas ökade behov av avancerade totallösningar.

Den indiska ekonomin växer fortare än den kinesiska, och därmed behovet av säkerhet när välfärds- och urbaniseringsprocessen fortsätter i hög takt. ASSA ABLOY bygger upp sin marknadsposition med målet att bli marknadsledare i alla regioner och i alla segment. Strategin att vara ledande både i hög- och lågkostnadssegmenten med ett differentierat produktutbud är framgångsrik och försäljningen ökade med cirka 35 procent under året.



Divisionen investerar kraftigt i hela regionen för att öka antalet medarbetare som fokuserar på projektspecifikation. Genom att erbjuda arkitekter byggherrar, med flera avancerade dörrlösningar som uppfyller kundernas specifika behov, stärks relationen med kunderna och höjer kraven för konkurrenterna.

Förvärvsaktiviteterna har varit något avvakande under året, främst mot bakgrund av höga prisförväntningar hos säljare. I april 2015 förvärvades marknadsledaren Teamware i Malaysia med en relativt bred produktportfölj och bra distributionskanaler. Företaget omsätter cirka 240 MSEK och har 120 anställda. Förvärvet kompletterar ASSA ABLOYs redan starka ställning i Malaysia och erbjuder också intressanta synergier, bland annat inom branddörrssegmentet.

Produktledarskap

Divisionen har ett tydligt produktledarskap i regionen drivet av koncernens strategier för innovation och produktutveckling, en stor och ung teknikintresserad konsumentgeneration, stora egna satsningar på forskning och utveckling samt etablerad produktion och varumärken med "elektronisk och digital" profil. Försäljningen av digitala dörrlås ökar med tvåsiffriga

tal varje år i regionen och i Sydkorea är den installerade andelen i bostadssegmentet cirka 80 procent av sådana produkter.

De senaste årens prioriterade satsningar på innovation och produktutveckling har ökat andelen produkter med mindre än tre år i marknaden till 37 procent av försäljningen, jämfört med koncernmålet 25 procent. Volymen digitala produkter som exporteras från främst Kina och Sydkorea fortsätter att växa. Investeringarna i produktutveckling förblir på hög nivå mot bakgrund av den snabbt växande efterfrågan i regionen. Antalet utvecklingscenters är nu uppe i 15 och antalet utvecklingsingenjörer ökade ytterligare under 2015 till 320. Under året byggde verksamheterna i Australien och Nya Zeeland upp ett nytt FoU-center i Kina.

En betydande utvecklingssatsning sker för ökad hållbarhet och miljöklassade produkter och lösningar har ett starkt kundintresse, bland annat i Kina, Australien och Nya Zeeland. Koncernen har börjat använda vatten som expansionsmedel till skummet i säkerhetsdörrar vilket eliminerar freon samtidigt som besparingarna på materialområdet ökar kraftigt. Ett brett eko-sortiment introduceras successivt med ett snabbt ökat antal Environmental Product Declarations.

Kostnadseffektivitet

En stor del av koncernens produktion och anställda finns i divisionens kinesiska produktionsenheter som sysselsätter 9 500 personer. Den kraftiga inbromsningen i den kinesiska ekonomin har, tillsammans med ökad outsourcing och höjd produktivitet, medverkat till en successiv neddragning av personalen som minskat med 27 procent under de senaste tre åren. Divisionen har fortsatt att effektivisera tillverkningsstrukturen enligt det pågående koncernprogrammet med konsolidering av fabriksstrukturen, outsourcing av produktion och ökade inköp. Inköpsorganisationen har omorganiserats för att få ännu starkare fokus på kategoriinköp på divisionsnivå.

Betydande investeringar görs i samband med Seamless Flow-arbetet, det vill säga effektivisering av administrativa informationsflöden. Nio affärsenheter har fått nya affärssystem (ERP) med implementeringar utan förseningar, vilket förväntas leda till ökande effektiviseringar de kommande åren. Divisionens Lean-projekt har varit mycket framgångsrika med besparingar som ökat med 40 procent jämfört med tidigare år. Fortsatta effektiviseringar är nödvändiga då kostnadsnivån i regionen, inte minst lönerna, ökar relativt snabbt.

ASIA PACIFIC FAKTA

Erbjudande: Mekaniska och elektromekaniska lås, digitala dörrlås, högsäkerhets- och branddörrar och beslag.

Marknader: Kina står för 50 procent av försäljningen, Sydkorea och övriga Asien för 20 procent, Australien och Nya Zeeland för 20 procent och export till övriga världen står för 10 procent. De asiatiska länderna är tillväxtmarknader med säkerhetsstandarder i tidig utveckling. Cirka tre fjärdedelar av försäljningen går till nybyggnation. På den kinesiska marknaden används ofta samma sorts lås, handtag och beslag till både bostäder och arbetsplatser. Produktionsenheterna i Kina levererar även till ASSA ABLOYs övriga divisioner. Australien och Nya Zeeland är mogna markna-

der med etablerade låsstandards. Den största delen av försäljningen går till renovering och uppgraderingar.

Varumärken: Kinesiska Baodean, Guli, Pan Pan, Liyi (Shenfei), Doormax, Tianming, Guoqiang, Sahne, Longdian, Keylock, Xinmao och Huasheng, koreanska Gateman, Angel och King, samt det globala varumärket Yale och ASSA ABLOY. I Australien och Nya Zeeland är de största varumärkena Lockwood respektive Interlock.

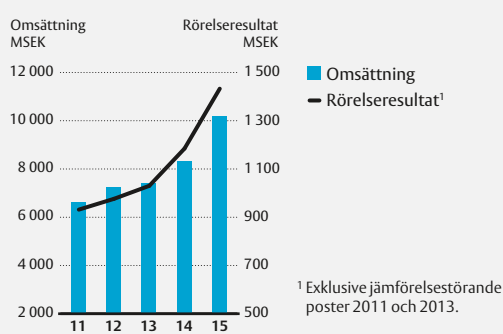
Förvärv 2015: Teamware i Malaysia.

FINANSIELL ÖVERSIKT

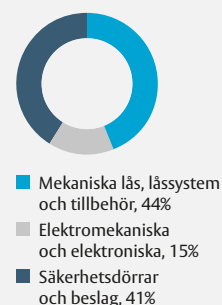
MSEK	2014	2015	Förändring
Resultaträkning			
Omsättning	8 336	10 171	22%
Organisk tillväxt, %	1	-3	
Rörelseresultat (EBIT)	1 187	1 436	21%
Rörelsemarginal (EBIT), %	14,2	14,1	
Sysselsatt kapital			
Sysselsatt kapital	9 810	11 689	19%
- varav goodwill	7 931	7 690	-3%
Avkastning på sysselsatt kapital, %	14,2	12,6	
Kassaflöde			
Kassaflöde ¹	931	1 235	33%
Medelantal anställda	13 439	13 651	2%

¹ Exklusive omstruktureringbetalningar.

OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT



OMSÄTTNING PER PRODUKTGRUPP



Innovationer driver marknadsledarskapet

Divisionens omsättning ökade med 26 procent genom stark tillväxt inom identifikations-teknologi, Quantum Secure och Hospitality, bra tillväxt inom övriga områden med undantag för Government-ID och biometri som påverkades negativt av budget-restriktioner och framskjutna projekt. Divisionen fick sin största order någonsin för nästa generation av USAs Green Card. Lanseringen av nya produkter fortsatte på mycket hög nivå med flera utmärkelser för innovativ styrka. En större organisationsförändring beslutades för att ytterligare delegera ansvar och öka kundfokus i en marknad i snabb förändring. Rörelseresultatet steg med 20 procent trots att marginalen minskade något.

Utveckling under året

- Omsättning: 9 100 MSEK (7 207) med 7 procent organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT): 1 647 MSEK (1 368), en ökning med 20 procent
- Rörelsemarginal (EBIT): 18,1 procent (19,0)

Division Global Technologies består av HID Global och ASSA ABLOY Hospitality.

HID GLOBAL

Marknadsutveckling

Den underliggande globala efterfrågan på divisionens produkter är fortsatt stark med ständigt växande säkerhetsbehov och uppgraderingar till modern elektronisk och mobil teknologi där den privata och kommersiella sektorn av företag går i spetsen. Efterfrågan från det betydande segmentet offentliga kunder fortsätter vara dämpad i flera marknader med uppskjutna investeringar i flera marknader till följd av budgetrestriktioner och försämrad ekonomisk utveckling i olje- och råvaru-producerande länder. Men även där pågår ett snabbt skifte av teknologi, inte minst vad gäller olika former av identifikation.

Nordamerika hade en stark utveckling framför allt i det kommersiella segmentet. Den offentliga efterfrågan var fortsatt återhållsam, men HID Global fick sin största order någonsin på ett nytt nationellt Green Card i USA med avancerad digital teknik och nya funktioner. De asiatiska marknaderna fortsatte växa kraftigt i de flesta segmenten. I Latinamerika var efterfrågan också god.

Europa hade en svag start på året, men efterfrågan förbättrades successivt till en stabil utveckling över året. Den fleråriga trenden med en svagare efterfrågan i Sydeuropa och en starkare i Nordeuropa fortsatte. Flera stora projekt i Mellanöstern och Afrika sköts upp beroende på svagare finanser efter nedgången i oljepriset

medan Östeuropa fortsatte att växa i god takt med undantag för Ryssland.

Marknadsnärvaro

Global Technologies är global marknadsledare på produkter och lösningar för säker identifiering och kontroll av fysisk och logisk tillträde. Efterfrågan växer snabbt och HID Globals marknadsstrategi har prioriterat tillväxtmarknader och marknadsledarskap när det gäller skiftet inom kommunikationsteknologin till elektronik, digitalisering och mobilitet. HID Global går från att vara enbart komponentleverantör till att erbjuda helhetslösningar och kompletta system med stort innehåll av mjukvara och rådgivning.

HID Global söker bred och djup närvaro i stora marknadssegment med god tillväxt. Identifiering av behöriga och den fysiska kontrollen av in- och utpassering i byggnader är ett gemensamt behov för alla arbetsplatser. Företags-, bank- och finanssektorerna är marknadssegment med höga säkerhetskrav vad gäller till exempel dataintrång. Behoven växer snabbt i övergången till online- och mobila transaktioner och ökade krav på compliance.

Hälsovården och utbildningssektorn är två andra mycket stora och växande marknadsområden med stora personflöden, höga säkerhetskrav på fysiskt tillträde, integritet och snabbhet i kritiska informationsflöden. Stater, regeringar och myndigheter tar stort ansvar för sina medborgares säkerhet genom att utfärda pass, nationella id-handlingar, körkort och andra tillträdeshandlingar för stora befolkningsgrupper.

Global Technologies utvecklar snabbt den egna marknadsnärvaron för att möta, ge service och stödja kunderna i ett brett nät av digitala kanaler. HID Global satsar alltmer på breda partnerprogram som gör det möjligt att i samspel med kunder, leverantörer och utvecklingspartners utveckla, designa och testa produkter och lösningar online. Via digitala arkiv, bloggar och "communities"



bygger divisionen gemensam kunskap och kompetens och skapar långsiktiga förtroenderelationer med kunder.

Ett viktigt tillskott till marknadsnärvaron var förvärvet av amerikanska Quantum Secure i början av året. Detta mjukvaruföretag utvecklar avancerade management-system för säkerställa identiteter på anställda, besökare, kunder och leverantörer i företag etablerade på många olika platser.

Produktledarskap

HID Global har en mycket hög investeringstakt i nya produkter och lösningar mot bakgrund av den snabba tekniska utvecklingen i skiftet till elektroniska och digitala lösningar med mobila enheter. Andelen nya produkter med mindre än tre år i marknaden uppgår till 40 procent jämfört med koncerngenomsnittet på 31 procent. Det motiveras av att HID Globals produkter och lösningar med ett ökat mjukvaruinnehåll uppdateras allt oftare och får en allt kortare livstid i det mycket innovativa skede som den teknologiska revolutionen nu befinner sig i.

Utvecklingen sker vid olika Centers of Excellence med kategoriansvar i tre världsdelar och med ett intensivt samarbete med övriga delar av koncernen. En viktig princip är att arbeta med öppna standards. Det underlättar utvecklingen av nya lösningar för uppgraderingar av många olika system och anpassningar till ny teknologi och nya applikationer.

HID Global är marknadsledare inom den snabbt växande mobila teknologin för identifiering och passer-kontroll. Navet är koncernens Seos-teknologi som är världens första kommersiella ekosystem för digitala identiteter i olika plattformar. Seos är i en dynamisk utveckling och teknologin byggs nu vidare för en allt större spridning genom att erbjuda licenser till externa utvecklare för smarta mobila enheter som telefoner, läsplattor och andra bärbara enheter, som så kallade "wearables".

Under året lanserades nya kortskrivare i Fargo-serien, med högre upplösning och en lägre kostnad och miljö-påverkan för utskrift. Vidare lanserades en ny långdistans-läsare baserad på UHF-teknologi. Nya lösningar presenterades också för elektroniska pass och ett koncept för stärkta mobila identiteter som möjliggör till exempel körkort och id-kort i mobiltelefonen. Inom logisk access-kontroll håller en helt ny portfölj av lösningar på att lanseras, bland annat i samarbete med Microsoft för snabba, enklare och mer bekväma inloggning till mobila enheter. Inom fysisk accesskontroll skärptes fokus för snabbare utbyggnad av mobil access.

Kostnadseffektivitet

HID Globals arbete med koncernens treåriga struktur-program för konsolidering av produktionsanläggningarna ligger i fas med budget och något före plan. Nedläggningen av fem produktions- och distributionsanläggningar avslutades under året. All amerikansk produktion är nu koncentrerad till en nyuppförd anläggning i Austin, Texas, dit också huvudkontoret flyttats från Irvine i Kalifornien. HID Global har nu i huvudsak tre fabriker i olika delar av världen: en i USA, en i EU (Irland) och en i Asien (Malaysia).

Arbetet med Seamless Flow pågår i högt tempo och stora framsteg gjordes under året för automatiserade flöden inom inköp och inom Lean-automation i divisionens fabriker. Programmet för automatiserade orderflöden accelererade under slutet av året och förväntas ge goda resultat 2016.

Hållbarhetsarbetet fortsätter ge goda resultat med lägre konsumtion av energi, vatten och material samt effektiviseringar, förenklingar och besparingar tack vare programmen för Lean-aktiviteter. Det nya huvudkontoret, som invigdes förra året, fick hållbarhetsutmärkelsen LEED Platinum Certification 2014 och under 2015 flera utmärkelser från lokala organisationer och från nöjda kunder för byggnadens höga hållbarhetsstandard.

ASSA ABLOY HOSPITALITY

Utveckling under året

ASSA ABLOY Hospitalitys försäljning var fortsatt stark under 2015, med förbättrad rörelsevinst och en rörelsemarginal på hög nivå. Den goda och fleråriga tillväxten i den globala marknadsefterfrågan fortsatte med undantag för Kina.

Den traditionella tillväxtbilden förändrades därmed så att de mogna marknaderna växte snabbare än tillväxtmarknaderna globalt sett. Men tillväxten var fortsatt god i stora delar av Asien och i Latinamerika. Den nordamerikanska marknaden fortsatte sin goda tillväxt medan Europa, Mellanöstern och Afrika visade mer måttliga ökningar.

Ökningstakten i nybyggnadsmarknaden dämpades något med en lägre tillväxttakt för antalet byggstarter och nya hotellrum. Efterfrågan var fortsatt hög för renoveringar och uppgraderingar, till följd av kraftigt ökade investeringar i avancerad elektromekanisk teknologi.

Marknadsnärvaro

ASSA ABLOY Hospitalitys marknadsnärvaro har successivt stärkts sedan koncernen 2006 påbörjade det elektromekaniska teknologiskiftet med introduktionen av RFID-baserade låssystem. Övergången till ny teknologi har gått betydligt snabbare än förutsett. Under året inledde ASSA ABLOY Hospitality nästa globala teknologiskifte genom introduktionen av Mobile Access.

Genomslaget för Mobile Access har varit överväldigande. Förra årets genombrottskontrakt med Starwood Hotels & Resorts Worldwide Inc. har följts av uppdrag för mobila låslösningar i storleksordningen över 100 000 rum. ASSA ABLOY Hospitality har nu uppdrag och för konkreta diskussioner med de flesta av världens ledande hotellkoncerner.

Under året tog ASSA ABLOY Hospitality det slutliga steget att samla verksamheten under det övergripande varumärket ASSA ABLOY. De välrenommerade varumärkena VingCard och Elsafe kvarstår som produktvarumärken.

Produktledarskap

Koncernens gemensamma produktutveckling är en avgörande faktor i det pågående teknologiskiftet och Affärsenhetens investeringar i innovation och produktutveckling fortsätter på hög nivå. Betydande samordnade insatser för utveckling, leverans och implementering av mobila lösningar sker nu tillsammans med kunderna. Den avancerade mobila tekniken installeras i form av en

helhetslösning med utbildning av kundernas IT-ansvariga. Denna speciella samarbetsprocess förenklar användning och integrering av ASSA ABLOY Hospitalitys mobila lösningar i kundens befintliga system. Systemet certifieras och testas för felfri användning.

Kostnadseffektivitet

Det fleråriga omstrukturingsprogrammet för tillverkningen är nu genomfört och ASSA ABLOY Hospitality har ingen komponenttillverkning i högkostnadsländer. Affärsenheten arbetar med ett brett program för automatisering och ständig trimning av tillverkningen. Den strukturerade Lean-processen omfattar ett stort antal projekt med betydande besparingar varje år. Materialkostnaderna minskar sedan flera år tillbaka med 3–4 procent per år tack vare en mer professionell inköpsorganisation och koncernens program för att minska och koncentrera antalet leverantörer till de mest konkurrenskraftiga.

Under året genomfördes en betydande minskning av antalet lager i Europa med målet att koncentrera verksamheten till tre strategiska, globala centrallager. Denna aktivitet fortsätter nästa år i Nord- och Sydamerika, Asien och Stillahavsregionen.

GLOBAL TECHNOLOGIES FAKTA

Erbjudande: HID Global är världsledande inom lösningar för säker identifiering, främst inom identitets- och passerkontroll, samt lösningar baserade på teknologier för beröringsfri identifiering. Kunderna utgörs av företag, hälsovårds-, utbildnings- och finansiella institutioner samt regerings- och statliga institutioner.

ASSA ABLOY Hospitality tillverkar och säljer elektroniska låssystem, kassaskåp, energistyrningssystem och minibarer för hotell och kryssningsfartyg under produktvarumärkena VingCard och Elsafe. Det är världens mest kända varumärken för

låssystem och kassaskåp till hotell och har produkter installerade i över 42 000 hotell med över 7 miljoner hotellrum över hela världen.

Marknader: Kunderna finns främst inom de offentliga och kommersiella sektorerna i alla världsdelar.

Varumärken: HID Global och ASSA ABLOY.

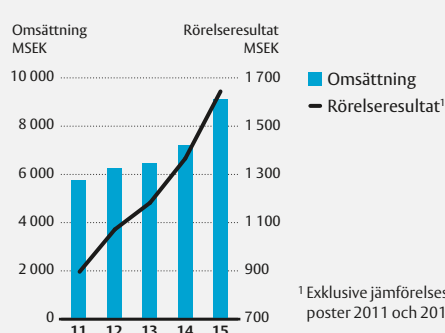
Förvärv 2015: Quantum Secure i USA och IAI Industrial Systems i Nederländerna.

FINANSIELL ÖVERSIKT

MSEK	2014	2015	Förändring
Resultaträkning			
Omsättning	7 207	9 100	26%
Organisk tillväxt, %	1	7	
Rörelseresultat (EBIT)	1 368	1 647	20%
Rörelsemarginal (EBIT), %	19,0	18,1	
Sysselsatt kapital			
Sysselsatt kapital	8 239	9 815	19%
– varav goodwill	5 984	7 437	24%
Avkastning på sysselsatt kapital, %	19,6	18,8	
Kassaflöde			
Kassaflöde ¹	1 282	1 557	21%
Medelantal anställda	3 331	3 583	8%

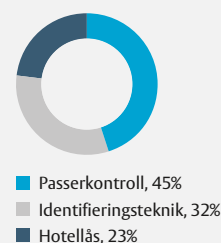
¹ Exklusive omstrukturingsbetalningar.

OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT



¹ Exklusive jämförelsestörande poster 2011 och 2013.

OMSÄTTNING PER PRODUKTGRUPP



Kryssningsfartyg med fokus på innovation, säkerhet och komfort

ASSA ABLOY Hospitality har levererat en lösning med innovativa RFID-armband som ger bästa möjliga användarupplevelse för passagerarna ombord på kryssningsfartyget MS Anthem of the Seas.

■ **KUND:** Royal Caribbeans Anthem of the Seas är världens tredje största kryssningsfartyg och känt för sina exklusiva, högteknologiska standard. Fartyget har 2 090 hytter i olika storlekar och prisklasser.

■ **UTMANING:** Royal Caribbean behövde byta ut sina befintliga nyckelkort mot en mer innovativ lösning, för att leva upp till visionen om att vara ett modernt, lyxigt och högteknologiskt kryssningsfartyg och därmed framstå som ett attraktivt alterna-

tiv även för det yngre kundsegmentet. Utmaningen var att hitta en säker och smidig lösning som ökar användarupplevelsen för både passagerare och besättning.

■ **LÖSNING:** ASSA ABLOY Hospitality samarbetade med Royal Caribbean för att ta fram en modern och smidig lösning som passagerarna kan använda över hela fartyget för att exempelvis betala för mat och dryck, ta sig in i hytten och gå iland och ombord igen under hamnstopp.

Överallt på fartyget finns nu komponenter med RFID-teknologi som fyller en rad olika funktioner. RFID-lås med krypterad teknologi har till exempel installerats i dörrarna till alla hytter och armband med inbyggd RFID-teknologi ger användarna åtkomst till samtliga RFID-funktioner på fartyget.



Aperio från ASSA ABLOY skyddar HafenCity-universitetet i Hamburg

■ **KUND:** HCU (HafenCity Universität) i Hamburg erbjuder kurser och forskning inom områden som arkitektur, byggnadsteknik, geomatik och stadsplanering. Den nya, spektakulära universitetsbyggnaden ligger i hamnområdet Grasbrook vid Elbes södra strand, som är ett av Hamburgs viktigaste utvecklingsområden. Universitetet har cirka 2 400 studenter och 460 anställda. Studenter och personal var tidigare utspridda på fem olika platser runt om i staden, men är nu lokaliserade i den nya, 14 000 m² stora byggnaden.

■ **UTMANING:** Det tydliga kravet under planeringsfasen var att installera ett modernt och flexibelt passersystem för personal och studenter på HCU. I byggnaden finns två foajéer på olika plan, ett mediacentrum med bibliotek, en cafeteria/lunchmatsal, föreläsningssalar, laboratorier, lokaler för seminarier och workshops, kontor för arbets- och forskningsgrupper, studie- och grupprum samt lokaler för utställningar och andra evenemang.

■ **LÖSNING:** För att skapa en bättre översikt och minska de administrativa kostnaderna valde HCU att installera ett innovativt elektroniskt passersystem från SIEMENS. Aperio-komponenter utgör en väsentlig del av systemet, som omfattar omkring 500 elektroniska offline-cylindrar. I kombination med online-läsare och -dörrar är det möjligt att utrusta fler dörrar med Aperio offline-cylindrar, och alla tillträdesrättigheter sparas på RFID-kort via onlineanslutna passersystem. Av säkerhetsskäl går det att ändra passerkortens giltighetstid.

Det gör att IT-avdelningen på HCU får bättre kontroll, enkelt kan hantera organisatoriska förändringar i realtid och bara behöver övervaka ett enda säkerhetssystem. Dessutom behöver användarna bara ett enda läsmedium för ökad säkerhet och användarvänlighet. En annan fördel med Aperio-cylindrarna är att systemet kan byggas ut efter hand som behov uppstår. Det flexibla systemet kan enkelt anpassas efter de krav som ställs på byggnaden.



Ökad marknadsnärvaro och kostnadseffektivitet stärkte marginalen

Den positiva organiska tillväxten från 2014 fortsatte 2015 med en stark utveckling i Nordamerika och Stillahavsområdet i alla segment. Även den europeiska marknaden växte i god takt med en återgång till tillväxt i södra Europa. Framgångarna fortsatte i Östeuropa och andra tillväxtmarknader efter flera år av betydande marknadsinvesteringar. Den kinesiska marknaden utvecklades svagt med minskad försäljning. Produktutvecklingstakten fortsatte på mycket hög nivå med 35 procents andel nya produkter i marknaden. Efter flera år av förvärvsdriven tillväxt har divisionen fokuserat på konsolidering och effektiviseringar vilket lett till goda resultat och bättre rörelsemarginal.

Utvecklingen under året

- Omsättning: 17 957 MSEK (15 409) med 5 procent organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT): 2 436 MSEK (2 054).
- Rörelsemarginal: 13,6 procent (13,3).

Marknadsutveckling

Utvecklingen 2015 var i många avseenden likartad den under 2014. Den amerikanska marknaden utvecklades starkt med en god försäljningsökning, både på bostadsmarknaden och de kommersiella, industriella och institutionella marknaderna. Kundernas investeringar ökade med nybyggnation, uppgraderingar och stigande efterfrågan på automatiska dörrar, industriportar, snabbportar och logistiklösningar.

I Europa fortsatte den långsamma ökningen av efterfrågan inom industrisegmenten från en låg nivå. Den negativa utvecklingen på bostadsmarknaden vände till en svag uppgång. Försäljningen ökade i god takt i norra Europa. I södra Europa vände efterfrågan till en liten tillväxt från låg nivå efter flera år av stagnation. Nedgången i den kinesiska marknaden förstärktes under året, vilket ledde till en minskad försäljning medan övriga Asien och Oceanien fortsatte med stark tillväxt.

Nära en tredjedel av divisionens omsättning kommer från det omfattande serviceerbjudandet med en hög och jämn försäljning över tid. Flera nya servicekoncept har introducerats under de två senaste åren baserade på långtidsavtal, e-maintenance, förebyggande service och moderniseringar, även på konkurrentprodukter. Gensvaret från kunderna har varit mycket positivt och serviceförsäljningen ökade tillväxttakten under året.

Marknadsnärvaro

Med 17 957 MSEK i försäljning, säljbolag i 35 länder och distribution i ytterligare 90 länder är Entrance Systems global marknadsledare inom entréautomatik. Tillväxten har mer än tredubblats sedan 2010 främst genom en kombination av förvärv och organisk tillväxt i mogna marknader. Den totala marknaden beräknas till 20 miljarder euros, vilket ger en betydande framtida tillväxtpotential.

Den konsoliderande tillväxten i mogna marknader kompletteras med en tillväxtstrategi i tillväxtmarknader främst genom organisk tillväxt. Under året ökade andelen av försäljningen i tillväxtländer till 12 procent tack vare mycket stark utveckling i Mellanöstern, Afrika och Sydostasien. Målet är att nå 25 procent. Satsningen på tillväxtländerna förstärks nu med investeringar i en fokuserad produktutveckling för de regionala och lokala marknaderna med utökade FoU-resurser i Kina och Östeuropa. Därtill planeras lokala sammansättningsanläggningar för ökad konkurrenskraft i några av de viktigaste tillväxtregionerna.

Entrance Systems har ett komplett produkt och serviceutbud och går till marknad via tre kanaler: den direkta som riktar sig mot slutkund, komponentkanalen samt den indirekta via återförsäljare. I den direkta kanalen marknadsförs kompletta lösningar under ASSA ABLOY-varumärket till stora kundsegment som detaljhandel, hälsovård, tillverkningsindustri, distribution, logistik och gruvindustri. Divisionen har ett allt närmare samarbete med arkitekter och tekniska konsulter som driver efterfrågan.

Flera nya koncept för den betydande serviceaffären introducerades under året i syfte att uppgradera och



modernisera befintlig utrustning för att optimera prestanda och energieffektivitet. Ett 100-tal olika "modernisering-kits" har lanserats, vilket ger serviceteknikerna redskap att agera som rådgivare och säljare. Under året introducerades också e-maintenance, ett online-redskap för servicekunder som ger dem möjlighet att övervaka funktion och användning av sina entrélösningar. Gensvaret har varit starkt med flera tusen enheter och ett stort antal kunder på långsiktiga kontrakt.

Komponent- och beslagförsäljning samlas under namnet FlexiForce. Komponenterna går framförallt till taksjutportar inom de industriella, kommersiella och bostadssegmenten som säljs via distributörer och installatörer. Produktutbudet är heltäckande.

Den tredje kanalen, den indirekta försäljningen, vänder sig till lokala distributörer och installatörer under varumärket Entrematic. Denna försäljning är mycket utbredd i både Europa och Nordamerika där distributörer ofta köper in utrustning från tillverkare och marknadsför lösningar under eget namn. Entrematic har ett komplett erbjudande av taksjutportar, dockningslösningar, snabbportar, grind- och entréautomatik. Efter förvärven 2013 respektive 2012 av Amarr och 4Front i USA har divisionen nu ett mycket slagkraftigt erbjudande

för den viktiga amerikanska marknaden. Marknadsarbetet fokuserar på segmentering av produkter och kunder i kombination med marknadsföring av Entrematics helhetserbjudande för ökat kundvärde.

En viktig del av tillväxten utgörs av förvärv. Under 2015 tillkom fem nya förvärv, bland annat Nergeco och Cedex. Nergeco i Frankrike är framgångsrik inom snabbportar och ger divisionen en stark position på den franska marknaden. Det schweiziska bolaget CEDES är ledande inom sensorteknologi för hiss-, dörr- och portindustrin.

Produktledarskap

Den nya produktutvecklingsorganisationen som etablerats de senaste åren har kraftigt effektiviserat och ökat takten i utvecklingen av nya produkter. Lanseringstakten var mycket hög under året med en andel produkter under tre år i marknaden på 35 procent. Baserat på nyutvecklade produktplattformar lanserade divisionen under året flera nya produkter såsom skjutdörrar, slagdörrar, karusell dörrar, taksjut- och snabbportar samt grindautomatik, med fokus på ökad kundnytta och energieffektiva lösningar. Plattformarna ger stor flexibilitet att med modulära lösningar differentiera produktutbudet med ökad funktionalitet

och i en snabbare takt. Betydande effektivitetsvinster uppstår då komplexiteten minskar kraftigt. Divisionens innovationskompetens kommer att förstärkas ytterligare och spridas genom att etablera FoU-kapacitet i Östeuropa och Kina.

Kostnadseffektivitet

Divisionen har förvärvat 35 fabriker på sex år vilket gjort att konsolideringen av produktionsstrukturen stått i fokus för kostnadsarbetet. Komponenttillverkning flyttar från högkostnadsländer till lågkostnadsländer där produktionen koncentreras till ett fåtal stora fabriker. I högkostnadsländer sker kundanpassad slutmontering nära kunden för en mer flexibel och effektiv regional distribution. Denna kostnadseffektivisering sker koordinerat med koncentration av inköp till allt färre leverantörer som styrs av en professionell inköpsorganisation. Användningen av Lean- och Seamless Flow-processer sprids och fördjupas. Antalet Lean-projekt har ökat från 12 projekt 2012 till 142 projekt 2015 och ger kraftigt ökande bidrag till kostnadsbesparingar liksom VA/VE-metodiken i produktutveckling i nära samarbete med tillverkningsorganisationen. Hållbarhetsarbetet fortsatte med minskad råvaru- och energikonsumtion.

ENTRANCE SYSTEMS FAKTA

Erbjudande: Produkter, komponenter och service inom entréautomatik. Produktprogrammet omfattar automatiska slag-, skjut- och karusell dörrar, grindautomatik, beslag för taksjutportar, garageportar, snabbportar, industriportar, dockningslösningar och hangarportar.

Marknader: Entrance Systems är världsledande med försäljning i alla världsdelar. Säljbolag finns i 35 länder och distributörer i 90 länder. Serviceverksamheten svarar för närmare en tredjedel av omsättningen. Produkterna säljs i tre kanaler. I den direkta kanalen säljs ny utrustning och omfattande service direkt till

slutkunder under ASSA ABLOY-varumärket. Den indirekta kanalen vänder sig främst till stora och medelstora distributörer under varumärket Entrematic. Den tredje kanalen, FlexiForce säljer komponenter och beslag för taksjutportar inom industri- och bostadssegmenten.

Varumärken: Besam, Crawford, Albany, TKO, Megadoor, FlexiForce, Amarr, Kelley, Serco, Normstahl, Dynaco, Ditech och EM.

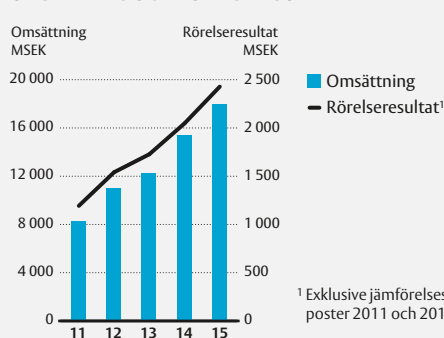
Förvärv 2015: Nergeco i Frankrike, L-Door i Belgien samt CEDES i Schweiz.

FINANSIELL ÖVERSIKT

MSEK	2014	2015	Förändring
Resultaträkning			
Omsättning	15 409	17 957	17%
Organisk tillväxt, %	4	5	
Rörelseresultat (EBIT)	2 054	2 436	19%
Rörelsemarginal (EBIT), %	13,3	13,6	
Sysselsatt kapital			
Sysselsatt kapital	16 245	16 030	-1%
- varav goodwill	9 615	9 891	3%
Avkastning på sysselsatt kapital, %	13,1	14,9	
Kassaflöde			
Kassaflöde ¹	2 007	2 637	31%
Medelantal anställda	9 420	9 686	3%

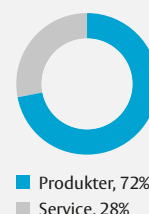
¹ Exklusive omstrukturingsbetalningar.

OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT



¹ Exklusive jämförelsestörande poster 2011 och 2013.

OMSÄTTNING PER PRODUKTGRUPP



Viktiga steg mot en mer hållbar utveckling

ASSA ABLOYs hållbarhetsarbete är en integrerad del av koncernens strategier för tillväxt och lönsamhet och en viktig faktor i marknadskonkurrens, produktutveckling och kostnadseffektivitet. Det femåriga hållbarhetsprogrammet avslutades 2015 med god målfyllnelse. Ett nytt program lanserades med höjda ambitioner och mål fram till och med år 2020. Rapporteringssystemen moderniserades för en snabbare och mer detaljerad uppföljning och revisionerna av leverantörer skärptes.

Högre hållbarhetsprestanda är en stark kommersiell drivkraft för ASSA ABLOY. Kunderna efterfrågar i allt större utsträckning produkter och lösningar som minskar resursförbrukning, kostnader och belastning på miljön. Samma krafter driver koncernens egna strävanden mot konkurrenskraftig marknadsnärvaro, ledarskap inom innovation och produktutveckling samt kostnadseffektivitet. Hållbarhetsarbetet stödjer koncernens övergripande mål.

Hållbarhetsstyrning

ASSA ABLOYs styrning av hållbarhetsarbetet utgår ifrån den koncerngemensamma uppförandekoden med principer inom affärsetik, mänskliga rättigheter, arbetstagarers rättigheter, miljö, hälsa och säkerhet, konsumentintressen och samhällsengagemang. Koden gäller för koncernens medarbetare, leverantörer och externa intressenter. Koden är ett nödvändigt stöd i den decentraliserade organisationen där viktiga beslut fattas nära den lokala marknadens kunder.

Koden bygger på internationella riktlinjer och konventioner och finns på 23 språk. Alla medarbetare förbinder sig att följa koden och den är ett obligatoriskt moment i introduktionen av nyanställda. Inom tre månader ska en ny medarbetare få en utbildning i koden och utbildningen upprepas vart tredje år. Alla medarbetare kan rapportera misstänkta överträdelser genom en whistleblowing-funktion. Rapporterade fall utreds av en särskild kommitté under ledning av koncernens personaldirektör. Processen beskrivs i uppförandekoden och på koncernens intranät.

Leverantörer informeras om uppförandekoden och leverantörer av direktmaterial i lågkostnadsländer förbinder sig skriftligen att följa den i samarbete med koncernen. ASSA ABLOY följer upp efterlevnaden genom bland annat interna revisioner och leverantörsgranskningar. Avsteg beivras. Under 2015 påbörjade koncernen arbetet med att ta fram en separat uppförandekod för leverantörer och andra externa intressenter.

Sedan 2011 finns ett koncerngemensamt program mot korruption med en policy och en rad aktiviteter som genomförs löpande, bland annat riskanalys, utbildning av medarbetare och internkontroll. Under 2015 har fokus fortsatt varit att implementera en process för due diligence av tredje parter, exempelvis distributörer,

som agerar för ASSA ABLOYs räkning på marknader där det anses finnas en högre risk för korruption.

Ansvar, rapportering och information

Koncernens styrelse har det övergripande ansvaret medan koncernledningen arbetar operativt med relevanta hållbarhetsaktiviteter enligt koncernens strategier. Divisionerna och koncernbolagen ansvarar för att relevanta aktiviteter bedrivs, att uppförandekoden och andra policies följs och att korrekt återrapportering sker till huvudkontoret.

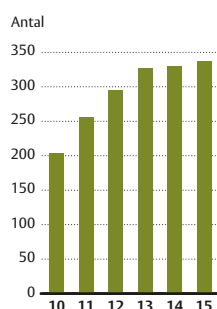
Särskilda ansvariga på divisions- och koncernbolagsnivå ser till att koncernens riktlinjer, verktyg och kunskap för hållbarhetsfrågor finns tillgängliga och att program genomförs. Personalfunktionerna på koncern- och divisionsnivå övervakar hanteringen av sociala och affäretiska frågor.

Under 2015 moderniserade ASSA ABLOY det rapporteringssystem som implementerades 2013. Rapporteringen sker nu kvartalsvis, vilket stärker kvaliteten och kontinuiteten i informationsflödet och underlättar uppföljning, kontroll och kunskapsöverföring.

Koncernens rapportering följer riktlinjerna i Global Reporting Initiative och följer från och med 2015 GRI G4. Divisionerna har under året arbetat med att motivera och beskriva vilka rapporteringsområden som är relevanta samt processerna för att styra och rapportera aktiviteterna mot förbättringar.

Rapporteringssystemet följer den ekonomiska strukturen i koncernen och omfattar 338 bolagsenheter, med minst tio anställda. Det är kopplat till en koncerngemensam

KONCERNENS RAPPORTERANDE ENHETER



Antal rapporterande enheter i koncernen har ökat till 338 (331).

sam databas för hållbarhetsdata som också samlar goda exempel från koncernbolagen och ger möjligheter till benchmarking för jämförelser av enheter med liknande verksamhet. Databasen utgör en viktig kunskapsbank för alla som arbetar med hållbarhetsfrågor i koncernen.

Ett målstyrt arbete

En viktig drivande kraft i arbetet är koncernens Sustainability Council, ett råd med representanter från koncernledning, staber och divisionsansvariga, med möten fyra gånger per år. Rådet går igenom utfall, aktiviteter samt delar erfarenheter om genomförda projekt.

Under året avslutades koncernens femåriga hållbarhetsprogram 2010–2015. Programmet har varit framgångsrikt och de flesta mål har uppnåtts. Under hösten beslutades om ett nytt femårigt program fram till 2020 med nya och mer ambitiösa mål. (Se tabell nedan.)

ASSA ABLOYs kunderbjudande

Efterfrågan på produkter och lösningar med en hållbarhetsprofil ökar. Kunderna vill i allt större utsträckning ha hållbara lösningar, framförallt vad det gäller energibesparing. För ASSA ABLOY är utveckling av energieffektiva produkter en central del av produktutvecklingen. Produkter som reducerar användarens energiförbrukning, skapar

bättre inomhusmiljö, högre säkerhet och sänker den totala driftkostnaden har blivit en allt större del av koncernens försäljning.

Marknadskrafterna stöds av ökad användning av olika certifieringar för hållbart byggande, inte minst Environmental Product Declarations (EPD). Att kunna tillhandahålla miljövarudeklarationer blir allt viktigare vid stora upphandlingar i USA och Europa, och denna trend håller på att sprida sig till fler marknader. ASSA ABLOY har nu utvecklat miljövarudeklarationer för alla strategiska produktgrupper. Vid utgången av 2015 hade ASSA ABLOY tagit fram 250 produktvarudeklarationer.

Utveckling för mer hållbara produkter och lösningar

ASSA ABLOY har en världsledande produktutveckling. Den kräver god kunskap om kundernas behov idag och imorgon samt kunskap om produktens totala värdekedja. ASSA ABLOYs koncerngemensamma utvecklingsprocess beaktar relevanta hållbarhetsparametrar i hela utvecklingsprocessen.

Genom produktlivscykelanalyser och value analysis/value engineering får ASSA ABLOY kunskap som möjliggör modifiering och utveckling av produkter med effektivare materialanvändning och reducerad

Nyckeltal Område	2010	2011	2012	2013	2014	2015 ¹	Förändring 2010–2015	Mål 2010–2015	Mål 2020
Miljö									
Antal enheter med ISO 14001-certifiering eller annat certifierat ledningssystem	69	75	100	101	111	119	+50 ²	115 ●	125
Intensitet av koldioxidutsläpp releaterade till energiförbrukning (ton/MSEK) ⁷	15,4	14,8	12,9	11,9	10,3	9,6	-38%	-10% ●	-20%
Energiintensitet (MWh/MSEK) ⁷	39,3	36,9	36,3	33,8	31,7	27,6	-30%	-15% ●	-20%
Vattenintensitet (m ³ /MSEK) ⁷	148,8	138,8	148,5	129,6	119,1	98,6	-34%	-15% ●	-20%
Intensitet av miljöfarligt avfall (kg/MSEK) ⁷	293,8	186,0	181,4	130,9	125,7	129,6	-56%	-15% ●	-20%
Förbrukning av organiska lösningsmedel, perkloretylen och trikloretylen (ton)	32,3	21,6	20,1	14,4	1,7	0,4	-99%	-75% ●	-85%
Intensitet av icke miljöfarligt avfall (kg/MSEK)*	764	853	872	814	990	909	+19%	N/A	-20%
Andel förnyelsebar energi*	12,5%	10,0%	8,7%	6,9%	7,8%	9,1%	-3,4 p.p.	N/A	20%
Förbrukning av övriga typer av organiska lösningsmedel (ton)*	671	804	933	949	1 033	1 068	+397	N/A	-50%
Intensitet av koldioxidutsläpp relaterade till kemikalier i industriella processer (ton/MSEK)*	N/A	N/A	9,4	9,0	10,5	6,8	N/A	N/A	-85%
Socialt									
Injury rate (antal skador per miljoner arbetade timmar) ⁷	7,6	9,2	9,1	7,5	6,4	6,3	-17%	-15% ●	-20%
Injury lost day rate (antal förlorade arbetsdagar pga skador per miljoner arbetade timmar) ⁷	157,3	182,4	187,4	168,2	135,7	134,4	-15%	-15% ●	-25%
Andel inköp från hållbarhetsreviderade leverantörer i lågkostnadsländer	80% ³	90% ⁴	90% ⁴	89% ⁵	90% ⁵	90% ^{5,6}	+10%	>90% ●	90% ⁵
Antal hållbarhetsrevisioner hos leverantörer i lågkostnadsländer	376 ³	493 ⁴	795 ⁴	885 ⁵	812 ⁵	890 ⁵	+514	N/A	
Jämställdhet ⁸	Nivå 2: 0%	0%	18%	27%	27%	27%	+27%		
Andel kvinnor på ledande befattningar	Nivå 3: 16%	15%	16%	12%	16%	17%	+1%		
	Nivå 4: 18%	19%	18%	21%	20%	16%	-2%		
	Nivå 5: 24%	26%	23%	24%	23%	25%	+1%		
	Nivå 2–5: N/A	24%	22%	23%	22%	23%	N/A	N/A	30%

¹ För jämförbara enheter mot 2014.

² Utvecklingen är en kombination av ökat antal certifierade fabriker och nyligen förvärvade företag med ISO 14001-certifiering.

³ Länder som omfattas: Kina, Macau, Hong Kong och Taiwan.

⁴ Länder som omfattas: Kina, Macau, Hong Kong, Taiwan, Indien, Malaysia, Vietnam, Thailand och Filippinerna.

⁵ Länder som omfattas: Alla lågkostnadsländer

⁶ Inklusive nyförvärvade bolags leverantörer uppgick andelen till 85%.

⁷ Jämförelsesiffror har justerats med pro forma data 2010–2013.

⁸ Definitionen av ledande befattningar ändrades under 2014. Siffrorna för 2012 och 2013 har justerats för att bli jämförbara med 2014.

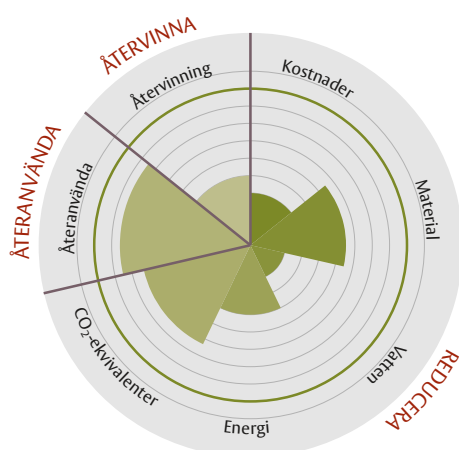
* Nya nyckeltal från och med 2015.

Måluppfyllelse

● Ja
● Nej

strömförbrukning. Lägre energikonsumtion blir alltmer relevant då digitaliserade och elektromekaniska produkter och lösningar växer i andel av koncernens affär.

Produktlivscykelanalyser ligger till grund för all produktutveckling och kunskap om var den största miljöpåverkan sker. Analysen ger en viktig grund för beslut om prioritering av resurser. Genom reducerad och effektiv användning av vatten, kemikalier, energi och material i tillverkningen kan ASSA ABLOY reducera den totala miljöpåverkan och sänka kostnaderna. I produktutvecklingsprocessen används en egenutvecklad kompass som visar sju hållbarhetsdimensioner vilket gör det enkelt att jämföra prestanda med andra relevanta produkter.



Under året togs en koncerngemensam checklista fram med förteckning över icke-önskvärda material som ska undvikas i produktutvecklingen. Vidare är arbetet för att minska mängden förpackningsmaterial för olika leveransformer viktigt, till exempel kan OEM-kunder få sina produkter levererade på pallar utan enskilt emballage för varje produkt. Detta bidrar till lägre resursförbrukning i hela leveranskedjan.

Utveckling av leverantörsrelationer

ASSA ABLOY arbetar systematiskt tillsammans med koncernens leverantörer för att höja hållbarhetsprestandan i leverantörsledet. Att utvärdera och förbättra leverantörsbasen är ett kontinuerligt arbete. Valet av leverantörer sker utifrån standardiserade kriterier för kvalitet och hållbarhet. Genom god kontroll och att arbeta enligt

gemensamt överenskomna handlingsplaner ökar kvaliteten i produkterna och processerna blir effektivare och mer hållbara.

Leverantörer är skyldiga att följa koncernens uppförandekod. Kvalitets- och hållbarhetsrevisioner genomförs innan nya leverantörer godkänns. Leverantörer som anses tillhöra en riskkategori prioriteras för revision.

Revisionen uppgraderas löpande och granskning utgår från ASSA ABLOYs uppförandekoden. Exempel på områden som följs upp är lön, övertid, buller, skyddsutrustning, kemikaliehantering, olycksrapportering, miljöledningssystem samt utbildning i hälsa och säkerhet. I de fall leverantörer inte lever upp till kraven uppmanas de till nödvändiga förbättringar enligt en handlingsplan. Om inte denna följs sägs avtalet upp.

Under 2015 utförde ASSA ABLOY 890 (812) hållbarhetsrevisioner. I slutet av året hade 1 362 (1 053) aktiva leverantörer klarat minimikraven för kvalitet och relevanta hållbarhetsfrågor. 7 (43) leverantörer svartlistades. Andel inköp från hållbarhetsreviderade leverantörer i lågkostnadsländer uppgick till 90 procent.

I slutet av året påbörjades en extern revision för att kontrollera kvaliteten på bolagets egna leverantörsgranskningar. En extern part ska genomföra 60 granskningar av leverantörer som koncernen redan har reviderat. Denna granskning kommer bidra till att förbättra bolagets interna revisionsfunktioner och gör det möjligt att kalibrera koncernens granskningsresultat med jämförelser för förbättringar och kunskapsutveckling.

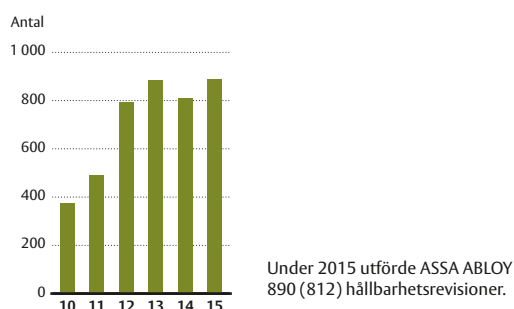
Urvalsprocess för leverantörer

Processen består av tre steg:

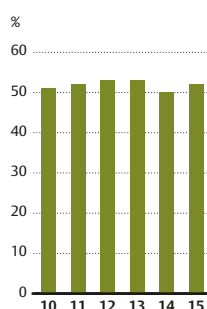
- Leverantörens självutvärdering: leverantören bedömer själv sin förmåga att leva upp till ASSA ABLOYs krav enligt ett formulär från ASSA ABLOY.
- Revision på plats: hållbarhetsrevisioner bedömer hur väl potentiella leverantörer uppfyller ASSA ABLOYs krav.
- Utökad hållbarhetsrevision: ett komplement till standardrevisionen.

Leverantören utvärderas och graderas enligt ett färgkodsystem. Grön betyder godkänd, men leverantören ska regelmässigt genomgå en uppföljningsrevision efter 36 månader. Gul, orange och lila betyder att leverantören underpresterar i olika utsträckning och måste förbättra

HÅLLBARHETSREVISIONER HOS LEVERANTÖRER I LÅGKOSTNADSLÄNDER



ANDEL AV TOTALA INKÖP I LÅGKOSTNADSLÄNDER



Andelen av koncernens totala inköp av råmaterial, komponenter och färdiga varor som kommer från lågkostnadsländer uppgick till 52 procent 2015.

sig inom 12 månader. Förbättringen verifieras genom en uppföljningsrevision på plats. Röd betyder att leverantören inte är godkänd och måste förbättra sig inom sex månader. Det betyder även att inga nya affärer får göras med ASSA ABLOY så länge leverantören är röd.

En röd, gul, orange eller lila klassificering kan uppgraderas om leverantören förbättrar sig enligt en handlingsplan. Om leverantören inte vidtar åtgärder inom överenskommen tid klassas leverantören omedelbart som röd, vilket hindrar leverantören från att göra nya affärer med ASSA ABLOY. Resultaten från hållbarhets-

revisioner går före resultaten från kvalitetsrevisioner avseende överträdelser. Det betyder att en leverantör som får avslag på grund av bristande hantering av relevanta hållbarhetsfrågor antingen stoppas omedelbart eller får vara vilande i väntan på godkännande när bristerna har åtgärdats.

ASSA ABLOYs leverantörsdatabas

Drygt 95 (95) procent av koncernens leverantörskostnader i lågkostnadsländer omfattas av ASSA ABLOYs databas. Leverantörerna listas, graderas och följs upp i leverantörsdatabasen.

Revisionsrapporter – både för kvalitet och relevanta hållbarhetsfrågor – läggs in löpande. Information om leverantörer med grön gradering läggs in för att möjliggöra leverans till flera koncernbolag inom ASSA ABLOY. I databasen listas även icke godkända och svartlistade leverantörer, för att säkerställa att dessa inte används igen.



Projekt med fokus på låga livscykelkostnader och sunda material

Nya Karolinska Solna har anlitat ASSA ABLOY Entrance Systems för leverans av automatiska dörrar med hög energieffektivitet och livslängd tack vare ett optimalt utformat serviceprogram.

■ **UTMANING:** Det toppmoderna universitetssjukhuset Nya Karolinska Solna är ett av Europas största byggprojekt. Här spelar energieffektivitet en viktig roll, och sjukhuset ställer höga krav på de produkter och material som används i byggnaden. PVC är till exempel ett ämne som till varje pris måste undvikas. Vid val av produkter har man tagit hänsyn till hela livscykeln, och samtliga leverantörer måste uppfylla kraven för att bli godkända.

■ **LÖSNING:** Bra service var ett grundläggande krav vid leveransen av automatiska dörrlösningar till sjukhuset. Dessutom skulle dörrarna vara tillverkade av sunda material. Tack vare ett optimalt utformat serviceprogram kunde ASSA ABLOY Entrance Systems erbjuda produkter med hög energieffektivitet, tillförlitlighet och livslängd.

■ **RESULTAT:** För att upprätthålla dörrarnas energieffektiva egenskaper och därmed säkerställa en kontinuerlig och säker drift av Nya Karolinska Solna är det viktigt att servicen utförs på rätt sätt. Samarbetet med ASSA ABLOY Entrance Systems ger dessutom en lägre livscykelkostnad, eftersom

produkterna håller längre om de servas regelbundet. Under produkternas hela livslängd kommer ASSA ABLOY Entrance Systems att utföra förebyggande underhåll med jämna mellanrum, vilket innebär att delarna byts ut innan de går sönder. Uppgraderingar är också tillgängliga, så att Nya Karolinska Solna inte behöver byta ut hela produkten när nya funktioner behövs.

För en effektivare produktion**Energi och koldioxidutsläpp**

Under perioden 2010–2015 har energiintensiteten i koncernen minskat med 29 procent vilket överträffar målet på –15 procent. Detsamma gäller utsläppen av växthusgaser, relaterade till energiförbrukningen, där målet var –10 procent. Genom strukturella effektivitetsprogram har tillverkningen koncentrerats till effektivare enheter med högt kapacitetsutnyttjande, effektivare arbetsmetoder och processer samt högre kvalitet. Automatisering och åtgärder för smartare flöden har varit centrala för att uppnå en effektivare produktion. Effektivare styrning av temperatur, ljus och ventilation samt energikrävande tillverkningsprocesser har gett stora besparingar i många av koncernens bolag. Samarbetet med innovation, produkt-design och produktutveckling har lett till användning av material och processer med mindre miljöpåverkan.

Vattenförbrukning

Under perioden 2010–2015 har vattenintensiteten minskat med 33 procent jämfört med målet på 15 procent.

Arbetet med att effektivisera vattenanvändningen har i stor utsträckning koncentrerats till fabriker med ytbehandlingsprocesser, vilka står för merparten av koncernens vattenförbrukning. Många av koncernens anläggningar har de senaste åren genomfört tekniska förbättringar där rening och återanvändning av vatten i produktionsprocessen har reducerat förbrukningen betydligt. Förvärv under senare år i Kina har medfört processer med hög vattenförbrukning som koncernen nu arbetar intensivt med att hitta alternativ till.

Avfallshantering och farliga kemikalier

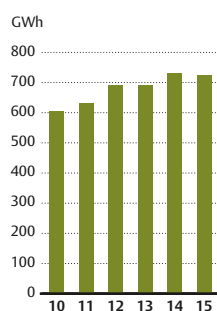
Koncernen har fokuserat på att minska användningen av freon och klorerade organiska lösningsmedel och båda kemikaliegrupperna ska fasas ut. Användningen av klorerade organiska lösningsmedel har minskat kraftigt under flera år. Den sista anläggningen som använde klorerade organiska lösningsmedel ersatte dessa med miljövänlig teknik under 2015. Den huvudsakliga förbrukningen av freon sker i Kina. Under 2015 konverterades den första anläggningen i Kina till miljövänlig teknik och resterande processer i Kina kommer att fasas ut under 2016. Totalt har mängden miljöfarligt avfall minskat mer än målet på –15 procent.

Koncernen följer principen "reduce-reuse-recycle" (minska-återanvänd-återvinna). Det betyder att ASSA ABLOY arbetar systematiskt för att minska mängden material i produkterna, välja ett så optimalt material som möjligt, utveckla produkter som kan uppgraderas istället för att bytas ut och möjliggöra återvinning av såväl avfall i tillverkningen som de färdiga produkterna när de nått slutet på sin livscykel. Uppföljningen av avfall från olika materialtyper har förfinats för att bättre bevaka och minska mängden avfall.

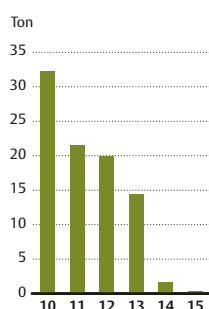
Hälsa och säkerhet

När det gäller arbetet för säkrare arbetsplatser har koncernen uppnått en tydlig förbättring sedan 2010, dock inte fullt i linje med målsättningen på 15 procents reduktion av skadefrekvens och förlorade arbetsdagar till följd av olyckor. En förklaring är att nyförvärvade bolag med tyngre tillverkning påverkar resultatet negativt.

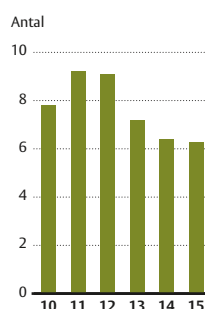
ASSA ABLOY ska erbjuda en säker arbetsmiljö och har en nollvision för olyckor i arbetet. Målet är att skapa en kultur där varje individ bidrar till och har en säker arbetsplats och en god hälsa. Arbetet intensifieras för att skapa en god säkerhetskultur med ökad rapportering, förebyggande arbete, säkerhetskontroll och utbildning. Koncernen har påbörjat ett arbete med hälsa i ett bredare perspektiv där hälsfrågor som balans i livet och stress inkluderas.

ENERGIANVÄNDNING

2015 visar utvecklingen för jämförbara enheter från 2014.

ANVÄNDNING AV KLORERADE ORGANISKA LÖSNINGSMEDEL (PER OCH TRI)

2015 visar utvecklingen för jämförbara enheter från 2014.

SKADOR PER MILJON ARBETADE TIMMAR

2015 visar utvecklingen för jämförbara enheter från 2014.

Effektivare pulverlackering ger 35 procent lägre energiförbrukning

ASSA ABLOY Nya Zeeland levererar kundanpassade lösningar till OEM-marknaden inom snäva tidsramar. Pulverlackering är en viktig del av produktionsprocessen, och det är viktigt att kunna erbjuda en flexibel variation av kvantiteter och färger utan att tumma på de höga kvalitetskraven.

■ **UTMANING:** Tidigare hade fabriken tre olika pulverlackeringslinjer med separata processer för förbehandling och torkning, vilket resulterade i höga kostnader för avloppsvatten och energi. Utmaningen var att minska kostnaderna för pulverlackeringen utan att göra avkall på vare sig genomloppstid eller kvalitet.

■ **LÖSNING:** Efter en omfattande genomgång av fabriken arbetsflöden har man skapat en enda pulverlackeringslinje. Energiförbrukningen har blivit lägre tack vare avancerad teknologi i form av effektivare gasbrännare och ett övervakningssystem som sänker gastillförseln när anläggningen inte är i drift. Den nya pulverlackeringslinjen, som kan hantera två färger samtidigt, har gemensamma processer för förbehandling och torkning. Det leder till ökad säkerhet och mindre kemiskt avfall.

Den nya förbehandlingsprocessen har ett inbyggt vattenpåfyllningssystem, där allt avloppsvatten filtreras, rengörs och neutraliseras. Därmed behöver endast tomma kemikaliebottor skickas till deponering. Systemet har varit igång sedan augusti 2015. Från och med det andra kvartalet 2016 kommer man dessutom att börja ta tillvara värme från produktionen som sedan ska återanvändas i fabriken varmvattensystem.

■ **RESULTAT:** Energiförbrukningen har blivit 35 procent lägre och kostnaderna för kemiskt avfall i förbehandlingen har

minskat med 70 procent sedan systemet installerades för tre månader sedan. Sammanslagningen av de tre förbehandlingsprocesserna har resulterat i mindre avloppsvatten, vilket i sin tur leder till lägre kostnader och högre säkerhet.



Den nya spruttanken som används vid förbehandling

Vattenåtervinning i glasproduktion

Ökad produktkvalitet och minskad vattenförbrukning tack vare extra filtrering som gör det möjligt att använda samma vatten i 80 produktionscykler.

■ **UTMANING:** Tidigare använde Metalind vanligt kranvatten för att skölja av det brandsäkra glaset under produktionsprocessen. Ett öppet system tillämpades, där rent vatten togs från det kommunala vattenledningsnätet och smutsigt vatten släpptes ut i avloppssystemet. Vattnets kemiska sammansättning utgjorde dessutom ett problem, eftersom det innehöll oacceptabelt höga halter av järn och klorider. Det innebar en överhängande risk för kundreklamationer på grund av optiska defekter i glaset.

■ **LÖSNING:** Lösningen var att installera ett vattenåtervinningssystem. Extra rent vatten köps nu in i ICB-tankar, förs in i systemet och används i produktionen. Den största förändringen är att man därmed får ett slutet vattensystem. När produktionsprocessen är avslutad filtreras vattnet och kan sedan återanvändas. Samma vatten kan användas upp till 80 gånger utan att kvaliteten försämras.

■ **RESULTAT:** Vattenförbrukningen har minskat avsevärt, vilket har hjälpt Metalind att klara ett av hållbarhetsmålen för 2015. Den största fördelen är emellertid det faktum att produktkvaliteten har blivit mycket bättre. Kundreklamationerna har blivit betydligt färre sedan den nya glasrengöringsmetoden infördes. Dessutom är produktionsanläggningen inte längre beroende av det kommunala vattenförsörjningssystemet och drabbas inte i händelse av vattenbrist.



Medarbetarna skapar vår framgång

ASSA ABLOY ska vara ett attraktivt företag att arbeta i. Koncernen hyser stort förtroende för sina medarbetare med grundvärderingar att vara transparent, värdesätta resultat och prestation, ta ansvar och lära av misstag. Den ledande organisatoriska principen är delegering. Det är viktigt att varje enskild medarbetare känner att den bidrar. ASSA ABLOY investerar globalt och lokalt för att erbjuda stimulerande arbetsuppgifter med tydligt ansvar, goda utvecklingsmöjligheter och en positiv och engagerande arbetssituation. Varje medarbetare har ansvar för sin egen professionella utveckling och karriär.

Karriär och gemensamma mål

Motiverade och kompetenta medarbetare är viktiga förutsättningar för ett innovativt och lönsamt bolag. En grundläggande princip i ASSA ABLOYs rekryteringspolicy är att ge företräde åt interna kandidater förutsatt likvärdiga kvalifikationer som externa sökanden. För att stimulera och underlätta den interna rörligheten annonseras alla lediga platser ut på koncernens globala intranät. Rekrytering sker i de allra flesta fall lokalt.

För kontinuerlig utveckling, ökad mobilitet och nätverksbyggande vid sidan av karriärspåret erbjuder koncernen sina medarbetare en rad olika program för att bredda och fördjupa kompetensen. Medarbetare kan under en dag "byta" jobb med kollegor på andra nivåer, i olika funktioner och i olika organisationer – "Live My Life". Till exempel kan en servicechef arbeta i kundtjänsten eller en servicetekniker byta jobb med en kollega i serviceplaneringen. Ett annat program, "In My Shoes", innebär att medarbetare med likartat ansvar och funktion tillbringar en vecka hos en kollega i en annan organisation, region eller land för att få nya insikter och bygga nätverk.

Genom att medarbetare får god kunskap om företaget och förståelse för hur den egna arbetsinsatsen bidrar till de övergripande målen kan deras motivation och engagemang ökas. För att skapa en samsyn om ASSA ABLOYs affär och hur målen ska uppnås genomgår alla medarbetare det interaktiva utbildningsprogrammet "Entrance to ASSA ABLOY". Programmet behandlar bland annat koncernens historia, organisation, produkter, strategi, uppförandekod och antikorrupsionspolicy.

Jämställdhet och mångfald

Utifrån grundvärderingarna om resultat och prestation samt koncernens jämställdhetspolicy arbetar ASSA ABLOY för att åstadkomma bättre balans av män och kvinnor på alla nivåer i organisationen.

2011 sattes målet att 30 procent av chefspositionerna på nivå 2–5 ska innehas av kvinnor år 2020. 2015 var andelen 23 procent. Utvecklingen av andelen kvinnor på chefsnivå följs upp kvartalsvis. Chefer förväntas säkerställa mångfald och att prioritera det underrepresenterade könet i samband med rekrytering vid likvärdiga kvalifikationer, förutsatt att lokal lagstiftning följs, samt att ha minst en person från det underrepresenterade könet bland slutkandidaterna. ASSA ABLOY strävar även efter mångfald på alla nivåer i organisationen. Koncernen har 24 olika nationaliteter i den översta ledningsstrukturen som inkluderar anställda som rapporterar till VD och divisionernas ledningsgrupper. Uppförandekoden slår fast att kön, religion, ålder, fysiska handikapp, sexuell läggning, nationalitet, politiska åsikter eller socialt och etniskt ursprung inte får vara grund för negativ särbehandling. Koncernens globala närvaro, värderingar och delegering av ansvar går hand i hand med en aktiv policy om mångfald.

Att växa med omsorg

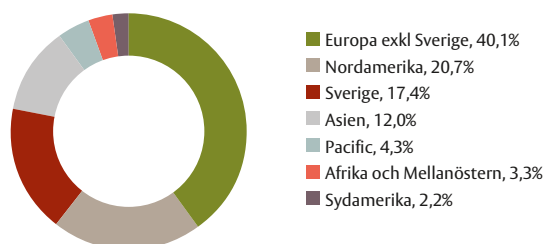
ASSA ABLOY är en förvärvsintensiv koncern och det är viktigt att följa upp hur nya enheter agerar i relation till ASSA ABLOYs uppförandekod och principer samt internationella riktlinjer. Därför genomförs två sociala

KVINNOR PÅ OLIKA NIVÅER I ORGANISATIONEN

Nivå	Andelen kvinnor, %				
	2011	2012 ¹	2013 ¹	2014	2015
2 – rapporterar till CEO	0	18	27	27	27
3 – rapporterar till nivå 2	15	16	12	16	17
4 – rapporterar till nivå 3	19	18	19	17	16
5 – rapporterar till nivå 4	26	23	24	24	25
Nivå 2–5	24	22	22	22	23
Alla anställda	35	35	31	31	31

¹ Definitionen av chefspositioner har reviderats under 2014. 2012 och 2013 har justerats för att bli jämförbara med 2014.

NATIONALITETER – ASSA ABLOYs MANAGEMENT TEAMS



revisioner varje år av en extern part. Revisionerna omfattar arbetsförhållanden, mänskliga rättigheter, arbetsmiljö, arbetsplatskultur och personalutveckling. Där det är motiverat leder revisionerna till åtgärder för förbättringar. Under 2015 genomfördes extern revision i Brasilien och Polen.

ASSA ABLOYs medarbetarundersökning

ASSA ABLOY genomför en större medarbetarundersökning vartannat år och under 2015 planerades för en ny medarbetarundersökning 2016. I en decentraliserad organisation är den ett effektivt verktyg för att få kännedom om medarbetarnas syn på koncernen. Exempel på områden som berörs av undersökningen är: medarbetarnas syn på sin arbetssituation, hur de uppfattar ASSA ABLOY som arbetsgivare, hur de upplever hälsa och säkerhet på sin arbetsplats, om de anser sig få lika förutsättningar och om utvecklingsmöjligheter har genomförts. Svarsfrekvensen för 2014 var 89 procent. Undersökningen visade ett bättre resultat för flera frågor jämfört med 2012. Resultatet bryts ned på över 300 enheter och ligger till grund för konkreta åtgärdsprogram med relevans för medarbetarna.

Ledar- och chefsutveckling

ASSA ABLOY har en väl etablerad global process för utveckling av chefer på högre nivåer, "Talent Management Process". Syftet är att på ett strukturerat sätt stödja karriärutveckling, optimera utnyttjandet av koncernens samlade resurser samt att säkerställa att den kompetens som krävs för att möta framtidens krav finns tillgänglig.

Varje år erbjuder ASSA ABLOY ett antal chefer att delta i ett av koncernens två utvecklingsprogram för högre chefer, ASSA ABLOY MMT och ASSA ABLOY IMD "Boosting Market Leadership Program".

MMT ska ge deltagarna ökad kunskap om alla delar av ASSA ABLOYs verksamhet, utveckla det interna nätverket, bidra till att sprida "best practices" och att identifiera nya affärsmöjligheter. Utbildningen sker i tre moduler baserade på koncernens tre strategiska fundament: marknadsnärvaro, produktledarskap och kostnadseffektivitet. Detta är av särskilt stor betydelse för ASSA ABLOY som varje år förvärvar flera företag.

Under 2005 inledde ASSA ABLOY ett samarbete med den världsledande schweiziska företagsledarskolan IMD i Lausanne. Sedan dess har över 400 av ASSA ABLOYs högsta chefer från 30 länder deltagit i IMD-programmen. Sedan 2011 drivs också Boosting Market Leadership för

ett 30-tal deltagare per program. Detta är skräddarsytt och utvecklat i samarbete med IMD. Programmet har som främsta syfte att stödja implementeringen av ASSA ABLOYs strategier. Det fokuserar på problemlösning, genomförande och aktiviteter baserade på analys av olika fallstudier.

Under året breddades division EMEAs framgångsrika Graduate Program till att också omfatta division APAC och liknande program planeras under 2016 i divisionen Entrance Systems. Programmet omfattar mellan 20 och 30 yngre personer med en akademisk utbildning och som vill utveckla ett chefskap eller en specialistroll under ett år. De arbetar i olika projekt som varvas med handledning och utbildning. Programmet är ett exempel på hur goda divisionsinitiativ kan spridas i koncernen.

Medarbetarutveckling

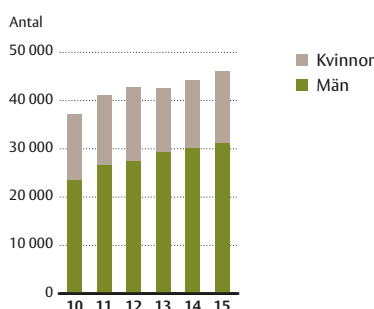
De årliga utvecklingssamtalen är viktiga för att följa upp och planera medarbetarens utveckling. Det är en plattform för professionell utveckling med löpande återkoppling på prestationerna. ASSA ABLOY anser att en väl fungerande intern arbetsmarknad med rotation över geografier och discipliner är en viktig komponent för medarbetarutvecklingen. Det bidrar också till att kunskap, erfarenheter och värderingar sprids i koncernen.

Extern dialog om hållbarhet

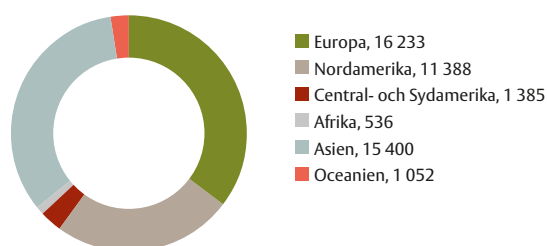
ASSA ABLOY har en aktiv dialog med företagets viktigaste intressentgrupper: aktieägare, investerare, analytiker, kunder, leverantörer, medarbetare, det lokala samhället, frivilligorganisationer (så kallade NGOs) och media. ASSA ABLOYs policy om öppenhet innebär att koncernen lyssnar till dessa intressenter och tar tillvara relevanta synpunkter.

Sedan 2005 håller ASSA ABLOY ett årligt rundabordsamtal med investerare angående ASSA ABLOYs arbete med relevanta hållbarhetsfrågor. Det är ett uppskattat och värdefullt forum för ett öppet samtal. Under 2015 framfördes bland annat önskemål om incidentsrapportering inom hälsa och säkerhet.

MEDELANTAL ANSTÄLLDA



MEDELANTAL ANSTÄLLDA PER REGION



Förvaltningsberättelse och finansiella rapporter

Innehåll

Förvaltningsberättelse	63	Noter	
Väsentliga risker och riskhantering	65	1 Väsentliga redovisnings- och värderingsprinciper	92
Bolagsstyrning	70	2 Försäljningsintäkter	98
Styrelse	74	3 Ersättning till revisorer	98
Koncernledning	76	4 Övriga rörelseintäkter och -kostnader	98
Intern kontroll – finansiell rapportering	78	5 Resultatandel i intressebolag	98
Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare	79	6 Operationella leasingavtal	99
Omsättning och resultat	80	7 Kostnader fördelade på kostnadsslag	99
Koncernens resultaträkning och rapport över totalresultat	81	8 Avskrivningar	99
Kommentarer per division	82	9 Valutakursdifferenser i resultaträkningen	99
Rapportering per division	83	10 Finansiella intäkter	99
Finansiell ställning	84	11 Finansiella kostnader	99
Koncernens balansräkning	85	12 Inkomstskatt	99
Kassaflöde	86	13 Vinst per aktie	99
Koncernens kassaflödesanalys	87	14 Immateriella tillgångar	100
Förändringar i koncernens eget kapital	88	15 Materiella anläggningstillgångar	102
Moderbolagets rapporter	90	16 Aktier i dotterbolag	103
		17 Andelar i intressebolag	103
		18 Uppskjuten inkomstskatt	104
		19 Övriga finansiella tillgångar	104
		20 Varulager	104
		21 Kundfordringar	104
		22 Moderbolagets eget kapital	104
		23 Aktiekapital, antal aktier och utdelning per aktie	104
		24 Ersättning till anställda efter avslutad anställning	105
		25 Övriga avsättningar	107
		26 Övriga kortfristiga skulder	107
		27 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	107
		28 Ansvarsförbindelser	107
		29 Ställda säkerheter för skulder till kreditinstitut	107
		30 Rörelseförvärv	108
		31 Kassaflöde	108
		32 Personal	109
		33 Finansiell riskhantering och finansiella instrument	111
		Kommentarer till fem år i sammandrag	116
		Fem år i sammandrag	117
		Kvartalsinformation	118
		Nyckeltalsdefinitioner	119
		Förslag till vinstdisposition	120
		Revisionsberättelse	121

Förvaltningsberättelse

ASSA ABLOY ABs (publ.), org.nr 556059-3575, årsredovisning innehåller koncernens redovisning för verksamhetsåret 1 januari–31 december 2015. ASSA ABLOY är världsledande inom lås- och dörrlösningar som uppfyller slutanvändarnas krav på trygghet, säkerhet och användarvänlighet.

Väsentliga händelser

Omsättning och resultat

Omsättningen uppgick till 68 099 MSEK (56 843) med en organisk tillväxt om 4 procent (3) och en förvärvad tillväxt om 3 procent (9). Valutaeffekten på omsättningen uppgick till 13 procent (5).

Rörelseresultatet (EBIT) ökade med 20 procent till 11 079 MSEK (9 257) motsvarande en rörelsemarginal om 16,3 procent (16,3). Finansnettot uppgick till –697 MSEK (–559). Resultatet före skatt uppgick till 10 382 MSEK (8 698).

Det operativa kassaflödet ökade med 21 procent till 9 952 MSEK (8 238). Vinst per aktie efter full utspädning ökade med 20 procent till 6,93 SEK (5,79).

Omstruktureringar

Ett antal aktiviteter genomfördes under 2015 inom ramen för de redan existerande programmen i syfte att generera ytterligare effektiviseringar och besparingar. De program som lanserades under perioden 2006–2012 är avslutade. Det senast lanserade programmet från 2013 är fortfarande aktivt och beräknas till stora delar vara genomfört vid utgången av 2016.

Vid utgången av 2015 hade 10 750 anställda lämnat koncernen, varav 1 336 personer under året, i samband med förändringarna i produktionsstrukturen sedan programmen startade 2006. Sammantaget har 73 fabriksnedläggningar genomförts, varav 9 nedläggningar under året. Ett större antal fabriker i högkostnadsländer har även konverterats från tillverkning till slutmontering. 41 kontor har också stängts under motsvarande period, varav 5 stängningar under året.

Koncernens tillverkning koncentreras i en allt större omfattning till egna enheter i Kina och Central- och Östeuropa samt till externa leverantörer i lågkostnadsländer.

Utbetalningar relaterade till strukturprogrammen uppgick till 375 MSEK (453) för helåret. Vid utgången av 2015 uppgick de återstående avsättningarna för strukturåtgärder till 551 MSEK (941).

Förvärv och avyttringar

Den 25 mars 2015 förvärvades 100 procent av aktiekapitalet i Quantum Secure, den ledande leverantören av lösningar som hjälper företag att hantera identiteter och möta kraven på regelbunden uppdatering i branscher med höga regulatoriska krav. Förvärvet förstärker strategin att vara världsledande inom säkra identitetslösningar. Quantum Secure har sitt huvudkontor i San Jose, Kalifornien.

Den 22 juni 2015 förvärvades Prometal Group, en ledande leverantör av ståldörrar och säkerhetsdörrar i trä i Mellanöstern. Prometal utgör ännu ett viktigt steg i strategin att utöka marknadsnärvaron i Mellanöstern. Bolaget konsolideras till 100 procent. Prometal har sitt huvudkontor i Dubai, Förenade Arabemiraten.

Den 15 juli 2015 förvärvades 100 procent av aktiekapitalet i Teamware, marknadsledare inom lås och beslag på den malaysiska marknaden. Förvärvet är ett viktigt steg in på den stora och snabbväxande malaysiska marknaden och utgör ett led i strategin att öka marknadsnärvaron på tillväxtmarknaderna. Teamware har sitt huvudkontor i Kuala Lumpur, Malaysia.

Den 28 augusti 2015 förvärvades 100 procent av aktiekapitalet i Flexim, en ledande finsk låssmed och leverantör av säkerhetssystem. Förvärvet ger ASSA ABLOY ett insteg i låssmeds- och passerkontrollkanalerna på de nordiska marknaderna och adderar kompetens på den finska marknaden.

Den 30 december 2015 förvärvades 100 procent av de brasilianska bolagen Papaiz, ett ledande låsbolag och Udinese, en ledande tillverkare av beslag för skjutdörrar och fönster. Förvärven utökar marknadsnärvaron väsentligt på den betydelsefulla brasilianska marknaden. Bolagen har sitt huvudkontor i Salvador respektive Sao Paolo.

Av övriga förvärv under året kan bland annat noteras Nergeco i Frankrike och L-Door i Belgien, som stärker den ledande positionen inom entréautomatik samt IAI i Nederländerna, som kompletterar ASSA ABLOYs erbjudande inom säkra identitetslösningar.

Med mindre förvärv inkluderade konsoliderades totalt 16 verksamheter under året. Det sammanlagda förvärvspriset för dessa förvärv uppgick till 3 844 MSEK på skuldfri basis och förvärfsanalyserna indikerar att goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämmd livslängd uppgick till 3 098 MSEK. Utöver de nya förvärven så tillkom det även kompletterande förvärv av innehav utan bestämmande inflytande under året för totalt 990 MSEK.

I december 2015 tecknade ASSA ABLOY avtal om förvärv av det schweiziska bolaget CEDES, ett ledande företag inom sensorteknologi för dörr-, port- och hissindustrin. Förvärvet är ett led i strategin att tillföra mer intelligens inom entréautomatik i syfte att skapa nya innovativa och integrerade kundlösningar.

Forskning och utveckling

ASSA ABLOYs kostnader för forskning och utveckling uppgick under året till 1 932 MSEK (1 545), vilket motsvarar 2,8 procent (2,7) av omsättningen.

Inom ASSA ABLOY finns en central funktion, Shared Technologies, med ansvar för standardiseringen av elektronik inom koncernens gemensamma plattformar. Målet är att standardiseringen ska ge lägre utvecklingskostnader och en förkortad utvecklingstid för nya produkter.

Hållbar utveckling

ASSA ABLOY bedriver inom den svenska verksamheten tillstånds- och anmälningspliktig verksamhet enligt svenska miljöbalken i Göteborg inom Divisionen Entrance Systems.

Flertalet av enheterna 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. Detta gäller enheter både på mogna och på nya marknader, och i befintliga såväl som nyförvärvade bolag.

2015 års hållbarhetsredovisning med uppföljning av koncernens prioriterade miljöaktiviteter samt övrig information om hållbar utveckling finns på bolagets hemsida, www.assaabloy.com.

Skatteärenden

Förvaltningsrätten i Sverige har beslutat att ej medge skattemässiga avdrag för räntekostnader hänförliga till ett av koncernens dotterföretag för åren 2008–2012 med hänvisning till att avdragen är felallokerade. Beslutet kommer att överklagas till Kammarrätten. Den totala skatteexponeringen uppgår till drygt 800 MSEK.

Skatteverket i Finland har beslutat att ej medge skattemässiga avdrag för räntekostnader i den finska verksamheten för åren 2008–2012. Beslutet kommer att överklagas till högre instans. Den totala skatteexponeringen uppgår till cirka 750 MSEK.

ASSA ABLOYs bedömning är att besluten ej kommer att påverka koncernens resultat.

Transaktioner med närstående

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

Väsentliga händelser efter räkenskapsårets utgång

Inga väsentliga händelser har inträffat efter räkenskapsårets utgång och fram till tidpunkten för fastställandet av årsredovisningen för ASSA ABLOY AB.

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.

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. Group Treasury har sedan det huvudsakliga ansvaret för finansiella risker inom de ramar som finanspolicy 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 konkurrenser, varumäkespositionering med mera sker löpande på ASSA ABLOY ABs styrelsemöten. Koncernens operativa riskarbete följs upp löpande av koncernledningen via återsrapportering från divisionerna samt via divisionsstyrelsemöten. Se även sid 67 för ytterligare information om uppföljning och hantering av operativa risker.

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

Väsentliga risker och riskhantering

ASSA ABLOYs risker

STRATEGISKA RISKER

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

- Landspecifika risker med mera
- Kundbeteende
- Konkurrenter
- Varumärkespositionering
- Förtroenderisker

OPERATIVA RISKER

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

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

FINANSIELLA RISKER

Finansiella risker med potentiell påverkan på resultat och finansiell ställning.

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

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 och varumärkespositionering. Till detta ska läggas landspecifika risker.

Landspecifika risker med mera

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 är därmed av naturliga skäl exponerad för såväl generella omvärldsrisker som landspecifika risker i form av 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. Koden ger uttryck för koncernens höga ambitioner inom bland annat socialt hänsynstagande, engagemang och miljöhänsyn.

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, kundberoende med mera. Risker kring efterlevnad av lagar och förordningar samt kring intern kontroll och finansiell rapportering ingår även i denna kategori.

Hanteringen av dessa risker presenteras närmare i tabellen på sid 67.

ASSA ABLOYS operativa risker och riskhantering

Operativa risker	Riskhantering	Kommentar
Legala risker	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. Policies och riktlinjer kring efterlevnad av gällande konkurrens-, exportkontroll- och antikorrupsionslagstiftning är införda.	Det bedöms vid utgången av 2015 ej finnas utestående legala tvister som kan leda till väsentliga kostnader för koncernen.
Miljörisker	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.
Skatterisker	Utestående och potentiella skatteärenden inrapporteras regelbundet till koncernens centrala skattefunktion.	Det bedöms vid utgången av 2015 ej finnas utestående skatteärenden med väsentlig resultatpåverkan för koncernen. Två skatteärenden i Sverige och Finland kommer att prövas i högre instans. Se förvaltningsberättelsen för mer information.
Förvärv av nya verksamheter	Förvärv genomförs av ett antal personer med stor förvärverfarenhet 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.	Koncernens förvärv under 2015 redovisas i förvaltningsberättelsen samt i not 30 Rörelseförvärv.
Omstruktureringsåtgärder Strukturprogrammen innebär främst att en del tillverkningsenheter ändrar inriktning till i huvudsak slutmontering samt att vissa enheter läggs ned.	Respektive strukturprogram drivs i projektform med fastställda aktiviteter och tidplan. De olika projekten inom respektive strukturprogram följs upp systematiskt och på regelbunden basis. Vid utgången av 2015 är det endast det senast lanserade programmet från 2013 aktivt.	Strukturprogrammets omfattning, kostnader och besparingar presenteras mer utförligt i förvaltningsberättelsen.
Prisfluktuationer och tillgång till råmaterial	Inköp och hantering av råmaterial sker främst på divisions-/affärsenhetsnivå. Koordinering sker med hjälp av regionala råd samt via övergripande ansvariga för utvalda materialkomponenter.	För ytterligare information kring materialinköp, se not 7 Kostnader fördelade på kostnadsslag.
Kundförluster	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 1 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 den har ökat något i takt med koncernens ökade andel av verksamheten i de så kallade tillväxtmarknaderna.
Försäkringsrisker	Ett koncernövergripande försäkringsprogram finns etablerat, främst avseende egendoms-, avbrotts-, och ansvarsrisker. Försäkringsprogrammet omfattar samtliga affärsenheter. Exponeringen för ovannämnda 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.
Risker relaterade till intern kontroll	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 bl.a. order, inköp och anläggningshantering regleras i en handbok för intern kontroll. Efterlevnaden utvärderas årligen för samtliga rörelsedrivande bolag i kombination med en handlingplan för konkreta förbättringar. Årlig intern granskning av finansiell rapportering sker för utvalda koncernbolag på roterande basis.	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.

Väsentliga risker och riskhantering

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 33 samt not 24 för ersättningar till anställda efter avslutad anställning.

Finansieringsrisk

Med finansieringsrisk avses risken att finansieringen av koncernens kapitalbehov samt refinansieringen av utestående lån försvåras 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 2015, i enlighet med finanspolicyen, 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. Räntenettot påverkas också av storleken på koncernens nettoskuld och dess valutasammansättning. Nettoskulden var 22 269 MSEK (22 327) vid utgången av 2015. Skulden var främst denominerad i USD och EUR. Treasury mäter koncernens räntexponering 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. Kreditrisker 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 2015 åtaganden för pensioner och övriga ersättningar efter avslutad anställning om 7 421 MSEK (7 049). Koncernen förvaltar pensionstillgångar till ett värde av 4 660 MSEK (4 103). Avsättningar i balansräkningen för förmåns- och avgiftsbestämda pensionsplaner och sjukvårdssättningar efter avslutad anställning uppgick till 2 761 MSEK (2 946). Förändringen av tillgångarnas och skuldernas värde från år till år beror dels på hur aktie- och räntemarknaderna utvecklas och dels på vilka aktuariella antaganden som görs. Väsentliga omvärderingar av åtaganden och förvaltningstillgångar redovisas löpande i balansräkningen och i övrigt totalresultat. De antaganden som görs avser bland annat diskonteringsräntor och förväntade inflations- och löneökningssnivåer.

Tower 185 säkras med SMARTair passerkontroll från ASSA ABLOY

■ **KUND:** Tower 185 är Tysklands fjärde högsta byggnad och en av de första skyskraporna i Europa som har certifierats enligt kriterierna för LEED Gold och U.S. Green Building Council. Byggnaden har dessutom tilldelats guldcertifikat av tyska DGNB (Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen). Tack vare en rad innovativa system bidrar Tower 185 till att spara värdefulla naturresurser och har därmed en positiv inverkan på miljön. Genom att ta tillvara regnvatten sparar man till exempel 2,3 miljoner liter dricksvatten per år och ett intelligent energisystem ger en energibesparing på över 20 procent.

■ **UTMANING:** Från början var det tänkt att hela byggnaden skulle utrustas med ett mekaniskt låssystem. Men med tanke på kostnaderna förknippade med borttappade nycklar bestämde sig ledningen för en mer flexibel och användarvänlig lösning.

■ **LÖSNING:** Kunden valde att installera ett elektroniskt passersystem från ASSA ABLOY, SMARTair, där behörigheten uppdateras via användarnas kort. Behörigheterna kan ställas in enligt olika tidsscheman som automatiskt läses in i händelseminnet. SMARTair är en enkel, visuell och användarvänlig lösning som dessutom är kostnadseffektiv. I stället för permanent anslutning till huvudnätverket används vanliga batterier i de olika komponenterna. På så sätt minimeras dörrarnas drifts- och underhållskostnader. Det intelligenta systemet skickar automatiska meddelanden när det är dags att byta batterier. SMARTair är enkelt att installera och kräver ingen ledningsdragning. Borttappade nycklar är inte längre något problem, eftersom behörigheten kan ändras på några få sekunder.



Säker infrastruktur kräver lås för alla väder



■ **KUND:** IWB (Industrielle Werke Basel) grundades som ett privat gasbolag på 1700-talet och är i dag ett allmännyttigt företag som ägs av den schweiziska staden och kantonen Basel. Företaget har 750 anställda och förser omkring 190 000 kunder i Basel och nordvästra Schweiz med el, fjärrvärme, bio-/naturgas, energitjänster, telekommunikation och rent dricksvatten.

■ **UTMANING:** Som leverantör av infrastruktur till en av Schweiz mest ekonomiskt dynamiska regioner behövde IWB ett beprövat låssystem för att kunna möta 2000-talets utmaningar. Det krävdes ett säkerhetssystem som var tillräckligt flexibelt för att fungera på geografiskt spridda anläggningar av olika slag, som exempelvis vatten- och elverk. Dessutom var det viktigt att systemet kunde klara extrema väder- och klimatförhållanden som intensiv sol, minusgrader och kraftigt regn.

■ **LÖSNING:** Lösningen var CLIQ från ASSA ABLOY. CLIQ är ett intelligent system som kombinerar högavancerad mekanisk säkerhet med elektronisk passerkontroll. Användarna utrustas med varsin programmerbar nyckel, med vilken de enbart kan öppna lås som de har behörighet till. Ett standardbatteri i varje nyckel säkerställer kommunikationen mellan nyckel och cylinder, så serviceteknikerna behöver inte starta upp alla cylindrar för att byta ett batteri. Eftersom ingen strömförsörjning sker till cylindrarna krävs inte heller någon ledningsdragning för att installera CLIQ – en stor fördel när man ska säkra dörrar utomhus på avlägsna platser. Avancerad mekanik inuti alla de 4500 CLIQ-cylindrar som installerats garanterar även lång hållbarhet.

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

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.

1	Aktieägare		
2	Bolagsstämma	3	Valberedning
		9	Revisor
4	Styrelse	5	Ersättningsutskott
		6	Revisionsutskott
7	VD		
7	Koncernledning		
8	Divisioner		

- Svensk aktiebolagslag
- Årsredovisningslag
- Nasdaq Stockholm regelverk för emittenter
- Svensk kod för bolagsstyrning
(www.bolagsstyrning.se)

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

1

Aktieägare

ASSA ABLOY hade vid årets slut 22 232 aktieägare (17 720). ASSA ABLOYs huvudägare är Investment AB Latour (9,5 procent av aktiekapitalet och 29,5 procent av rösterna) samt Melker Schörling AB (3,9 procent av aktiekapitalet och 11,4 procent av rösterna). Utländska aktieägares ägarandel uppgick till cirka 64 procent (65) av aktiekapitalet och cirka 44 procent (44) av rösterna. De tio största aktieägarna representerade motsvarande cirka 38 procent (35) av aktiekapitalet och 58 procent (56) av rösterna. För ytterligare information om aktieägare, se sidan 123.

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

Aktiekapital och rösträtt

Vid årsstämman i maj 2015 beslutades att öka antalet aktier i bolaget genom att varje aktie, oavsett serie, delas upp i tre aktier av motsvarande serie (aktiesplit 3:1). ASSA ABLOYs aktiekapital uppgick vid årets slut till 370 858 778 SEK fördelat på 57 525 969 aktier av serie A och 1 055 050 365 aktier av serie B. Det totala antalet röster uppgick till 1 630 310 055 där en aktie av serie A motsvarar tio röster och en aktie av serie B en röst. Samtliga aktier har ett kvotvärde om cirka 0,33 SEK och lika rätt till andel i bolagets tillgångar och resultat.

Återköp av egna aktier

Sedan 2010 har styrelsen begärt och fått mandat av bolagsstämman att köpa tillbaka och överlåta egna aktier. Syftet har bland annat varit att kunna säkra bolagets förpliktelser med anledning av bolagets långsiktiga aktiesparprogram (LTI). Årsstämman 2015 gav styrelsen bemyndigande att under perioden fram till nästa årsstämma förvärva högst så många aktier av serie B att ASSA ABLOY efter varje förvärfv innehar högst 10 procent av det totala antalet aktier i bolaget.

Totalt 1 800 000 (1 800 000)¹ aktier av serie B innehas av ASSA ABLOY efter återköp. Dessa aktier utgör cirka 0,2 procent (0,2) av aktiekapitalet och varje aktie har ett kvotvärde om cirka 0,33 SEK. Köpeskillingen uppgick till 103 MSEK (103). Inga återköp av aktier genomfördes under 2015.

Aktien och utdelningspolicy

ASSA ABLOYs aktie av serie B är noterad på Nasdaq Stockholms lista för större bolag (Large Cap). ASSA ABLOYs börsvärde uppgick vid utgången av året till 197 718 MSEK. Styrelsens målsättning är att utdelningen långsiktigt ska motsvara 33–50 procent av resultatet efter schablonskatt, dock alltid med beaktande av ASSA ABLOYs långsiktiga finansieringsbehov.

2

Bolagsstämma

Aktieägarnas rätt att besluta i ASSA ABLOYs angelägenheter utövas vid bolagsstämman. Aktieägare som är registrerade i aktieboken per avstämningsdagen och är anmälda i tid har rätt att delta på bolagsstämman, personligen eller genom ombud. Beslut vid bolagsstämman fattas normalt med enkel majoritet. För vissa frågor föreskriver dock aktiebolagslagen att ett förslag ska biträdas av en högre majoritet. Enskilda aktieägare som önskar få ett ärende

behandlat på bolagsstämman kan begära detta hos ASSA ABLOYs styrelse under särskild adress som publiceras på bolagets hemsida i god tid före stämman.

Årsstämma ska hållas inom sex månader efter räkenskapsårets utgång. Vid årsstämman prövas frågor avseende bland annat utdelning, fastställande av resultat- och balansräkning, ansvarsfrihet för styrelseledamöterna och VD, val av styrelseledamöter, styrelseordförande, valberedning och revisorer samt fastställande av riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare och arvode till styrelse och revisorer. Extra bolagsstämma kan hållas om styrelsen anser att behov finns eller om ASSA ABLOYs revisorer eller ägare till minst 10 procent av aktierna begär det.

Årsstämma 2015

Vid årsstämman i maj 2015 deltog aktieägare som representerade 56,1 procent av aktiekapitalet och 70,1 procent av rösterna.

Vid årsstämman omvaldes Lars Renström, Carl Douglas, Birgitta Klasén, Eva Lindqvist, Johan Molin, Jan Svensson och Ulrik Svensson till ledamöter av styrelsen. Eva Karlsson valdes som ny ledamot i styrelsen. Vidare omvaldes Lars Renström till styrelsens ordförande samt Carl Douglas till vice ordförande. Efter 14 år som styrelseledamot valde Sven-Christer Nilsson att lämna styrelsen vid årsstämman.

Stämman 2015 fastställde, i enlighet med styrelsens och VDs förslag, utdelningen till 6,50 SEK per aktie. Stämman beslutade därutöver om arvode till styrelsen, riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare, bemyndigande till styrelsen om återköp och överlåtelser av egna aktier av serie B, genomförande av ett långsiktigt aktiesparprogram för ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner inom koncernen (LTI 2015), aktiesplit (3:1) och ändring av bolagsordningen i syfte att anpassa gränserna för antalet aktier samt utsåg ledamöter av valberedningen inför årsstämman 2016.

3

Valberedning

Inför årsstämman 2016 utgörs valberedningen av Carl Douglas (Investment AB Latour), Mikael Ekdahl (Melker Schörling AB), Liselott Ledin (Alecta), Marianne Nilsson (Swedbank Robur fonder) och Anders Oscarsson (AMF och AMF fonder). Den 4 november 2015 meddelades att Carl Douglas ersatt Gustaf Douglas som Investment AB Latours representant i valberedningen.

Carl Douglas är valberedningens ordförande. Carl Douglas är även vice ordförande i ASSA ABLOYs styrelse. Valberedningen avviker därmed från Svensk kod för bolagstyrning vad gäller att styrelsens vice ordförande även är ordförande i valberedningen. Anledningen till denna avvikelser är att valberedningen anser att det är viktigt att representanten för den största aktieägaren är valberedningens ordförande.

För det fall en aktieägare, som representeras av en av valberedningens ledamöter, inte längre skulle tillhöra de största aktieägarna i ASSA ABLOY, äger valberedningen rätt att utse en annan representant för någon av de större aktieägarna att ersätta sådan ledamot. Detsamma gäller för det fall en ledamot av valberedningen inte längre är anställd av sådan aktieägare eller av något annat skäl lämnar valberedningen före årsstämman 2016.

Valberedningen har till uppgift att på aktieägarnas uppdrag förbereda val av ordförande, vice ordförande och övriga ledamöter av styrelsen, val av revisor, val av ordförande vid

¹ Omräknat med anledning av aktiesplit (3:1).

Bolagsstyrning

årsstämma, val av valberedning inför årsstämma, arvodesfrågor och därtill hörande frågor.

Inför årsstämma 2016 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 är en del av underlaget för denna bedömning. Sökandet efter lämpliga styrelseledamöter pågår kontinuerligt under året och förslag till nya ledamöter sker i varje enskilt fall med utgångspunkt i en av valberedningen fastställd kravprofil.

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

Valberedningens förslag till årsstämma 2016 offentliggörs senast i samband med kallelsen till årsstämma som beräknas publiceras omkring den 23 mars 2016.

4 Styrelse

Styrelsen ansvarar enligt aktiebolagslagen för koncernens organisation och förvaltning samt för att kontrollen av bokföringen, medelsförvaltningen och ekonomiska förhållanden i övrigt är betryggande. Styrelsen beslutar om koncernens övergripande mål, strategier, väsentliga policies, förvärv och avyttringar samt investeringar av större betydelse. Samtliga förvärv och avyttringar med ett värde på skuldfri basis överstigande 100 MSEK beslutas av styrelsen. Beloppsgränsen förutsätter att ärendet avser förvärv eller avyttring inom ramen för i styrelsens överenskommen strategi. Styrelsen godkänner årsredovisning och delårsrapporter, föreslår utdelning och riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare till årsstämma samt fattar beslut rörande koncernens finansiella struktur.

Till styrelsens övriga uppgifter hör bland annat att:

- fortlöpande utvärdera bolagets operativa ledning, inklusive VDs arbete,
- se till att det finns ändamålsenliga system för uppföljning och kontroll av bolagets verksamhet och de risker som bolagets verksamhet är förknippad med,
- säkerställa att bolagets informationsgivning präglas av öppenhet samt är korrekt, relevant och tillförlitlig,
- 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
- fastställa erforderliga riktlinjer för bolagets uppträdande i samhället i syfte att säkerställa dess långsiktigt värdeskapande förmåga.

Styrelsens arbetsordning, inkluderande instruktioner avseende arbetsfördelningen mellan styrelse och VD samt instruktioner avseende ekonomisk rapportering och intern kontroll, uppdateras och fastställs minst en gång per år.

Styrelsens ordförande ska, förutom att leda styrelsearbetet, fortlöpande följa koncernens verksamhet och utveckling genom kontakter med VD. Ordföranden ska samråda med VD i strategiska frågor samt företräda bolaget i frågor som rör ägarstrukturen. Ordföranden ska vidare, vid behov, medverka vid viktigare externa kontakter samt, i samråd med VD, i övriga frågor av särskild betydelse. Styrelsens ordförande ska tillse att styrelsens arbete årligen utvärderas samt att nya styrelseledamöter erhåller lämplig utbildning.

Styrelsen har minst fyra ordinarie sammanträden samt ett konstituerande sammanträde per år. I anslutning till bolagets avgivande av helårsboksutslut respektive delårsrapporter hålls alltid ordinarie styrelsesammanträde. Minst en gång årligen sker ett besök vid någon av koncernens verksamheter, kombinerat med ett styrelsesammanträde. Därutöver hålls extra styrelsesammanträden vid behov. Samtliga sammanträden följer en godkänd dagordning. Inför varje sammanträde distribueras 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. Utskotten har inte någon beslutsbefogenhet. Utskottsledamöterna utses årligen av styrelsen vid det konstituerande styrelsesammanträdet. Instruktioner till utskotten ingår som en del av styrelsens arbetsordning.

Styrelsens sammansättning

Styrelsen väljs årligen vid årsstämma för tiden intill slutet av nästa årsstämma och ska enligt bolagsordningen bestå av lägst sex och högst tio stämموvalda ledamöter. Två av ledamöterna utses av arbetstagarorganisationerna i enlighet med svensk lag. Arbetstagarorganisationerna utser även två suppleanter. Styrelsen består för närvarande av åtta stämموvalda ledamöter samt två arbetstagarrepresentanter. Med undantag av VD ingår ingen av styrelsens ledamöter i företagsledningen. VD saknar väsentliga aktieinnehav och delägarskap i företag som har betydande affärsförbindelser med ASSA ABLOY.

Styrelsens arbete under 2015

Styrelsen har under året hållit tio sammanträden (sex ordinarie sammanträden, ett konstituerande sammanträde och tre extra sammanträden). Vid de ordinarie styrelsesamman-

ÖVERSIKT STYRELSENS ARBETE SAMT UTSKOTTSMÖTEN 2015

Ordinarie styrelsesammanträde

Helårsboksutslut
Vinstdisposition
Godkännande årsredovisning
Slutlig revisionsrapport
Förslag årsstämma
Styrelseutvärdering
Utvärdering koncernledningen
Förvärv

Ordinarie styrelsesammanträde

Delårsrapport första kvartalet
Förvärv

Januari	Februari	Mars	April	Maj	Juni
Ersättningsutskottsmöte	Revisionsutskottsmöte	Extra styrelsesammanträde Kallelse årsstämma	Revisionsutskottsmöte	Konstituerande styrelsesammanträde Val utskottsledamöter Fastställande styrelsens arbetsordning Firmateckning	Extra styrelsesammanträde Fastställande avstämningsdag aktiesplit (3:1)

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

trädena 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 ett antal förvärv bland annat av Quantum Secure, Flexim, Papaiz, Udinese, CEDES och Nergeco. Styrelsen genomförde under året även fördjupade genomgångar av koncernens verksamheter inom divisionen Americas och divisionen APAC samt besökte divisionen EMEAs och divisionen Entrance Systems verksamhet i Göteborg. En översikt över styrelsens arbete framgår av tidslinjen på sidorna 72–73.

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

5 Ersättningsutskott

Ersättningsutskottet utgörs av Lars Renström (ordförande), Jan Svensson och Ulrik Svensson. Ulrik Svensson ersatte Sven-Christer Nilsson som ledamot i ersättningsutskottet vid det konstituerande styrelsesammanträdet.

Ersättningsutskottet har till uppgift att utarbeta de riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som styrelsen föreslår årsstämman att besluta om. Styrelsens förslag till riktlinjer inför årsstämman 2016 framgår av sidan 79.

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

Utskottet har under 2015 haft ett möte. Ersättningsutskottet har bland annat berett förslag till ersättning till koncernledningen, utvärderat befintliga incitamentsprogram och berett förslaget till långsiktigt aktiesparprogram för 2016. Möten i ersättningsutskottet protokollförs och avrapporteras muntligen vid styrelsesammanträdena.

6 Revisionsutskott

Revisionsutskottet utgörs av Ulrik Svensson (ordförande), Birgitta Klasén och Jan Svensson.

I revisionsutskottets arbetsuppgifter ingår att kontinuerligt kvalitetssäkra ASSA ABLOYs finansiella rapportering. En löpande dialog förs med bolagets revisor bland annat

angående revisionens inriktning och omfattning. Revisionsutskottet ansvarar vidare för att utvärdera revisionsinsatsen och att informera bolagets styrelse och valberedning om resultatet därav samt att fortlöpande följa upp aktuell riskbild avseende legala risker i verksamheten.

Revisionsutskottet har under 2015 haft fyra möten, vid vilka ledamöter, bolagets revisor samt representanter från företagsledningen närvarat. Viktigare frågor som revisionsutskottet behandlat under året inbegriper intern kontroll, boksluts- och värderingsfrågor, skattefrågor, försäkrings- och risk managementfrågor, IT-säkerhet samt legala riskområden. Möten i revisionsutskottet protokollförs och avrapporteras muntligen vid styrelsesammanträdena.

Ersättning till styrelsen

Bolagsstämman beslutar om den ersättning som ska utgå till styrelseledamöterna. Årsstämman 2015 beslutade att arvode till styrelsen ska utgå med ett sammanlagt belopp om 5 100 000 SEK (ersättning för utskottsarbete inte inkluderat) att fördelas mellan ledamöterna enligt följande; 1 850 000 SEK till ordföranden, 750 000 SEK till vice ordföranden samt 500 000 SEK till envar av övriga av årsstämman valda ledamöter som inte är anställda i bolaget. Som ersättning för utskottsarbete ska ordföranden för revisionsutskottet erhålla 250 000 SEK, ordföranden för ersättningsutskottet 100 000 SEK, ledamöter av revisionsutskottet (förutom ordföranden) 125 000 SEK vardera samt ledamöter av ersättningsutskottet (förutom ordföranden) 50 000 SEK vardera.

Styrelsens ordförande och övriga styrelseledamöter har inga pensionsförmåner eller avtal om avgångsvederlag. Till VD och arbetstagarrepresentanter utgår inga styrelsearvoden. För ytterligare information om arvode till styrelsens ledamöter för 2015, se not 32.

Närvaro, styrelse och utskott

Styrelseledamöter	Styrelse	Revisionsutskott	Ersättningsutskott
Lars Renström	10/10		1/1
Carl Douglas	10/10		
Eva Karlsson	7/7		
Birgitta Klasén	9/10	4/4	
Eva Lindqvist	10/10		
Johan Molin	10/10		
Sven-Christer Nilsson	2/3		1/1
Jan Svensson	10/10	4/4	1/1
Ulrik Svensson	9/10	4/4	0/0
Bert Arleros	7/7		
Mats Persson	10/10		

På grund av tillträde och avgående under 2015 varierar maxantalet sammanträden.

Ordinarie styrelsesammanträde Delårsrapport andra kvartalet	Ordinarie styrelsesammanträde Presentation Americas Förvärv	Ordinarie styrelsesammanträde med verksamhetsbesök Besök EMEA och Entrances Systems Strategi	Ordinarie styrelsesammanträde Delårsrapport tredje kvartalet Presentation APAC Förvärv Strategi			
Juli	Augusti	September	Oktober	November	December	
Revisionsutskottsmöte			Revisionsutskottsmöte		Extra styrelsesammanträde Förvärv	

Styrelse

Valda av årsstämman 2015



Lars Renström



Carl Douglas



Eva Karlsson



Birgitta Klasén



Eva Lindqvist



Johan Molin

Lars Renström

Ordförande.

Styrelseledamot sedan 2008.

Född 1951.

Civilingenjör och civilekonom.

VD och koncernchef för Alfa Laval AB sedan 2004.¹ 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: Styrelseledamot i Alfa Laval AB och Tetra Laval Group.

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

Carl Douglas

Vice ordförande.

Styrelseledamot sedan 2004.

Född 1965.

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

Övriga uppdrag: Vice ordförande i Securitas AB.

Styrelseledamot i Investment AB Latour.

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

Eva Karlsson

Styrelseledamot sedan 2015.

Född 1966.

Civilingenjör.

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

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Bräcke diakoni.

Aktieinnehav (inklusive närstående och genom bolag): –

Birgitta Klasén

Styrelseledamot sedan 2008.

Född 1949.

Civilingenjör.

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

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Acando AB, Avanza AB och IFS AB.

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

Eva Lindqvist

Styrelseledamot sedan 2008.

Född 1958.

Civilingenjör och civilekonom.

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

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

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

Johan Molin

Styrelseledamot sedan 2006.

Född 1959.

Civilekonom.

VD och koncernchef i ASSA ABLOY AB sedan 2005.

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

Övriga uppdrag: Ordförande i Sandvik AB.

Aktieinnehav (inklusive närstående och genom bolag): 1 830 537 B-aktier.

¹ Lars Renström avgår som VD och koncernchef för Alfa Laval AB den 29 februari 2016.

Aktieinnehav per 31 december 2015. Informationen uppdateras regelbundet på www.assaabloy.com.

Utsedda av arbetstagarorganisationer



Jan Svensson



Ulrik Svensson



Bert Arleros



Mats Persson



Rune Hjälms



Bjarne Johansson

Jan Svensson

Styrelseledamot sedan 2012.

Född 1956.

Maskiningenjör och civilekonom.

VD och koncernchef i Investment AB Latour sedan 2003. Innan dess VD för AB Sigfrid Stenberg 1986–2002.

Övriga uppdrag: Ordförande i AB Fagerhult, Nederman Holding AB, Oxeon AB samt Tomra Systems ASA.

Styrelseledamot i Loomis AB, Investment AB Latour och Troax Group AB.

Aktieinnehav (inklusive närstående och genom bolag): 6 000 B-aktier.

Ulrik Svensson

Styrelseledamot sedan 2008.

Född 1961.

Civilekonom.

VD i Melker Schörling AB sedan 2006. Finansdirektör i Swiss International Airlines Ltd. 2003–2006.

Finansdirektör i Esselte AB 2000–2003 samt ekonomiansvarig/finansdirektör för Stenbecksgruppens utländska telekomsatsningar 1992–2000.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i AAK AB, Loomis AB, Hexagon AB, Hexpol AB, Flughafen Zurich AG och Absolent Group AB.

Aktieinnehav (inklusive närstående och genom bolag): 9 000 B-aktier.

Bert Arleros

Styrelseledamot sedan 2015.

Född 1954.

Arbetsagarrepresentant, IF Metall.

Aktieinnehav (inklusive närstående och genom bolag): –

Mats Persson

Styrelseledamot sedan 1994.

Född 1955.

Arbetsagarrepresentant, IF Metall.

Aktieinnehav (inklusive närstående och genom bolag): –

Rune Hjälms

Styrelsesuppleant sedan 2005.

Född 1964.

Arbetsagarrepresentant, IF Metall.

Ordförande i EWC, ASSA ABLOY Europeiska Företagsråd.

Aktieinnehav (inklusive närstående och genom bolag): –

Bjarne Johansson

Styrelsesuppleant sedan 2015.

Född 1966.

Arbetsagarrepresentant, IF Metall.

Aktieinnehav (inklusive närstående och genom bolag): –

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
Eva Karlsson	Ledamot	Ja	Ja
Birgitta Klasén	Ledamot	Ja	Ja
Eva Lindqvist	Ledamot	Ja	Ja
Johan Molin	Ledamot, VD och koncernchef	Nej	–
Jan Svensson	Ledamot	Ja	Nej
Ulrik Svensson	Ledamot	Ja	Nej

Styrelsens sammansättning och aktieinnehav

Namn	Befattning	Invalid	Född	Ersättningsutskottet	Revisionsutskottet	A-aktier ¹	B-aktier ¹
Lars Renström	Ordförande	2008	1951	Ordförande	–	–	30 000
Carl Douglas	Vice ordförande	2004	1965	–	–	41 595 729	63 900 000
Eva Karlsson	Ledamot	2015	1966	–	–	–	–
Birgitta Klasén	Ledamot	2008	1949	–	Ledamot	–	21 000
Eva Lindqvist	Ledamot	2008	1958	–	–	–	7 650
Johan Molin	Ledamot, VD och koncernchef	2006	1959	–	–	–	1 830 537
Jan Svensson	Ledamot	2012	1956	Ledamot	Ledamot	–	6 000
Ulrik Svensson	Ledamot	2008	1961	Ledamot	Ordförande	–	9 000
Bert Arleros	Ledamot, arbetsagarrepresentant	2015	1954	–	–	–	–
Mats Persson	Ledamot, arbetsagarrepresentant	1994	1955	–	–	–	–
Rune Hjälms	Suppleant, arbetsagarrepresentant	2005	1964	–	–	–	–
Bjarne Johansson	Suppleant, arbetsagarrepresentant	2015	1966	–	–	–	–

¹ Inklusive närstående och genom bolag. Innehav per 31 december 2015. Informationen uppdateras regelbundet på www.assaabloy.com.

Koncernledning

Koncernledning



Johan Molin



Carolina Dybeck Happe



Magnus Kagevik



Thanasis Molokotos

Johan Molin

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

Född 1959.

Civilekonom.

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

Övriga uppdrag: Ordförande i Sandvik AB.

Aktieinnehav (inklusive närstående och genom bolag): 1 830 537 B-aktier.

Carolina Dybeck Happe

Executive Vice President samt ekonomi- och finansdirektör sedan 2012.

Född 1972.

Civilekonom.

Tidigare befattningar: Ekonomi- och finansdirektör för Trelleborg AB 2011–2012. Innan dess olika befattningar inom ASSA ABLOY-koncernen som ekonomi- och finansdirektör för ASSA ABLOY EMEA 2007–2011 samt för ASSA ABLOY Central Europe 2002–2006.

Aktieinnehav: 23 400 B-aktier.

Magnus Kagevik

Executive Vice President samt chef för division Asia Pacific sedan 2014.

Född 1967.

Civilingenjör maskinteknik.

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

Aktieinnehav: 38 199 B-aktier.

Thanasis Molokotos

Executive Vice President samt chef för division Americas sedan 2004.

Född 1958.

Civilingenjör.

Tidigare befattningar: Chef för ASSA ABLOY Architectural Hardware 2001–2004. Dessförinnan olika befattningar och sedermera chef för Sargent Manufacturing 1993–2001.

Aktieinnehav: 99 198 B-aktier.

7

Organisation

VD och koncernledning

Koncernledningen består av VD, cheferna för koncernens divisioner, ekonomi- och finansdirektören samt tekniska direktören. För en presentation av VD och övriga koncernledningen, se sidorna 76–77.

8

Divisioner – decentraliserad organisation

ASSA ABLOYs verksamhet är decentraliserad.

Verksamheten är organisatoriskt uppdelad i fem divisioner: EMEA, Americas, Asia Pacific, Global Technologies samt Entrance Systems. Den bärande principen är att divisionerna i så stor utsträckning som möjligt ska vara ansvariga för affärsverksamheten medan olika funktioner på ASSA ABLOYs huvudkontor ansvarar för samordning, uppföljning, policies och riktlinjer på övergripande nivå. Decentraliseringen är ett medvetet strategiskt val baserat på branschens lokala karaktär och en övertygelse om den divisionaliserade styrningsmodellens fördelar. Sammansättningen av koncernen ger ett geografiskt och strategiskt fördelat ansvar i syfte att 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 40 affärsenheter. Affärsenheterna består sedan i sin tur av ett större antal sälj- och produktionsenheter beroende på strukturen i respektive affärsenhet. Förutom uppföljning per enhet görs även en uppföljning av produkter och marknader.

Policies och riktlinjer

Väsentliga policies och riktlinjer inom koncernen avser finansiell styrning, kommunikationsfrågor, insiderfrågor, koncernens varumärken, miljöfrågor, affäretik samt exportkontroll. ASSA ABLOYs finanspolicy och redovisningsmanual sätter ramarna för finansiell styrning och uppföljning. ASSA ABLOYs kommunikationspolicy syftar till att säkerställa att väsentlig 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 svensk insiderlagstiftning. Insiderpolicyen är tillämplig på alla personer som rapporterats till Finansinspektionen såsom personer med



Tim Shea



Ulf Södergren



Juan Vargues



Stefan Widing



Tzachi Wiesenfeld

Tim Shea

Executive Vice President sedan 2006 samt chef för Global Technologies affärsenhet ASSA ABLOY Hospitality sedan 2004.

Född 1959.

Högskoleingenjör maskinteknik, MBA.

Tidigare befattningar: Executive Vice President USA, Service Operations för Schindler Elevator Company 2002–2003. Dessförinnan chef för Millar Elevator Service Company 1998–2001 samt före det olika befattningar inom Schindler Elevator Company.

Aktieinnehav: 49 482 B-aktier.

Ulf Södergren

Executive Vice President samt teknisk direktör sedan 2006.

Född 1953.

Civilingenjör och civilekonom.

Tidigare befattningar: Olika befattningar inom ASSA ABLOY-koncernen

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

Aktieinnehav: 87 544 B-aktier.

Juan Vargues

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

Född 1959.

Maskiningenjör, MBA.

Tidigare befattningar: Olika befattningar inom Besam-koncernen som VD och koncernchef för Besam 2004–2005, Executive Vice President och chef för Besam EMEA 1998–2003 samt VD för Besam Ibérica 1992–1997. Dessförinnan olika befattningar inom SKF-koncernen 1982–1991.

Aktieinnehav: 187 422 B-aktier.

Stefan Widing

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

Född 1977.

Civilingenjör teknisk fysik och elektronik samt ekonomikandidat.

Tidigare befattningar: Olika befattningar inom ASSA ABLOY-koncernen som Director of Product Management och General Manager Shared Technologies-enheten 2006–2015. Dessförinnan olika befattningar inom Saab-koncernen 2001–2006.

Aktieinnehav: 1 647 B-aktier.

Tzachi Wiesenfeld

Executive Vice President samt chef för division EMEA sedan 2006.

Född 1958.

Högskoleingenjör, MBA.

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

Aktieinnehav: 23 274 B-aktier.

Aktieinnehav per 31 december 2015.
Informationen uppdateras regelbundet på www.assaabloy.com.

insynsställning i ASSA ABLOY AB (inklusive dotterbolag) samt även vissa andra kategorier av anställda. Riktlinjer vad gäller varumärken syftar till att bevara och utveckla de stora värden som finns i koncernens varumärken.

ASSA ABLOY har antagit en uppförandekod (Code of Conduct) som gäller för hela koncernen. Uppförandekoden, som är baserad på internationellt vedertagna konventioner, är ett uttryck för vilka värderingar och riktlinjer som ska gälla inom koncernen med avseende på miljö, hälsa och säkerhet, affärsetik, arbetsvillkor, mänskliga rättigheter och socialt ansvar. Tillämpningen av uppförandekoden i koncernens olika enheter följs upp regelbundet i syfte att tillse efterlevnad och aktualitet. ASSA ABLOY har vidare antagit en policy mot korruption samt en policy avseende exportkontroll som gäller för hela koncernen.

9 Revisor

Vid årsstämman 2015 omvaldes PricewaterhouseCoopers (PwC) till bolagets externa revisor fram till slutet av årsstämman 2016. I samband med årsstämman 2015 meddelade PwC att auktoriserade revisorn Bo Karlsson

fortsatt kommer att vara huvudansvarig revisor. Bo Karlsson är född 1966 och har förutom ASSA ABLOY revisionsuppdrag i SKF, Scania och Investment AB Latour.

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

Den externa revisionen utförs i enlighet med International Standards on Auditing, ISA, vilket är god revisionssed i Sverige sedan 2011. Revisionen av årsredovisningshandlingar för legala enheter utanför Sverige sker i enlighet med lagstadgade krav och andra tillämpliga regler i respektive land. För information om arvoden till revisorer samt utförda uppdrag i koncernen för de tre senaste räkenskapsåren, se not 3 samt Årsredovisning 2014 not 3.

Intern kontroll – finansiell rapportering

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

Kontrollmiljö

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

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

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

Riskbedömning

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

Kontrollaktiviteter

Koncernens controller- och redovisningsorganisation, både på central- och divisionsnivå, spelar en betydelsefull roll vad gäller tillförlitlig finansiell information. Den är ansvarig för en fullständig, korrekt och i tid lämnad finansiell rapportering.

En global finansiell internrevisionsfunktion är upprättad och genomför årliga finansiella utvärderingar i enlighet med den av revisionsutskottet årligt fastställda planen. Resultaten från de finansiella utvärderingarna föreläggs revisionsutskottet och revisorerna. Koncernövergripande riktlinjer för intern kontroll följs upp årligen.

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 affärsenhet- 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 så kallade performance reviews och genom mer informell analys. Andra viktiga och koncerngemensamma delar i den interna kontrollen är den årliga affärsplansprocessen samt månads- och kvartalsvisa prognoser.

De koncernövergripande riktlinjerna för intern kontroll följs upp under året hos alla rörelse drivande bolag med hjälp av självutvärderingar delvis kompletterat med en åsiktsyttring (second opinion) från externa revisorer. Ett handlingsprogram har införts under året i syfte att ytterligare förbättra grundläggande processer med påverkan på bolagets finansiella ställning. Varje bolag skall genomföra förbättrings-åtgärder inom olika områden/processer såsom order, inköp, bokslut och policyefterlevnad.

Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

Styrelsens förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

Styrelsen i ASSA ABLOY föreslår att årsstämman beslutar om följande riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor för VD och koncernchef samt övriga medlemmar av ASSA ABLOYs koncernledning (Koncernledningen). De nedan föreslagna riktlinjerna innebär inte någon materiell förändring jämfört med de riktlinjer som beslutades på årsstämman 2015. Grundprincipen är att ersättning och andra anställningsvillkor ska vara marknadsmässiga och konkurrenskraftiga. ASSA ABLOY beaktar såväl global ersättningspraxis som praxis i hemlandet för varje medlem av Koncernledningen. Den totala ersättningen till Koncernledningen ska bestå av grundlön, rörliga komponenter i form av årlig respektive långsiktig rörlig ersättning, övriga förmåner och pension.

I not 32, redovisas den totala ersättningen till Koncernledningen, inklusive tidigare ingångna åtaganden vilka ännu inte har förfallit till betalning.

Fast och rörlig ersättning

Grundlönen ska vara konkurrenskraftig och avspejla ansvar och prestation. Den rörliga delen består av ersättning vilken utbetalas dels kontant, dels i form av aktier. Koncernledningen ska kunna erhålla rörlig kontant ersättning baserat på utfallet i förhållande till finansiella mål och, i förekommande fall, personliga mål. Denna ersättning ska motsvara maximalt 75 procent av grundlönen (exklusive kostnader för sociala avgifter).

Koncernledningen ska därutöver, inom ramen för styrelsens förslag till långsiktigt aktiesparprogram, kunna erhålla rörlig ersättning i form av aktier baserat på utfallet i förhållande till ett av styrelsen fastställt intervall avseende utvecklingen av bolagets vinst per aktie under 2016. I denna ersättningsmodell ingår även rätten att vid köp av aktier under

vissa förutsättningar erhålla kostnadsfria matchningsaktier från bolaget. Denna ersättning ska, vid oförändrad aktiekurs motsvara maximalt 75 procent av grundlönen (exklusive kostnader för sociala avgifter).

Bolagets årliga kostnad för rörliga ersättningar till Koncernledningen enligt ovan kan, vid maximalt utfall, komma att uppgå till sammanlagt cirka 57 MSEK (exklusive kostnader för sociala avgifter och finansieringskostnad). Beräkningen är gjord utifrån de personer som för närvarande ingår i Koncernledningen.

Övriga förmåner och pension

Övriga förmåner, till exempel tjänstebil, extra sjukförsäkring eller företagshälsovård, ska kunna utgå i den utsträckning detta bedöms vara marknadsmässigt på den aktuella marknaden. Samtliga i Koncernledningen ska omfattas av avgiftsbestämda pensionsplaner för vilka försäkringspremier avsätts från personens totala ersättning och betalas av bolaget under anställningen.

Uppsägning och avgångsvederlag

Vid uppsägning av VD ska ersättningsskyldigheten för bolaget motsvara 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 tolv månaders grundlön.

Avvikelse från riktlinjerna

Styrelsen ska ha rätt att frånga de av årsstämman beslutade riktlinjerna om ersättning till ledande befattningshavare om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det.

Omsättning och resultat

- Nettoomsättningen ökade med totalt 20 procent till 68 099 MSEK (56 843). Den organiska tillväxten var 4 procent (3) medan förvärvad tillväxt uppgick till 3 procent (9).
- Rörelseresultatet (EBIT) ökade med 20 procent till 11 079 MSEK (9 257) motsvarande en rörelsemarginal på 16,3 procent (16,3).
- Vinst per aktie efter full utspädning ökade med 20 procent och uppgick till 6,93 SEK (5,79).

Omsättning

Koncernens omsättning uppgick till 68 099 MSEK (56 843). Valutaeffekter påverkade omsättningen positivt med 6 544 MSEK (2 138).

Förändring av omsättning

%	2014	2015
Organisk tillväxt	3	4
Förvärvad tillväxt	9	3
Kurseffekter	5	13
Totalt	17	20

Den totala omsättningsförändringen för 2015 var 20 procent (17). Den organiska tillväxten uppgick till 4 procent (3) och förvärvade enheter bidrog positivt med 3 procent (9).

Omsättning per produktgrupp

Omsättningen av mekaniska lås, låssystem och tillbehör uppgick till 29 procent (30) av total omsättning. Omsättningen av elektromekaniska och elektroniska lås ökade till 51 procent (50), varav entréautomatik uppgick till 26 procent-enheter (27). Omsättningen av säkerhetsdörrar och beslag uppgick till 20 procent (20).

Kostnadsstruktur

Totala lönekostnader inklusive sociala kostnader och pensionskostnader uppgick till 18 995 MSEK (16 026), vilket motsvarar 28 procent (28) av omsättningen. Medelantalet anställda uppgick till 45 994 (44 269).

Koncernens materialkostnader uppgick till 25 128 MSEK (20 763), motsvarande 37 procent (37) av omsättningen.

Övriga inköpskostnader uppgick till 11 588 MSEK (9 866), vilket motsvarar 17 procent (17) av omsättningen.

Avskrivningar på anläggningstillgångar uppgick till 1 433 MSEK (1 163), vilket motsvarar 2 procent (2) av omsättningen.

Rörelseresultat

Rörelseresultatet (EBIT) ökade med 20 procent till 11 079 MSEK (9 257) främst tack vare en fortsatt god tillväxt i verksamheten samt genomförda effektivitetsförbättringar. Rörelsemarginalen uppgick till 16,3 procent (16,3). Den positiva valutaeffekten i rörelseresultatet uppgick till 881 MSEK (349).

Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA) uppgick till 12 512 MSEK (10 419). Motsvarande marginal var 18,4 procent (18,3).

Jämförelsestörande poster

Inga jämförelsestörande poster ingick i resultatet vare sig för 2015 eller 2014.

Resultat före skatt

Resultat före skatt uppgick till 10 382 MSEK (8 698). Den positiva valutaeffekten på resultatet före skatt uppgick till 796 MSEK (326). Finansnettot uppgick till -697 MSEK (-559) och ökade jämfört med föregående år främst på grund av valutaomräkningseffekter. Vinstmarginalen definierad som resultat före skatt i förhållande till omsättningen uppgick till 15,2 procent (15,3).

Moderbolagets resultat före skatt uppgick till 3 142 MSEK (5 553). Resultatförsämringen jämfört med föregående år beror främst på minskade erhållna utdelningar från dotterföretag.

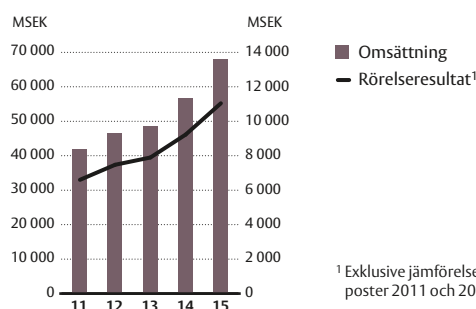
Skatt

Koncernens skattekostnad uppgick till 2 689 MSEK (2 261), vilket motsvarar en effektiv skattesats om 26 procent (26).

Vinst per aktie

Vinst per aktie efter full utspädning uppgick till 6,93 SEK (5,79), en ökning med 20 procent.

OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT



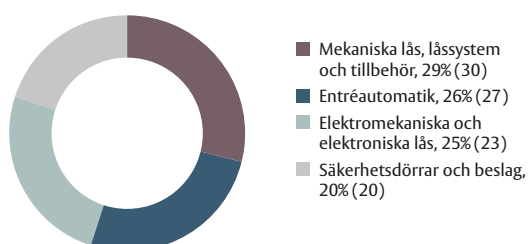
Koncernens resultaträkning och rapport över totalresultat

Resultaträkning, MSEK	Not	2014	2015
Försäljningsintäkter	2	56 843	68 099
Kostnad för sålda varor		-34 921	-41 704
Bruttoresultat		21 922	26 395
Försäljningskostnader		-8 684	-10 441
Administrationskostnader	3	-2 668	-3 066
Forsknings- och utvecklingskostnader		-1 545	-1 932
Övriga rörelseintäkter och -kostnader	4	100	-10
Resultatandel i intressebolag	5	132	134
Rörelseresultat	6-9, 24, 32	9 257	11 079
Finansiella intäkter	10	28	22
Finansiella kostnader	9, 11, 24	-587	-719
Resultat före skatt		8 698	10 382
Inkomstskatt	12	-2 261	-2 689
Årets resultat		6 436	7 693
Årets resultat hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		6 436	7 693
Innehav utan bestämmande inflytande		0	0
Vinst per aktie¹			
före utspädning, SEK	13	5,79	6,93
efter utspädning, SEK	13	5,79	6,93

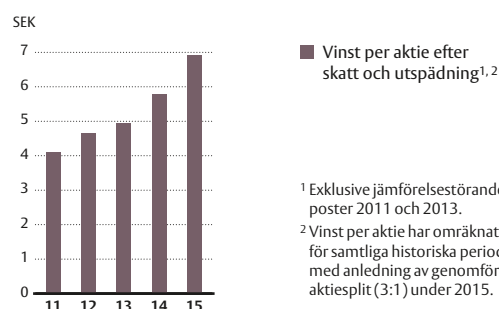
Rapport över totalresultat, MSEK	Not	2014	2015
Årets resultat		6 436	7 693
Övrigt totalresultat:			
Poster som inte ska omklassificeras till resultaträkningen			
Omvärdering av nettopensionsförpliktelser	24	-695	150
Uppskjuten skatt avseende omvärdering av nettopensionsförpliktelser		152	-33
Summa		-543	117
Poster som senare kan omklassificeras till resultaträkningen			
Andel av övrigt totalresultat i intressebolag		105	-28
Kassaflödessäkringar		-3	8
Säkring av nettoinvestering		-374	89
Omräkningsdifferens		3 810	75
Summa		3 539	143
Totalresultat för året		9 433	7 953
Totalresultat för året hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		9 432	7 953
Innehav utan bestämmande inflytande		0	0

¹ Vinst per aktie har omräknats för samtliga historiska perioder med anledning av genomförd aktiesplit (3:1) under 2015.

OMSÄTTNING PER PRODUKTGRUPP, 2015



VINST PER AKTIE EFTER SKATT OCH UTSPÄDNING



Kommentar per division

ASSA ABLOY är organiserat i fem divisioner. Divisionerna EMEA (Europa, Mellanöstern 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. Division Global Technologies verkar över hela världen inom produktområdena passer-system, säkert utfärdande av kort, identifieringsteknologi samt hotellås. Division Entrance Systems är en global leverantör av automatiska dörrar, portar och service.

EMEA

Omsättningen uppgick till 16 524 MSEK (14 753) med en organisk tillväxt om 4 procent (3). Förvärvade enheter bidrog med 4 procent (5) till omsättningen. Rörelseresultatet uppgick till 2 620 MSEK (2 432) med en rörelsemarginal (EBIT) om 15,9 procent (16,5). Avkastningen på sysselsatt kapital uppgick till 20,4 procent (21,0). Det operativa kassaflödet före betald ränta var 2 622 MSEK (2 288).

Tillväxten i Europa var fortsatt god men ojämnt fördelad för de olika regionerna. Efterfrågan på elektromekaniska lösningar ökade mycket kraftigt under året. Fortsatt satsning på innovation och nya produkter, stärkt marknadsnärvaro på tillväxtmarknaderna och fortsatta effektiviseringar bidrog till en fortsatt god rörelsemarginal för EMEA.

Americas

Omsättningen uppgick till 15 665 MSEK (12 156) med en organisk tillväxt om 7 procent (4). Förvärvade enheter bidrog med 2 procent (10) till omsättningen. Rörelseresultatet uppgick till 3 363 MSEK (2 613), med en rörelsemarginal (EBIT) om 21,5 procent (21,5). Avkastningen på sysselsatt kapital uppgick till 24,1 procent (23,1). Det operativa kassaflödet före betald ränta var 3 217 MSEK (2 637).

Efterfrågan var fortsatt stark under året inom de viktiga kommersiella och institutionella kundsegmenten i USA. Tillväxten var fortsatt god tack vare fortsatta satsningar på innovation och produktutveckling inom flertalet produktområden, bland annat inom digitala lås- och dörrlösningar. Lönsamheten var fortsatt god tack vare stark tillväxt inom viktiga kundsegment samt kontinuerliga rationaliseringar.

Asia Pacific

Omsättningen uppgick till 10 171 MSEK (8 336) med –3 procent (1) organisk tillväxt. Förvärvade enheter bidrog med 9 procent (6) till omsättningen. Rörelseresultatet uppgick till 1 436 MSEK (1 187) med en rörelsemarginal (EBIT) om 14,1 procent (14,2). Avkastningen på sysselsatt kapital uppgick till 12,6 procent (14,2). Det operativa kassaflödet före betald ränta var 1 235 MSEK (931).

Utvecklingen var fortsatt svag i Kina under året medan tillväxten var god eller mycket god i Sydostasien, Indien, Sydkorea, Australien och Nya Zeeland. Rörelsemarginal och kassaflöde bibehölls på en god nivå tack vare rationaliseringar och ökad effektivitet bland annat inom den kinesiska verksamheten.

Global Technologies

Omsättningen uppgick till 9 100 MSEK (7 207) med en organisk tillväxt om 7 procent (1). Förvärvade enheter bidrog med 2 procent (4) till omsättningen. Rörelseresultatet uppgick till 1 647 MSEK (1 368) med en rörelsemarginal (EBIT) om 18,1 procent (19,0). Avkastningen på sysselsatt kapital var 18,8 procent (19,6). Det operativa kassaflödet före betald ränta var 1 557 MSEK (1 282).

Försäljningen var god inom bland annat identifikations-teknologi och säkra identitetslösningar för affärsenheten HID Global medan Government ID och Biometri hade en negativ utveckling. Tillväxten var fortsatt stark för ASSA ABLOY Hospitality på flertalet marknader, drivet av trådlösa lås och Mobile Access. Rörelsemarginal och avkastningen på sysselsatt kapital var på en fortsatt god nivå.

Entrance Systems

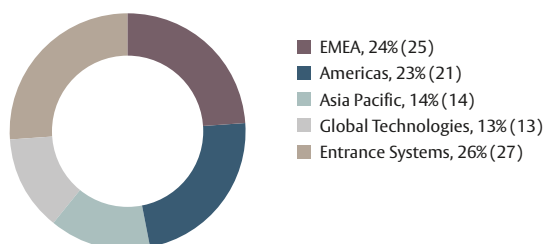
Omsättningen uppgick till 17 957 MSEK (15 409) med en organisk tillväxt om 5 procent (4). Förvärvade enheter bidrog med 1 procent (17) till omsättningen. Rörelseresultatet uppgick till 2 436 MSEK (2 054) med en rörelsemarginal (EBIT) om 13,6 procent (13,3). Avkastningen på sysselsatt kapital uppgick till 14,9 procent (13,1). Det operativa kassaflödet före betald ränta var 2 637 MSEK (2 007).

Tillväxten var fortsatt stark på den nordamerikanska marknaden under året. I Europa var tillväxten god i Norra Europa men mer dämpad i den södra delen. Nedgången i den kinesiska marknaden förstärktes under året, vilket ledde till en minskad försäljning. Under året har bland annat nya servicekoncept introducerats på marknaden med mycket positivt gensvar från kunderna. Omsättning, rörelseresultat och operativt kassaflöde ökade väsentligt jämfört med föregående år.

Övrigt

Kostnader för koncerngemensamma funktioner som till exempel koncernledning, ekonomi och finans, inköp och koncerngemensam produktutveckling uppgick till 422 MSEK (398). I övrigt ingår elimineringar av försäljning mellan koncernens segment.

EXTERN OMSÄTTNING, 2015



Rapportering per division

MSEK	EMEA ¹		Americas ²		Asia Pacific ³		Global Technologies ⁴		Entrance Systems		Övrigt		Totalt	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Försäljningsintäkter, externt	14 519	16 220	12 096	15 588	7 755	9 401	7 147	9 031	15 325	17 858	0	0	56 843	68 099
Försäljningsintäkter, internt	233	304	60	76	581	770	59	69	84	98	-1 017 ⁶	-1 317 ⁶	-	-
Försäljningsintäkter	14 753	16 524	12 156	15 665	8 336	10 171	7 207	9 100	15 409	17 957	-1 017	-1 317	56 843	68 099
Organisk tillväxt	3%	4%	4%	7%	1%	-3%	1%	7%	4%	5%	-	-	3%	4%
Resultatandel i intressebolag	-	-	-	-	23	16	-	-	109	118	-	-	132	134
Rörelseresultat (EBIT)	2 432	2 620	2 613	3 363	1 187	1 436	1 368	1 647	2 054	2 436	-398	-422	9 257	11 079
Rörelsemarginal (EBIT)	16,5%	15,9%	21,5%	21,5%	14,2%	14,1%	19,0%	18,1%	13,3%	13,6%	-	-	16,3%	16,3%
Finansnetto													-559	-697
Inkomstskatt													-2 261	-2 689
Årets resultat													6 436	7 693
Sysselsatt kapital	12 299	12 916	12 909	13 908	9 810	11 689	8 239	9 815	16 245	16 030	-1 077	-509	58 425	63 848
- varav goodwill	7 247	7 857	9 000	9 903	7 931	7 690	5 984	7 437	9 615	9 891	-	-	39 778	42 777
- varav övriga immateriella och materiella anläggningstillgångar	3 051	3 210	2 982	3 184	3 137	3 908	1 711	2 300	4 021	3 939	87	107	14 990	16 649
- varav andelar i intressebolag	9	8	-	0	414	452	-	-	1 438	1 450	-	-	1 861	1 910
Avkastning på sysselsatt kapital	21,0%	20,4%	23,1%	24,1%	14,2%	12,6%	19,6%	18,8%	13,1%	14,9%	-	-	16,9%	17,8%
Rörelseresultat (EBIT)	2 432	2 620	2 613	3 363	1 187	1 436	1 368	1 647	2 054	2 436	-398	-422	9 257	11 079
Avskrivningar	351	398	237	300	183	268	182	232	212	231	-2	4	1 163	1 433
Investeringar i anläggningstillgångar	-444	-555	-247	-346	-280	-251	-205	-219	-153	-161	-12	-24	-1 341	-1 555
Försäljning av anläggningstillgångar	47	206	4	21	6	13	1	8	12	67	1	-	69	314
Förändring av rörelsekapitalet	-98	-47	31	-120	-164	-231	-63	-110	-118	63	109	-57	-303	-502
Kassaflöde⁵	2 288	2 622	2 637	3 217	931	1 235	1 282	1 557	2 007	2 637	-302	-499	8 845	10 770
Ej kassaflödespåverkande poster											-150	-269	-150	-269
Erlagd och erhållen ränta											-457	-548	-457	-548
Operativt kassaflöde⁵													8 238	9 952
Medelantal anställda	10 678	10 886	7 193	7 957	13 439	13 651	3 331	3 583	9 420	9 686	208	231	44 269	45 994

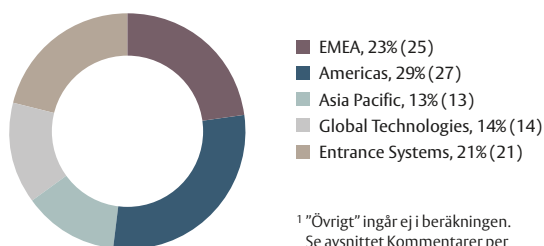
¹ Europa, Mellanöstern och Afrika.⁴ ASSA ABLOY Hospitality och HID Global.² Nord- och Sydamerika.⁵ Exklusive omstruktureringsbetalningar.³ Asien och Oceanien.⁶ Varav elimineringar -1 317 MSEK (-1 017).

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

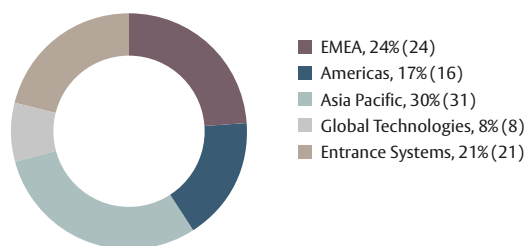
De olika segmenten genererar sina intäkter från tillverkning och försäljning av mekaniska, elektromekaniska och elektroniska lås, låssystem och tillbehör samt säkerhetsdörrar och beslag.

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.

RÖRELSERESULTAT, 2015¹

MEDELANTAL ANSTÄLLDA, 2015



Finansiell ställning

- Sysselsatt kapital uppgick till 63 848 MSEK (58 425).
- Avkastningen på sysselsatt kapital var fortsatt hög och uppgick till 17,8 procent (16,9).
- Nettoskuld/eget kapital uppgick till 0,54 (0,62).

MSEK	2014	2015
Sysselsatt kapital	58 425	63 848
– varav goodwill	39 778	42 777
Nettoskuld	22 327	22 269
Eget kapital	36 098	41 579
– varav innehav utan bestämmande inflytande	2	4

Sysselsatt kapital

Det sysselsatta kapitalet i koncernen, beräknat som totala tillgångar reducerat med räntebärande tillgångar och icke räntebärande skulder inklusive uppskjuten skatteskuld, uppgick till 63 848 MSEK (58 425). Avkastningen på sysselsatt kapital exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 17,8 procent (16,9).

Immateriella tillgångar uppgick till 51 863 MSEK (47 056). Ökningen förklaras huvudsakligen av effekter från genomförda förvärv. Under året har goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod tillkommit med en preliminär värdering om 3 002 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 7 562 MSEK (7 712). Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar reducerat med försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar uppgick till 1 241 MSEK (1 271). Avskrivningar uppgick till 1 433 MSEK (1 163).

Kundfordringar uppgick till 11 775 MSEK (10 595) och varulagret uppgick till 8 348 MSEK (7 845). Genomsnittlig kreditid för kundfordringar uppgick till 56 dagar (53). Varulagrets genomloppstid uppgick till 90 dagar (91). Ett systematiskt arbete pågår inom koncernen för att öka kapitaleffektiviteten.

Nettoskuldsättning

Nettoskuldsättningen uppgick till 22 269 MSEK (22 327), varav 2 761 MSEK (2 946) utgjordes av pensionsförpliktelser och övriga ersättningar efter avslutad anställning.

Nettoskulden har ökats av förvärv, valutaomräknings-effekter samt utdelningen till aktieägarna under året samtidigt som den reducerats av ett fortsatt starkt positivt operativt kassaflöde. Sett över perioden har nettoskulden förändrats marginellt även om den varierat under året.

Extern finansiering

Koncernens långfristiga lånefinansiering utgörs huvudsakligen av Private Placement-program i USA uppgående till 542 MUSD (618), GMTN-program om 7 886 MSEK (7 339) samt lån från Europeiska Investeringsbanken om 92 MEUR (110) och Nordiska investeringsbanken om 110 MEUR (110). Under året gjordes totalt 4 nya emissioner under GMTN-programmet om ett totalt belopp på 1 862 MSEK. Under året togs även ett par mindre lokala bilaterala banklån om 229 MSEK upp i länder med valutaretriktioner. 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. Totalt lånades 2 092 MSEK i nya långa lån samtidigt som 2 425 MSEK i ursprungligen långa lån förföll under året.

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 utnyttjades Commercial paper-programmen med 1 240 MSEK (1 287). Därutöver finns väsentliga kreditlöften främst i form av en Multi Currency Revolving Credit Facility på 900 MEUR (900), vilken vid årsskiftet inte utnyttjades alls. Räntetäckningsgraden, beräknad som resultat före skatt ökat med räntenetto dividerat med räntenetto, uppgick till 16,7 (17,4). Räntebindningen har stigit under året, med genomsnittliga räntebindningstiden uppgående till 26 månader (17) vid årsskiftet.

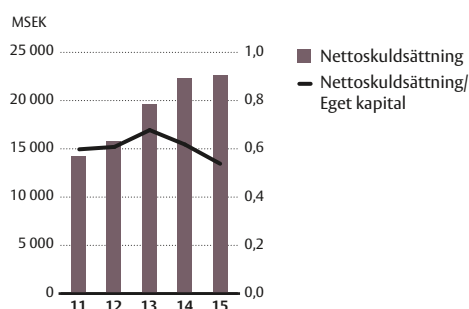
Likvida medel uppgick till 501 MSEK (667). De likvida medlen är placerade i banker med hög kreditvärdighet.

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

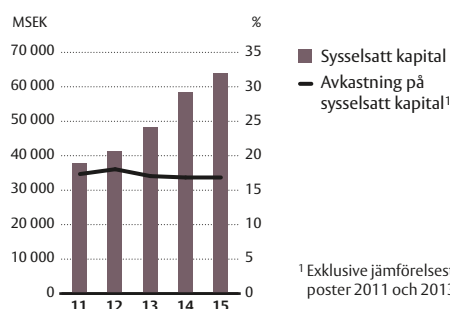
Eget kapital

Koncernens eget kapital uppgick vid årets slut till 41 579 MSEK (36 098). Avkastningen på eget kapital uppgick till 19,8 procent (19,8). Soliditeten uppgick till 48,2 procent (45,1). Skuldsättningsgraden, beräknad som nettoskuldsättning dividerad med eget kapital, uppgick till 0,54 (0,62).

NETTOSKULDSÄTTNING



SYSSELSATT KAPITAL OCH AVKASTNING PÅ SYSSELSATT KAPITAL



¹ Exklusive jämförelsestörande poster 2011 och 2013.

Koncernens balansräkning

MSEK	Not	2014	2015
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella tillgångar	14	47 056	51 863
Materiella anläggningstillgångar	15	7 712	7 562
Andelar i intressebolag	17	1 861	1 910
Övriga finansiella tillgångar	19	76	77
Uppskjutna skattefordringar	18	1 555	1 434
Summa anläggningstillgångar		58 260	62 847
Omsättningstillgångar			
Varulager	20	7 845	8 348
Kundfordringar	21	10 595	11 775
Aktuella skattefordringar		506	416
Övriga kortfristiga fordringar		1 120	1 139
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		831	970
Derivatinstrument	33	159	148
Kortfristiga placeringar	33	14	34
Likvida medel	33	667	501
Summa omsättningstillgångar		21 738	23 330
SUMMA TILLGÅNGAR		79 998	86 177
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
<i>Moderbolagets aktieägare</i>			
Aktiekapital	23	371	371
Övrigt tillskjutet kapital		9 675	9 675
Reserver		2 498	2 642
Balanserade vinstmedel		23 553	28 888
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		36 096	41 575
Innehav utan bestämmande inflytande		2	4
Summa eget kapital		36 098	41 579
Långfristiga skulder			
Långfristiga lån	33	15 362	15 568
Uppskjutna skatteskulder	18	1 462	2 031
Pensionsavsättningar	24	2 946	2 761
Övriga långfristiga avsättningar	25	2 428	1 717
Övriga långfristiga skulder		2 320	2 089
Summa långfristiga skulder		24 517	24 166
Kortfristiga skulder			
Kortfristiga lån	33	4 636	4 574
Derivatinstrument	33	251	80
Leverantörsskulder		5 699	6 553
Aktuella skatteskulder		930	1 145
Kortfristiga avsättningar	25	525	607
Övriga kortfristiga skulder	26	3 060	2 847
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	27	4 282	4 626
Summa kortfristiga skulder		19 383	20 432
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		79 998	86 177

Kassaflöde

- Operativt kassaflöde var fortsatt starkt och uppgick till 9 952 MSEK (8 238).
- Rörelsens nettoinvesteringar uppgick till 1 241 MSEK (1 271).

Operativt kassaflöde

MSEK	2014	2015
Rörelseresultat (EBIT)	9 257	11 079
Avskrivningar	1 163	1 433
Rörelsens nettoinvesteringar	-1 271	-1 241
Förändring av rörelsekapital	-303	-502
Erlagd och erhållen ränta	-457	-548
Ej kassaflödespåverkande poster	-150	-269
Operativt kassaflöde¹	8 238	9 952
Operativt kassaflöde/Resultat före skatt	0,95	0,96

¹ Exklusive omstrukturering betalningar.

Koncernens operativa kassaflöde uppgick till 9 952 MSEK (8 238) vilket motsvarar 96 procent (95) av resultat före skatt exklusive omstrukturering kostnader.

Rörelsens nettoinvesteringar

Nettoinvesteringar i immateriella och materiella anläggningstillgångar uppgick till 1 241 MSEK (1 271), vilket motsvarar 87 procent (109) av avskrivningarna på immateriella och materiella anläggningstillgångar. De lägre nettoinvesteringarna jämfört med föregående år förklaras huvudsakligen av att koncernen erhållit en köpeskilling om 176 MSEK avseende en fastighetsförsäljning som genomförts under tidigare år.

Förändring av rörelsekapitalet

MSEK	2014	2015
Varulager	-261	-147
Kundfordringar	-695	-713
Leverantörsskulder	582	549
Övrigt rörelsekapital	71	-189
Förändring i rörelsekapital	-303	-502

Varulagrets genomsnittstid uppgick vid årets slut till 90 dagar (91). Kapitalbindning i rörelsekapitalet har ökat något under året, vilket påverkade kassaflödet med -502 MSEK (-303) sammantaget.

Brygga mellan kassaflöde från löpande verksamhet och operativt kassaflöde

MSEK	2014	2015
Kassaflöde från löpande verksamhet	6 679	8 572
Omstrukturering betalningar	453	375
Rörelsens nettoinvesteringar	-1 271	-1 241
Återläggning av betald skatt	2 376	2 247
Operativt kassaflöde	8 238	9 952

Investeringar i dotterbolag

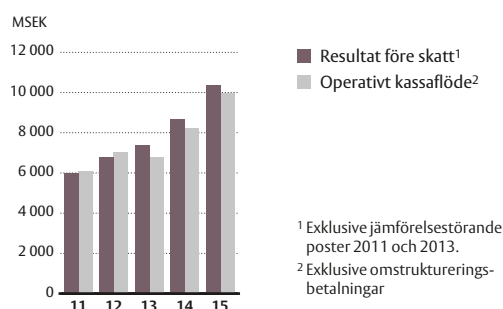
Total köpeskilling för investeringar i dotterbolag uppgick till 3 835 MSEK (4 627), varav kassaflödeseffekten var 3 171 MSEK (-2 454). Förvärvad kassa uppgick till 155 MSEK (204).

Nettoskuldens förändring

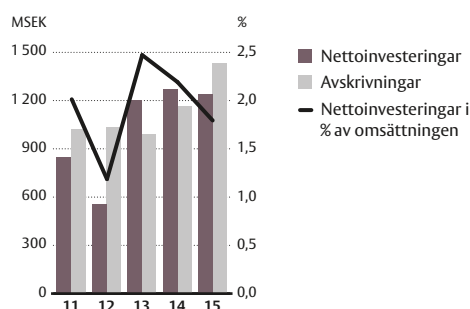
Nettoskulden har främst påverkats av det starkt positiva operativa kassaflödet, utdelning till aktieägarna, förvärvsbetalningar samt omräkningseffekter.

MSEK	2014	2015
Nettoskuld vid årets början	19 595	22 327
Operativt kassaflöde	-8 238	-9 952
Omstrukturering betalningar	453	375
Betald inkomstskatt	2 376	2 247
Förvärv/Avyttringar	2 454	4 161
Utdelning	2 110	2 407
Omvärdering av nettopensionsförpliktelser	695	-150
Omräkningsdifferens m.m.	2 880	855
Nettoskuld vid årets slut	22 327	22 269

RESULTAT FÖRE SKATT OCH OPERATIVT KASSAFLÖDE



INVESTERINGAR



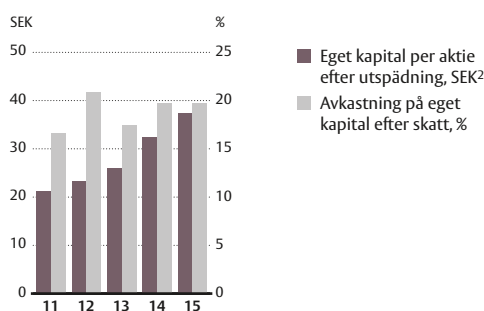
Koncernens kassaflödesanalys

MSEK	Not	2014	2015
LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Rörelseresultat		9 257	11 079
Avskrivningar	8	1 163	1 433
Omstruktureringsbetalningar		-453	-375
Övriga ej kassaflödespåverkande poster	31	-150	-269
Kassaflöde före räntor och skatt		9 816	11 869
Erlagd ränta		-477	-574
Erhållen ränta		20	25
Betald inkomstskatt		-2 376	-2 247
Kassaflöde före förändring av rörelsekapital		6 983	9 073
Förändring av rörelsekapitalet	31	-303	-502
Kassaflöde från löpande verksamheten		6 679	8 572
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Investeringar i materiella anläggningstillgångar och immateriella tillgångar	14, 15	-1 341	-1 555
Försäljningar av materiella anläggningstillgångar och immateriella tillgångar	14, 15	69	314
Investeringar i dotterbolag	30	-2 454	-3 171
Investeringar i intressebolag		-1	-1
Avyttringar av dotterbolag		201	-
Övriga investeringar och försäljningar		0	0
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-3 524	♦ -4 412
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Utdelning		-2 110	-2 407
Upptagna långfristiga lån		2 757	2 092
Amortering av ursprungligen långfristiga lån		-2 131	-2 425
Förvärv av andelar i dotterföretag från innehav utan bestämmande inflytande		-	-990
Aktiesparplaner		-75	-121
Övriga upptagna lån och amorteringar, netto		-1 349	-484
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-2 908	-4 335
ÅRETS KASSAFLÖDE		247	-175
LIKVIDA MEDEL			
Likvida medel vid årets början		362	667
Årets kassaflöde		247	-175
Omräkningsdifferens i likvida medel		58	9
Likvida medel vid årets slut	33	667	501

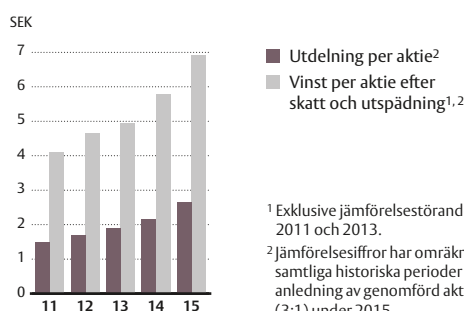
Förändringar i koncernens eget kapital

MSEK	Not	Moderbolagets aktieägare				Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt
		Aktie-kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserade vinstmedel		
Ingående balans 1 januari 2014		371	9 675	-1 041	19 808	0	28 813
Årets resultat					6 436	0	6 436
Övrigt totalresultat				3 539	-543	0	2 996
Summa totalresultat				3 539	5 894	0	9 433
Utdelning avseende 2013	23				-2 110	-	-2 110
Aktiesparplaner					-38	-	-38
Summa tillskott från och värde-överföringar till aktieägare					-2 149	-	-2 149
Förändringar av innehav utan bestämmande inflytande					-	2	2
Summa transaktioner med aktieägare					-2 149	2	-2 147
Utgående balans 31 december 2014	23	371	9 675	2 498	23 553	2	36 098
Ingående balans 1 januari 2015		371	9 675	2 498	23 553	2	36 098
Årets resultat					7 693	0	7 693
Övrigt totalresultat				144	117	0	260
Summa totalresultat				144	7 810	0	7 953
Utdelning avseende 2014	23				-2 407	-	-2 407
Aktiesparplaner					-82	-	-82
Summa tillskott från och värde-överföringar till aktieägare					-2 489	-	-2 489
Förändringar av innehav utan bestämmande inflytande					15	1	17
Summa transaktioner med aktieägare					-2 474	1	-2 472
Utgående balans 31 december 2015	23	371	9 675	2 642	28 888	4	41 579

EGET KAPITAL PER AKTIE EFTER UTSPÄDNING SAMT AVKASTNING PÅ EGET KAPITAL EFTER SKATT



UTDELNING



¹ Exklusive jämförelsestörande poster 2011 och 2013.

² Jämförelsesiffror har omräknats för samtliga historiska perioder med anledning av genomförd aktiesplit (3:1) under 2015.

ASSA ABLOY hjälper miljöorganisation att uppfylla LBC-kraven

■ **KUND:** Miljöorganisationen Chesapeake Bay Foundations lokaler, Brock Environmental Center, i Virginia Beach, USA, är en av de första byggnader som har uppförts i enlighet med LBC (Living Building Challenge), ett miljöcertifieringssystem med striktare kriterier än vad som gäller för LEED. LBC bygger på ett holistiskt perspektiv som kräver att alla parter i ett byggprojekt tar hänsyn till miljöpåverkan under hela livscykeln när det gäller byggnadens design, konstruktion och drift. ASSA ABLOYs produkter valdes ut eftersom de uppfyller de stränga riktlinjerna för LBC, till exempel transparens vad gäller inköp och tillverkning.

■ **UTMANING:** Enligt LBC-kraven måste leverantörer av byggmaterial tillhandahålla miljödeklarationer med information om ursprung, andelen återvunnet material och produkternas väg genom hela leveranskedjan. Denna dokumentation krävs för samtliga av de cirka 1 000 olika produkter som finns installerade i byggnaden.

■ **LÖSNING:** ASSA ABLOYs fokus på hållbarhet bidrog till att skapa goda relationer med kundens projektteam. Den koncernövergripande satsningen på miljödeklarationer var dessutom en viktig anledning till att arkitekten valde att prioritera produkter från ASSA ABLOY.

Förutom lås, gångjärn och beslag installerades metall-dörrar och karmar med mycket god isoleringsförmåga samt tätningar som förhindrar värmeläckage – en viktig faktor med tanke på att byggnaden är belägen precis vid havet.



Universitetssjukhus med fokus på säkerhet, estetik och effektivitet

■ **KUND:** University Medical Center (UMC) i New Orleans är med sina 446 sängplatser ett av de största universitetssjukhusen i USA och det enda trauma-sjukhuset i sydöstra Louisiana. Vårdmiljön är estetiskt utformad för att erbjuda hälso- och sjukvård i den absoluta framkanten. Dessutom spelar UMC

New Orleans en viktig roll när det gäller att utbilda framtida generationer av vårdpersonal. UMC ersätter Medical Center of Louisiana, som tvingades stänga på grund av omfattande skador i samband med orkanen Katrina 2005.

■ **UTMANING:** Säkerhet är alltid en avgörande faktor när det gäller vårdinrättningar, men UMC ville dessutom att lösningarna skulle vara estetiskt tilltalande för att passa in i den moderna anläggningen som ligger i framkant vad gäller utbildning och patientvård. Eftersom universitetssjukhuset är beläget i centrala New Orleans var det också en logistisk utmaning att leverera produkterna under byggfasen.

■ **LÖSNING:** Inledningsvis samarbetade ASSA ABLOY med projektteamet för att kunna ta fram ett erbjudande med de mest effektiva produkterna. Projektet omfattade totalt 6 000 dörröppningar, inklusive beslag, dörrar, karmar, behör, dörrautomatik, passer-kontroll och elektromekaniska produkter.

Låset Harmony Integrated Wiegand var en extra attraktiv lösning, eftersom det kombinerar ett snyggt utseende med avancerade funktioner för passer-kontroll. I Harmony-låsen är både kortläsare och lås integrerade i en och samma enhet, vilket ger ett mer estetiskt intryck.

För att klara det pressade tidsschemat utvecklade ASSA ABLOY en innovativ och effektiv lösning, där dörrarna levererades färdigmonterade i stället för att komma i byggsatser. På så sätt var det också möjligt att testa låsen innan leverans.



Moderbolagets rapporter

Moderbolagets resultaträkning

MSEK	Not	2014	2015
Administrationskostnader	3, 6, 8, 9	-1 129	-1 312
Forsknings- och utvecklingskostnader	6, 8, 9	-658	-729
Övriga rörelseintäkter och -kostnader	4	3 085	3 392
Rörelseresultat	9, 32	1 298	1 351
Finansiella intäkter	10	5 265	1 691
Finansiella kostnader	9, 11	-1 649	-849
Resultat före bokslutsdispositioner och skatt		4 914	2 193
Bokslutsdispositioner – Koncernbidrag		639	949
Inkomstskatt	12	-352	-416
Årets resultat		5 201	2 725

Moderbolagets rapport över totalresultat

MSEK	2014	2015
Årets resultat	5 201	2 725
Övrigt totalresultat		
Värdeförändringar, finansiella instrument	374	273
Summa totalresultat	5 575	2 998

Moderbolagets balansräkning

MSEK	Not	2014	2015
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar	14	1 062	657
Materiella anläggningstillgångar	15	2	5
Aktier i dotterbolag	16	33 001	32 855
Övriga finansiella anläggningstillgångar	19	1 620	1 621
Summa anläggningstillgångar		35 684	35 138
Omsättningstillgångar			
Fordringar hos dotterbolag		7 518	9 371
Övriga kortfristiga fordringar		17	11
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		26	28
Kassa och bank		0	0
Summa omsättningstillgångar		7 561	9 410
SUMMA TILLGÅNGAR		43 245	44 548
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital	22		
Bundet eget kapital			
Aktiekapital	23	371	371
Uppskrivningsfond		275	275
Reservfond		8 905	8 905
Fond för verkligt värde		-273	-
Fritt eget kapital			
Överkursfond		787	787
Balanserade vinstmedel inkl årets resultat		9 979	10 215
Summa eget kapital		20 044	20 553
Avsättningar			
Övriga avsättningar		0	-
Summa avsättningar		0	-
Långfristiga skulder			
Långfristiga lån	33	7 659	8 153
Summa långfristiga skulder		7 659	8 153
Kortfristiga skulder			
Kortfristiga lån	33	1 518	1 224
Leverantörsskulder		52	77
Kortfristiga skulder till dotterbolag		13 637	14 141
Aktuella skatteskulder		81	108
Övriga kortfristiga skulder		4	4
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	27	251	288
Summa kortfristiga skulder		15 542	15 842
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		43 245	44 548
Ställda säkerheter	29	-	-
Ansvarsförbindelser	28	9 789	11 249

Moderbolagets
kassaflödesanalys

MSEK	Not	2014	2015
LÖPANDE VERKSAMHET			
Rörelseresultat		1 298	1 351
Avskrivningar	8	436	442
Kassaflöde före räntor och skatt		1 735	1 793
Erlagd och erhållen ränta		-386	-262
Erhållen utdelning		5 229	1 583
Erlagd och erhållen inkomstskatt		-420	-391
Kassaflöde före förändring av rörelsekapital		6 157	2 723
Förändring av rörelsekapital		-2 219	-2 435
Kassaflöde från löpande verksamhet		3 937	288
INVESTERINGSVERKSAMHET			
Investeringar i materiella- och immateriella anläggningstillgångar		-11	-41
Investeringar i dotterbolag		-4 541	-109
Övriga investeringar		-1	-1
Kassaflöde från investeringsverksamhet		-4 553	-151
FINANSIERINGSVERKSAMHET			
Utdelning		-2 110	-2 407
Upptagna lån		3 442	4 434
Amortering av lån		-716	-2 164
Kassaflöde från finansieringsverksamhet		616	-137
ÅRETS KASSAFLÖDE		0	0
LIKVIDA MEDEL			
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		
	Aktie- kapital	Uppskriv- ningsfond	Reserv- fond	Fond för verkligt värde	Överkurs- fond	Balanserade vinstmedel	Totalt
Ingående balans 1 januari 2014	371	275	8 905	101	787	6 926	17 365
Årets resultat						5 201	5 201
Säkringsredovisning				-374			-374
Summa totalresultat				-374		5 201	4 828
Utdelning avseende 2013						-2 110	-2 110
Aktiesparplaner						-38	-38
Summa transaktioner med aktieägare						-2 149	-2 149
Utgående balans 31 december 2014	371	275	8 905	-273	787	9 979	20 044
Ingående balans 1 januari 2015	371	275	8 905	-273	787	9 979	20 044
Årets resultat						2 725	2 725
Säkringsredovisning				273			273
Summa totalresultat				273		2 725	2 998
Utdelning avseende 2014						-2 407	-2 407
Aktiesparplaner						-82	-82
Summa transaktioner med aktieägare						-2 489	-2 489
Utgående balans 31 december 2015	371	275	8 905	-	787	10 215	20 553

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 2015-12-31 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 63–120.

Grund för rapporternas upprättande

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

Totalsumman i tabeller och räkningar summerar inte alltid på grund av avrundningsdifferenser. Syftet är att varje delrad ska överensstämja 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 förvärf, 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. 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 för månbsbaserade ersättningar till anställda efter avslutad anställning. Information om dessa aktuariella antaganden återfinns i not 24.

Nya och ändrade standarder som tillämpas av koncernen

Inga av de standarder och tolkningar som ska tillämpas för första gången för räkenskapsår som börjar 1 januari 2015 har haft någon väsentlig effekt på den upprättade koncernredovisningen.

Nya och ändrade IFRS som ej trätt i kraft

Följande IFRS har publicerats men ännu ej trätt i kraft och har inte tillämpats vid upprättandet av de finansiella rapporterna.

- IFRS 9 Finansiella instrument
- IFRS 15 "Revenue from Contracts with Customers"
- IFRS 16 "Leases"

De nya standarderna IFRS 9 och IFRS 15 ska tillämpas från räkenskapsår som påbörjas 1 januari 2018 medan IFRS 16 är tillämplig för räkenskapsår som påbörjas 1 januari 2019. Förtida tillämpning är tillåten för samtliga standarder. IFRS 9 bedöms inte ha någon väsentlig inverkan på koncernredovisningen. Koncernen har ännu inte utvärderat effekterna av införandena av IFRS 15 och IFRS 16.

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 förvärvstidpunkten. I koncernens egna kapital inkluderas således endast den del av det egna kapitalet i dotterföretagen som uppkommit efter förvärvstidpunkten. Koncernen avgör individuellt för varje förvärf om innehav utan bestämmande inflytande i det förvärvade företaget ska redovisas till verkligt värde eller till innehavets proportionella andel av det förvärvade företags 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 eliminerar 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 den funktion som 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	
		2014	2015	2014	2015
Argentina	ARS	0,85	0,91	0,92	0,65
Australien	AUD	6,19	6,31	6,39	6,09
Brasilien	BRL	2,94	2,57	2,90	2,16
Kanada	CAD	6,24	6,58	6,73	6,04
Schweiz	CHF	7,51	8,70	7,92	8,43
Chile	CLP	0,012	0,013	0,013	0,012
Kina	CNY	1,12	1,34	1,26	1,29
Colombia	COP	0,0034	0,0031	0,0033	0,0026
Tjeckien	CZK	0,33	0,34	0,34	0,34
Danmark	DKK	1,22	1,25	1,28	1,23
Euroland	EUR	9,12	9,35	9,53	9,14
Storbritannien	GBP	11,34	12,84	12,16	12,39

Land	Valuta	Genomsnittskurs		Slutkurs	
		2014	2015	2014	2015
Hong Kong	HKD	0,89	1,08	1,01	1,08
Ungern	HUF	0,030	0,030	0,030	0,029
Israel	ILS	1,92	2,16	2,00	2,15
Indien	INR	0,11	0,13	0,123	0,126
Kenya	KES	0,078	0,086	0,086	0,082
Sydkorea	KRW	0,0066	0,0074	0,0071	0,0071
Mexiko	MXN	0,52	0,53	0,53	0,48
Malaysia	MYR	2,10	2,17	2,24	1,95
Norge	NOK	1,09	1,04	1,05	0,96
Nya Zeeland	NZD	5,69	5,89	6,12	5,72
Polen	PLN	2,18	2,23	2,22	2,16
Rumänien	RON	2,06	2,10	2,13	2,02
Ryssland	RUB	0,18	0,14	0,14	0,11
Singapore	SGD	5,43	6,12	5,91	5,91
Thailand	THB	0,21	0,25	0,24	0,23
Turkiet	TRY	3,16	3,11	3,38	2,87
USA	USD	6,90	8,41	7,83	8,36
Sydafrika	ZAR	0,64	0,66	0,67	0,54

Intäkter

Intäkter omfattar det verkliga värdet av sålda varor exklusive mervärdesskatt och rabatter samt efter eliminering av koncernintern försäljning. Koncernens försäljningsintäkter utgörs huvudsakligen av produktförsäljning. Service relaterad till sålda produkter utgör en begränsad del av intäkterna. Intäktsredovisning vid försäljning av koncernens produkter görs när alla väsentliga risker och fördelar förknippade med ägandet har överförts till köparen i enlighet med gällande försäljningsvillkor, normalt vid leverans. Om produkten kräver installation hos kund sker intäktsredovisning när installationen slutförts. Intäkter från servicekontrakt intäktsförs löpande över kontraktstiden. I den mån det förekommer längre installationer tillämpas successiv vinstavräkning.

Internförsäljning

Transaktioner mellan koncernbolag sker på affärsmässiga grunder och därmed till marknadspriser. Koncernintern försäljning elimineras 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 provas årligen för nedskrivning. Utgifter för vidareutveckling av befintliga produkter kostnadsförs när de uppkommer.

Not 1 forts.

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 färdigställa för avsedd användning eller försäljning) inräknas i tillgångens anskaffningsvärde. Andra lånekostnader belastar resultatet i den period till vilken de hänförs.

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 skattekuld avseende temporära skillnader som hänförs 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 skattekulder kvittas när det finns en legal kvittningsrätt för aktuella skattefordringar och skattekulder och när uppskjutna skatter avser samma skattemyndighet.

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.

Goodwill och förvärvsrelaterade 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 (KGE) 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 förvärvsrelaterade immateriella tillgångar

utgörs huvudsakligen av olika typer av immateriella tillgångar såsom varumärken, teknologi och kundrelationer. Förvärvsrelaterade 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. Förvärvsrelaterade immateriella tillgångar med en obestämbar nyttjandeperiod testas årligen för nedskrivningsbehov på samma sätt som goodwill.

Övriga immateriella tillgångar

En immateriell tillgång som inte är förvärvsrelaterad 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.

Leasing

Inom koncernen förekommer operationell leasing. Leasingavgifterna kostnadsförs jämnt över avtalsperioden och redovisas inom rörelsens kostnader.

Nedskrivningar

Tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod skrivs inte av utan prövas årligen för eventuellt nedskrivningsbehov. 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. Reservering sker när det finns objektiva bevis för att koncernen inte kommer att erhålla redovisade belopp. Årets förändring i reserverat belopp redovisas i resultaträkningen bland försäljningskostnader.

Finansiella tillgångar

Finansiella tillgångar inkluderar likvida medel, kundfordringar, kortfristiga placeringar, derivat och övriga finansiella tillgångar och indelas i följande kategorier; finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen, finansiella tillgångar som kan säljas, lånefordringar och kundfordringar. Ledningen fastställer klassificeringen av de finansiella tillgångarna vid det första redovisningstillfället.

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen

Denna kategori indelas i två underkategorier: finansiella tillgångar som innehas för handel och sådana som vid förvärvstillfället klassificeras som finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen. En finansiell tillgång förs till denna kategori om den förvärvats med huvudsyfte att säljas på kort sikt eller klassificeras som sådan av företagsledningen. Även derivat klassificeras som att de innehas för handel, förutsatt att de inte definieras som säkringar. Tillgångar som faller under denna kategori klassificeras som omsättningstillgångar.

Finansiella tillgångar som kan säljas

Finansiella tillgångar som kan säljas är tillgångar som inte är derivat och där tillgångarna identifierats som att de kan säljas eller inte har klassificerats i någon av övriga kategorier. De ingår i anläggningstillgångar om ledningen inte har för avsikt att avyttra tillgången inom 12 månader efter rapportperiodens slut. Verkligt värde förändringar redovisas över övrigt totalresultat.

Lånefordringar och kundfordringar

Lånefordringar och kundfordringar är finansiella tillgångar som inte betecknas som derivat och som har fastställda eller fastställbara betalningsströmmar och som inte noteras på en aktiv marknad. Fordringarna redovisas i omsättningstillgångar med undantag för fordringar med förfallodag senare än 12 månader efter balansdagen, vilka klassificeras som anläggningstillgångar.

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

Finansiella skulder

Finansiella skulder inkluderar tilläggsköpeskillningar, låneskulder, leverantörsskulder och derivat. Redovisning sker beroende på hur skulden klassificeras.

Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen

Denna kategori omfattar derivat med negativt verkligt värde som inte används för säkringsredovisning, tilläggsköpeskillningar och finansiella skulder som innehas för handel. Skulderna värderas löpande till verkligt värde och värdeförändringarna redovisas i resultaträkningen som en finansiell post.

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 tredjepartstransaktioner, jämförelse med likvärdiga tillgångar och analys av diskonterade kassaflöden. Koncernen bedömer per varje balansdag om det föreligger någon objektiv indikation på värdenedgång av en finansiell tillgång eller en grupp finansiella tillgångar. 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, upphävs eller löpt ut, se ovan.

Derivatinstrument och säkringsåtgärder

Derivatinstrument redovisas i balansräkningen på kontraktsgången 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

Not 1 forts.

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 33, "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 värdejusteringen 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.

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 förvaltningstillgångarna. 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 sig utifrån den anställdes utförda tjänster. Svenska koncernbolag tillämpar UFR 4 vilket innebär att särskild löneskatt beräknas 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. För aktiesparprogrammet 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. Aktiesparprogrammet är uppdelat 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 aktiesparprogrammet samt att denne är fortsatt anställd inom ASSA ABLOY koncernen.

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 omedelbart i resultaträkningen. Personalkostnader för aktier hänförliga till det prestationsbaserade programmet beräknas vid varje redovisningstillfälle utifrån en bedömning av att sannolikhe-

Not 1 forts.

ten 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 matchning 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.

Pensionsförpliktelser

Moderbolagets pensionsförpliktelser redovisas i enlighet med FAR RedR 4. Pensionsförpliktelserna täcks genom att försäkring tecknas hos försäkringsbolag.

Utdelningar

Utdelningsintäkt redovisas när rätten att erhålla betalning bedöms som säker.

Forsknings- och utvecklingskostnader

Forsknings- och utvecklingskostnader kostnadsförs när de uppkommer.

Immateriella anläggningstillgångar

Immateriella anläggningstillgångar består av patenterad teknologi och andra immateriella rättigheter. Immateriella tillgångar skrivs av över 4–5 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 till bedömd nyttjandeperiod vilket är för inventarier 5–10 år och för IT-utrustning 4 år.

Leasing

I moderföretaget redovisas samtliga leasingavtal, oavsett om de är finansiella eller operationella, som hyresavtal (operationella leasingavtal).

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 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 lättnadsregeln i RFR 2, och redovisar därmed borgensförbindelsen som en ansvarsförbindelse.

Not 2 Försäljningsintäkter

Försäljning till kunder i respektive land

MSEK	Koncernen	
	2014	2015
USA	17 589	23 039
Kina	5 151	6 471
Sverige	3 233	3 579
Frankrike	3 164	3 261
Storbritannien	2 621	3 019
Tyskland	2 768	2 886
Kanada	2 005	2 238
Australien	1 798	2 010
Nederländerna	1 546	1 606
Norge	1 520	1 541
Finland	1 096	1 429
Sydkorea	1 127	1 317
Belgien	941	1 070
Mexiko	874	1 054
Danmark	978	1 043
Spanien	705	874
Schweiz	547	775
Italien	707	718
Polen	559	629
Österrike	576	582
Förenade Arabemiraten	394	556
Brasilien	442	526
Tjeckien	524	518
Saudi arabien	387	509
Indien	257	482
Nya Zeeland	406	442
Turkiet	253	341
Sydafrika	297	335
Chile	157	315
Hong Kong	218	257
Israel	206	240
Singapore	244	235
Malaysia	130	224
Ryssland	255	216
Thailand	166	210
Colombia	193	193
Indonesien	122	181
Portugal	184	170
Slovakien	163	166
Irland	138	164
Japan	122	145
Estland	126	141
Filippinerna	123	139
Rumänien	107	134
Ungern	101	126
Macao	52	114
Kroatien	80	95
Kenya	78	90
Taiwan	65	78
Guatemala	42	75
Vietnam	52	73
Egypten	50	66
Övriga länder	1 204	1 401
Totalt	56 843	68 099

Försäljning per världsdel

MSEK	Koncernen	
	2014	2015
Europa	23 242	25 443
Nordamerika	20 468	26 331
Central- och Sydamerika	1 150	1 524
Afrika	783	846
Asien	8 980	11 484
Oceanien	2 220	2 470
Totalt	56 843	68 099

Omsättning per produktgrupp

MSEK	Koncernen	
	2014	2015
Mekaniska lås, låssystem och tillbehör	16 960	19 516
Entréautomatik	15 465	17 992
Elektromekaniska och elektroniska lås	13 297	17 143
Säkerhetsdörrar och beslag	11 121	13 448
Totalt	56 843	68 099

Not 3 Ersättning till revisorer

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2015	2014	2015
Revisionsuppdrag				
PwC	36	43	3	5
Övriga	11	12	–	–
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdrag				
PwC	1	1	–	–
Skatterådgivning				
PwC	11	13	3	1
Övriga	2	2	–	0
Övriga tjänster				
PwC	20	14	8	1
Övriga	1	1	–	1
Totalt	82	86	14	8

Not 4 Övriga rörelseintäkter och -kostnader

MSEK	Koncernen	
	2014	2015
Hysesintäkter	9	7
Rörelserelaterade skatter	–31	–38
Transaktionskostnader vid förvärv	–33	–80
Valutakursdifferenser	19	–27
Befarade kundförluster	–	–193
Omvärdering tilläggsköpeskillningar	71	284
Övrigt, netto	65	37
Totalt	100	–10

Moderbolaget

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

Not 5 Resultatandel i intressebolag

MSEK	Koncernen	
	2014	2015
Agta Record AG	102	107
Goal Co., Ltd	23	16
Saudi Crawford Doors Factory Ltd	5	10
Låsgruppen Wilhelm Nielsen AS	2	–
Övriga	0	1
Totalt	132	134

Resultatandelen i Agta Record AG har uppskattats utifrån intressebolagets senast tillgängliga finansiella rapport, vilken är den offentligt publicerade delårsrapporten för första halvåret 2015.

Not 6 Operationella leasingavtal

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2015	2014	2015
Under året betalda leasingavgifter	725	891	15	12
Totalt	725	891	15	12
Nominella värdet av avtalade framtida leasingavgifter:				
Förfaller till betalning:				
(2015) 2016	641	714	14	16
(2016) 2017	510	621	14	16
(2017) 2018	403	446	15	17
(2018) 2019	267	321	15	17
(2019) 2020	185	218	15	18
(2020) 2021 eller senare	194	245	15	18
Totalt	2 201	2 565	88	103

Under året betalda leasingavgifter avser avgifter för tillgångar som innehas via operationell leasing såsom förhyrda lokaler, maskiner och datorutrustning. Koncernen har inga enskilt betydande operationella leasingavtal då leasingavtalen är spridda över ett stort antal dotterföretag.

Not 7 Kostnader fördelade på kostnadsslag

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

MSEK	Koncernen	
	2014	2015
Ersättningar till anställda (not 32)	16 026	18 995
Direkta materialkostnader	20 763	25 128
Avskrivningar (not 8, 14, 15)	1 163	1 433
Övriga inköpskostnader	9 866	11 588
Totalt	47 818	57 144

Not 8 Avskrivningar

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2015	2014	2015
Immateriella tillgångar	288	404	435	441
Maskiner	445	529	–	–
Inventarier	237	274	1	1
Byggnader	187	219	–	–
Markanläggningar	6	6	–	–
Totalt	1 163	1 433	436	442

Not 9 Valutakursdifferenser i resultaträkningen

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2015	2014	2015
Valutakursdifferenser redovisade i rörelse-resultatet	19	–27	26	–6
Valutakursdifferenser redovisade i finansiella kostnader (not 11)	9	5	5	–245
Totalt	29	–22	31	–251

Not 10 Finansiella intäkter

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2015	2014	2015
Resultat från andelar i dotterbolag	–	–	5 130	1 538
Resultat från andelar i intressebolag	–	–	36	45
Koncerninterna räntetäkter	–	–	98	109
Övriga finansiella intäkter	8	5	–	–
Externa räntetäkter och liknande resultatposter	19	17	0	0
Totalt	28	22	5 265	1 691

Not 11 Finansiella kostnader

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2015	2014	2015
Koncerninterna räntekostnader	–	–	–319	–233
Räntekostnader, övriga skulder ¹	–517	–590	–155	–134
Räntekostnader, räntederivat	9	40	–	–
Räntekostnader, valutaderivat	–42	–127	–	–
Valutakursdifferenser på finansiella instrument	9	5	5	–245
Värdeförändringar på aktier och andelar	–	–	–1 150	–207
Övriga finansiella kostnader	–46	–47	–30	–29
Totalt	–587	–719	–1 649	–849

¹ Varav 164 (–212) är hänförliga till värdeförändringar derivatinstrument, ej säkringsredovisning, för koncernen.

Not 12 Inkomstskatt

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2015	2014	2015
Aktuell skatt	–2 008	–2 489	–344	–463
Skatt hänförlig till tidigare år	68	114	–	37
Utländsk kupongskatt	–	–4	–7	9
Uppskjuten skatt	–322	–309	–	–
Totalt	–2 261	–2 689	–352	–416

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

Procent	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2015	2014	2015
Svensk inkomstskattesats	22	22	22	22
Effekt av utländska skattesatser	8	8	–	–
Ej skattepliktiga intäkter/ ej avdragsgilla kostnader	–3	–1	–16	–9
Utnyttjade underskottsavdrag ej tidigare redovisade	–1	–1	–	–
Övrigt	0	–2	–	–
Skattesats enligt resultaträkningen	26	26	6	13

Not 13 Vinst per aktie

Vinst per aktie före utspädning

MSEK	Koncernen	
	2014	2015
Resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare	6 436	7 693
Vägt genomsnittligt antal utestående aktier (tusental)	1 110 776	1 110 776
Vinst per aktie före utspädning (SEK)	5,79	6,93

Vinst per aktie efter utspädning

MSEK	Koncernen	
	2014	2015
Resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare	6 436	7 693
Nettovinst	6 436	7 693
Vägt genomsnittligt antal utestående aktier (tusental)	1 110 776	1 110 776
Vinst per aktie efter utspädning (SEK)	5,79	6,93

Vinst per aktie har omräknats för samtliga historiska perioder med anledning av genomförd aktiesplit (3:1) under 2015.

Not 14 Immateriella tillgångar

2015, MSEK	Koncernen				Moderbolaget
	Goodwill	Varumärken	Övriga immateriella tillgångar	Totalt	Immateriella tillgångar
Ingående ackumulerat anskaffningsvärde	39 842	5 497	4 238	49 577	3 125
Inköp	–	0	365	365	37
Förvärv av dotterbolag	2 485	518	787	3 790	–
Försäljningar, utrangeringar och justeringar	–	–	44	44	–
Omklassificeringar	–	92	350	442	–
Omräkningsdifferenser	511	94	61	667	–
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	42 838	6 201	5 847	54 886	3 161
Ingående ackumulerade av-/nedskrivningar	–63	–33	–2 424	–2 520	–2 063
Försäljningar, utrangeringar och justeringar	–	–	–47	–47	–
Omklassificeringar	–	–62	57	–5	–
Avskrivningar	–	–3	–402	–404	–441
Omräkningsdifferenser	3	–1	–48	–46	–
Utgående ackumulerade av-/nedskrivningar	–61	–98	–2 864	–3 022	–2 504
Bokfört värde	42 777	6 103	2 983	51 863	657

2014, MSEK	Koncernen				Moderbolaget
	Goodwill	Varumärken	Övriga immateriella tillgångar	Totalt	Immateriella tillgångar
Ingående ackumulerat anskaffningsvärde	31 876	4 909	3 429	40 214	3 114
Inköp	–	1	177	178	10
Förvärv av dotterbolag	4 013	59	98	4 169	–
Försäljningar, utrangeringar och justeringar	–	2	54	56	–
Omklassificeringar	–	–4	42	39	–
Omräkningsdifferenser	3 953	530	438	4 920	–
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	39 842	5 497	4 238	49 577	3 125
Ingående ackumulerade av-/nedskrivningar	–59	–24	–1 851	–1 934	–1 627
Försäljningar, utrangeringar och justeringar	–	–2	–57	–59	–
Omklassificeringar	–	–	–9	–9	–
Återföring nedskrivningar	–	–	2	2	–
Avskrivningar	–	–3	–285	–288	–435
Omräkningsdifferenser	–5	–4	–224	–233	–
Utgående ackumulerade av-/nedskrivningar	–63	–33	–2 424	–2 520	–2 063
Bokfört värde	39 778	5 464	1 814	47 056	1 062

Övriga immateriella tillgångar består huvudsakligen av kundrelationer och teknologi. Bokfört värde på immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod, exklusive goodwill, uppgår till 6 060 MSEK (5 419) 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.

Avskrivningar och nedskrivningar av immateriella tillgångar redovisas huvudsakligen som kostnad för sålda varor i resultaträkningen.

Nedskrivningsprövning av goodwill och immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod

Goodwill och immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod allokteras 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, i enlighet med den redovisningsprincip som redovisas i not 1. Återvinningsvärden för kassagenererande enheter har fastställts genom beräkning av nyttjandevärde. Dessa beräkningar utgår ifrån uppskattade framtida

kassaflöden baserade på finansiella budgetar som godkänts av ledningen och som täcker en treårsperiod. Kassaflöden bortom treårsperioden extrapoleras med hjälp av bedömd tillväxttakt enligt uppgift nedan.

Väsentliga antaganden som använts för beräkning av nyttjandevärden:

- Budgeterad rörelsemarginal.
- Tillväxttakt för att extrapolera kassaflöden bortom budgetperioden.
- Diskonteringsränta efter skatt tillämpad för uppskattade framtida kassaflöden.

Ledningen har fastställt den budgeterade rörelsemarginalen baserat på tidigare resultat och förväntningar på den framtida marknadsutvecklingen. För att extrapolera kassaflöden bortom budgetperioden 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 forts.

2015

Sammantaget ligger den använda diskonteringsräntan efter skatt i intervallet 9,0–10,0 procent (EMEA 9,0 procent, Americas 9,0 procent, Asia Pacific 10,0 procent, Global Technologies 10,0 procent och Entrance Systems 9,0 procent).

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

2015, MSEK	EMEA	Americas	Asia Pacific	Global Technologies	Entrance Systems	Totalt
Goodwill	7 857	9 903	7 690	7 437	9 891	42 777
Immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod	213	741	1 825	572	2 708	6 060
Totalt	8 070	10 644	9 515	8 009	12 599	48 837

2014

Sammantaget ligger den använda diskonteringsräntan efter skatt i intervallet 9,0–10,0 procent (EMEA 9,0 procent, Americas 9,0 procent, Asia Pacific 10,0 procent, Global Technologies 10,0 procent och Entrance Systems 9,0 procent).

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

2014, MSEK	EMEA	Americas	Asia Pacific	Global Technologies	Entrance Systems	Totalt
Goodwill	7 247	9 000	7 931	5 984	9 615	39 778
Immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod	220	701	1 333	488	2 677	5 419
Totalt	7 467	9 701	9 264	6 473	12 292	45 197

Känslighetsanalys

Känslighetsanalys har gjorts för respektive kassagenererande enhet. Resultatet av analysen redovisas sammantaget nedan.

2015

Om den uppskattade rörelsemarginalen efter budgetperiodens utgång hade varit en procentenhet lägre än ledningens bedömning, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 6 procent (EMEA 6 procent, Americas 4 procent, Asia Pacific 6 procent, Global Technologies 5 procent, Entrance Systems 7 procent).

Om den uppskattade tillväxttakten för att extrapolera kassaflöden bortom budgetperioden hade varit en procentenhet lägre än grundantagandet om 3 procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 13 procent (EMEA 13 procent, Americas 13 procent, Asia Pacific 11 procent, Global Technologies 11 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 9,0–10,0 procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 14 procent (EMEA 14 procent, Americas 14 procent, Asia Pacific 12 procent, Global Technologies 13 procent, Entrance Systems 14 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.

2014

Om den uppskattade rörelsemarginalen efter budgetperiodens utgång hade varit en procentenhet lägre än ledningens bedömning, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 6 procent (EMEA 6 procent, Americas 4 procent, Asia Pacific 6 procent, Global Technologies 5 procent, Entrance Systems 7 procent).

Om den uppskattade tillväxttakten för att extrapolera kassaflöden bortom budgetperioden hade varit en procentenhet lägre än grundantagandet om 3 procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 13 procent (EMEA 13 procent, Americas 13 procent, Asia Pacific 11 procent, Global Technologies 11 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 9,0–10,0 procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 14 procent (EMEA 14 procent, Americas 14 procent, Asia Pacific 13 procent, Global Technologies 13 procent, Entrance Systems 14 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

2015, MSEK	Koncernen						Moderbolaget
	Byggnader	Mark och markanläggningar	Maskiner	Inventarier	Pågående nyanläggningar	Totalt	Inventarier
Ingående ackumulerat anskaffningsvärde	5 210	1 210	8 039	2 833	903	18 195	19
Inköp	43	3	232	228	684	1 190	4
Förvärv av dotterbolag	61	31	101	35	1	229	–
Försäljningar och utrangeringar	–77	–119	–133	–22	–6	–357	–
Omklassificeringar	67	–	330	125	–970	–448	–
Omräkningsdifferenser	22	–19	9	–31	24	5	–
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	5 326	1 106	8 578	3 168	636	18 814	23
Ingående ackumulerade av- och nedskrivningar	–2 286	–211	–5 877	–2 110	–	–10 484	–17
Försäljningar och utrangeringar	46	83	65	22	–	216	–
Nedskrivningar	6	–6	–7	1	–	–6	–
Avskrivningar	–219	–6	–529	–274	–	–1 029	–1
Omklassificering	3	–	–2	4	–	5	–
Omräkningsdifferenser	9	5	2	30	–	46	–
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar	–2 441	–135	–6 348	–2 327	–	–11 252	–18
Bokfört värde	2 885	971	2 230	841	636	7 562	5

2014, MSEK	Koncernen						Moderbolaget
	Byggnader	Mark och markanläggningar	Maskiner	Inventarier	Pågående nyanläggningar	Totalt	Inventarier
Ingående ackumulerat anskaffningsvärde	4 239	959	6 581	2 329	927	15 034	20
Inköp	69	26	224	186	657	1 163	–
Förvärv av dotterbolag	76	85	87	42	–1	289	–
Försäljningar och utrangeringar	–148	–14	–194	–200	–17	–573	–1
Omklassificeringar	378	46	230	72	–769	–43	–
Omräkningsdifferenser	596	108	1 111	404	106	2 325	–
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	5 210	1 210	8 039	2 833	903	18 195	19
Ingående ackumulerade av- och nedskrivningar	–1 963	–198	–4 742	–1 741	–	–8 644	–17
Försäljningar och utrangeringar	140	7	182	194	–	524	1
Nedskrivningar	–8	–	–6	–1	–	–15	–
Avskrivningar	–187	–6	–445	–237	–	–875	–1
Omklassificering	5	–5	4	6	–	9	–
Omräkningsdifferenser	–272	–9	–869	–332	–	–1 483	–
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar	–2 286	–211	–5 877	–2 110	–	–10 484	–17
Bokfört värde	2 924	999	2 163	723	903	7 712	2

Not 16 Aktier i dotterbolag

Företagsnamn	Org. nummer, säte	Moderbolaget		
		Antal aktier	Ägarandel	Redovisat värde, MSEK
ASSA Sverige AB	556061-8455, Eskilstuna	70	100	197
Timelox AB	556214-7735, Landskrona	15 000	100	5
ASSA ABLOY Entrance Systems AB	556204-8511, Landskrona	1 000	100	192
ASSA ABLOY Kredit AB	556047-9148, Stockholm	400	100	6 036
ASSA ABLOY Försäkrings AB	516406-0740, Stockholm	60 000	100	145
ASSA ABLOY Identification Technology Group AB	556645-4087, Stockholm	1 000	100	1
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
Pan Pan DOOR Co LTD	210800004058002, Dashiqiao	–	66 ¹	2 228
ASSA ABLOY France SAS	412140907, R.C.S. Versailles	15 184 271	100	1 964
Interlock Holding AG	CH-020.3.913.588-8, Zürich	211 000	98 ¹	0
HID Global Switzerland S.A.	CH-232-0730018-2, Granges	2 500	100	47
ASSA ABLOY Holding GmbH	FN 273601f, A-6175, Kematen	1	100	109
ASSA ABLOY Ltd	2096505, Willenhall	1 330 000	100	3 077
HID Global Ireland Teoranta	364896, Galway	501 000	100	293
Mul-T-Lock Ltd	520036583, Yavne	13 787 856	90 ¹	901
ASSA ABLOY Holdings (SA) Ltd	1948/030356/06, Roodepoort	100 220	100	184
ASSA ABLOY Inc	039347-83, Oregon	100	100	2 237
Fleming Door Products, Ltd	147126, Ontario	25 846 600	100	0
ABLOY Canada Inc.	104722749 RC0002, Vaughn, Ontario	1	100	0
AAC Acquisition Inc.	002098175, Ontario	1	100	17
ASSA ABLOY Australia Pacific Pty Ltd	ACN 095354582, Oakleigh, Victoria	48 190 000	100	242
Grupo Industrial Phillips, S.A de C.V.	GIP980312169, Mexiko	27 036 635	100	762
Cerraduras de Colombia S.A.	Public Deed 2798, Bogota	2 201 670	71 ¹	142
WHAIG Limited	EC21330, Bermuda	100 100	100	303
ASSA ABLOY Asia Pacific Ltd	53451, Hong Kong	1 000 000	100	72
Cardo AB	556026-8517, Malmö	27 000 000	100	5 093
ASSA ABLOY Portugal, Unipessoal, Lda (Portugal)	PT500243700, Alfragide	1	100	0
ASSA ABLOY Mobile Services AB	556909-5929, Stockholm	50 000	100	25
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 ¹	0
ActivIdentity Europe S.A. (France)	FR21341213411, Nanterre	1 000 000	100	82
Dynaco US Inc	2979272, Illinois	850	100	309
Totalt				32 855

¹ Koncernens innehav uppgår till 100 procent.

Not 17 Andelar i intressebolag

2015 Företagsnamn	Registreringsland	Koncernen		
		Antal andelar	Kapitalandel, %	Redovisat värde, MSEK
Agta Record AG	Schweiz	5 166 945	39	1 430
Goal Co., Ltd	Japan	2 778 790	46	452
SARA Loading Bay Ltd	Storbritannien	4 990	50	14
Talleres Agui S.A.	Spanien	4 800	40	8
Saudi Crawford Doors Ltd	Saudiarabien	800	40	5
Övriga				1
Totalt				1 910

Kapitalandelen i Agta Record AG har uppskattats utifrån intressebolagets senast tillgängliga finansiella rapport, vilken är den offentligt publicerade delårsrapporten för första halvåret 2015. Under perioden januari–juni uppgick bolagets intäkter till 1 391 MSEK (1 227) och resultatet efter skatt till 65 MSEK (76). Bolagets tillgångar var 2 736 MSEK (2 482) och totala skulder uppgick till 850 MSEK (831).

2014 Företagsnamn	Registreringsland	Koncernen		
		Antal andelar	Kapitalandel, %	Redovisat värde, MSEK
Agta Record AG	Schweiz	5 166 945	39	1 419
Goal Co., Ltd	Japan	2 778 790	46	414
SARA Loading Bay Ltd	Storbritannien	4 990	50	14
Talleres Agui S.A.	Spanien	4 800	40	8
Saudi Crawford Doors Ltd	Saudiarabien	800	40	5
Övriga				1
Totalt				1 861

Not 18 Uppskjuten inkomstskatt

MSEK	Koncernen	
	2014	2015
Uppskjutna skattefordringar		
Anläggningstillgångar	236	203
Pensioner	536	514
Underskottsavdrag med mera	297	356
Övriga uppskjutna skattefordringar	486	361
Uppskjutna skattefordringar	1 555	1 434
Uppskjutna skatteskulder		
Anläggningstillgångar	1 411	1 566
Övriga uppskjutna skatteskulder	51	465
Uppskjutna skatteskulder	1 462	2 031
Uppskjuten skattefordran, netto	93	-597
Förändring i uppskjuten skatt		
Ingående balans	262	93
Förvärv av dotterbolag netto	67	-365
Redovisning i resultaträkningen	-322	-309
Uppskjuten skatt avseende omvärdering av nettopensionsförpliktelser	152	-33
Valutakursdifferenser	-66	17
Utgående balans	93	-597

Koncernen har underskottsavdrag på 1 626 MSEK (1 554) för vilka uppskjutna skattefordringar ej har värderats, eftersom det bedöms som osäkert om avdragen kan avräknas mot överskott vid framtida beskattning.

Not 19 Övriga finansiella tillgångar

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2015	2014	2015
Andelar i intressebolag i moderbolaget	-	-	1 620	1 621
Andra aktier och andelar	5	11	-	-
Räntebärande långfristiga fordringar	28	30	-	-
Övriga långfristiga fordringar	43	36	-	-
Totalt	76	77	1 620	1 621

Not 20 Varulager

MSEK	Koncernen	
	2014	2015
Material och förrädsartiklar	2 266	2 430
Produkter i arbete	1 767	1 723
Färdiga varor	3 453	3 874
Förskott till leverantörer	359	320
Totalt	7 845	8 348

Nedskrivning av lager uppgick under året till 139 MSEK (172).

Not 21 Kundfordringar

MSEK	Koncernen	
	2014	2015
Kundfordringar	11 215	12 532
Reservering för värdeminskning	-620	-758
Totalt	10 595	11 775

Åldersanalys av årets kundfordringar

Ej förfallna kundfordringar	7 675	8 308
Förfallna utan nedskrivningsbehov:		
< 3 månader	2 475	2 982
3–12 månader	596	660
> 12 månader	470	582
	3 540	4 224
Nedskrivna kundfordringar:		
< 3 månader	-81	-78
3–12 månader	-109	-121
> 12 månader	-430	-558
	-620	-758
Totalt	10 595	11 775

Kundfordringar per valuta	2014	2015
EUR	2 534	2 669
USD	3 266	3 644
CNY	1 533	2 060
SEK	457	493
GBP	466	509
CAD	311	287
AUD	297	305
Övriga valutor	1 731	1 808
Totalt	10 595	11 775

Årets förändring i reserv för osäkra kundfordringar

	2014	2015
Ingående balans	541	620
Förvärv och avyttringar	19	54
Konstaterade förluster	-105	-89
Återförda outnyttjade belopp	-31	-37
Reservering för osäkra kundfordringar	132	212
Valutaeffekt	63	-2
Utgående balans	620	758

Not 22 Moderbolagets eget kapital

Moderbolagets eget kapital uppdelas i bundet och fritt eget kapital. Bundet eget kapital utgörs av aktiekapital, uppskrivningsfond, reservfond och fond för verkligt värde. 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.

Not 23 Aktiekapital, antal aktier och utdelning per aktie

	Antal aktier, tusental			Aktiekapital, TSEK
	A-aktier	B-aktier	Totalt	
Ingående balans per 1 jan 2014	19 175	351 684	370 859	370 859
Utgående balans per 31 dec 2014	19 175	351 684	370 859	370 859
Antal röster, tusental	191 753	351 684	543 437	
Ingående balans per 1 jan 2015	19 175	351 684	370 859	370 859
Aktiesplit	38 350	703 368	741 718	
Utgående balans per 31 dec 2015	57 525	1 055 052	1 112 576	370 859
Antal röster, tusental	575 259	1 055 052	1 630 311	

Samtliga aktier har ett kvotvärde om cirka 0,33 SEK (1) och har lika rätt till andel i bolagets tillgångar och resultat. Samtliga aktier är berättigade till utdelning som fastställs 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 2015 uppgick till 1 800 000. Inga aktier har återköpts under året.

Antal aktier har ökat med anledning av genomförd aktiesplit (3:1) under 2015.

Utdelning per aktie

Under räkenskapsåret utbetald utdelning uppgick totalt till 2 407 MSEK (2 110), vilket motsvarar 2,17 SEK (1,90) per aktie. På årsstämman onsdagen den 27 april 2016 kommer en utdelning avseende år 2015 om 2,65 SEK per aktie, totalt 2 944 MSEK, att föreslås.

Not 24 Ersättningar till anställda efter avslutad anställning

Ersättningar till anställda efter avslutad anställning omfattar pensioner och sjukvårdersättningar. 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 sjukvårdersättningar 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 placeringens 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% av tillgångarna. Mindre andelar av tillgångarna placeras även i fastigheter och alternativa placeringar, främst hedgefonder.

Per 31 december 2015 uppgår andelen aktier till 45 procent (46) och räntebärande värdepapper till 34 procent (34) av förvaltningstillgångarna, medan övriga tillgångar uppgår till 22 procent (20). Den faktiska avkastningen på förvaltningstillgångarna under 2015 var 40 MSEK (384).

Belopp som redovisas i resultaträkningen

Pensionskostnader, MSEK	2014	2015
Avgiftsbestämda pensionsplaner	428	479
Förmånsbestämda pensionsplaner	86	164
Sjukvårdersättningar efter avslutad anställning	24	31
Totalt	538	674
varav redovisat inom:		
Rörelseresultat	455	577
Finansnetto	84	96

Belopp som redovisas i balansräkningen

Pensionsavsättningar, MSEK	2014	2015
Avsättningar för förmånsbestämda pensionsplaner	2 311	2 163
Avsättningar för sjukvårdersättningar efter avslutad anställning	554	582
Avsättningar för avgiftsbestämda pensionsplaner	81	16
Totalt	2 946	2 761

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 2015 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 27 MSEK (27), varav för moderbolaget 11 MSEK (10). Avgifterna för pensionsförsäkringar förväntas vara i stort sett oförändrade under 2016.

Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade. Per 31 december 2015 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån preliminärt till 153 procent (144 procent per 30 december 2014). 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 155 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, sjukvårdersättningar och förvaltningstillgångar per land

Specifikation av pensionsavsättningar, MSEK	Storbritannien		Tyskland		USA		Övriga länder		Totalt	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Nuvärde av fonderade förmånsbestämda förpliktelser	2 689	2 617	142	89	1 976	1 998	469	980	5 275	5 684
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	-2 351	-2 370	-24	-23	-1 453	-1 577	-275	-690	-4 103	-4 660
Nettovärde fonderade planer	339	247	118	67	522	421	194	290	1 172	1 024
Nuvärde av ofonderade förmånsbestämda förpliktelser	-	-	688	643	-	-	464	496	1 152	1 138
Nuvärde av ofonderade sjukvårdersättningar	-	-	-	-	549	578	4	4	554	582
Nettovärde förmånsbestämda pensionsplaner	339	247	805	709	1 071	999	662	790	2 877	2 745
Avsättningar för avgiftsbestämda pensionsplaner	-	-	-	-	-	-	68	16	68	16
Totalt	339	247	805	709	1 071	999	730	806	2 946	2 761

Not 24 forts.

Förändring i pensionsförpliktelser

2015, MSEK	Sjukvårds- ersättningar	Förmåns- bestämda pensionsplaner	Förvaltnings- tillgångar	Totalt
Ingående balans 1 januari 2015	554	6 427	-4 103	2 877
Förvärv/avyttringar	–	148	–123	25
Omklassificeringar	–	347	–301	47
<i>Redovisat i resultaträkningen:</i>				
Kostnader avseende tjänstgöring under året	7	98	–	106
Kostnader för tjänstgöring under tidigare år	–	–8	–	–8
Nedskrivning/återföring av pensionsfordran	–	–	–	–
Räntekostnad/-intäkt	23	233	–160	96
Summa redovisat i resultaträkningen	31	324	–160	194
<i>Redovisat i övrigt totalresultat:</i>				
Avkastning på förvaltningstillgångar, exklusive belopp inkluderade ovan	–	–	121	121
Vinst/förlust från förändringar i demografiska antaganden	–	–38	–	–38
Vinst/förlust från förändringar i finansiella antaganden	–10	–207	–	–217
Erfarenhetsbaserade vinster/förluster	–	–16	–	–16
Omvärdering av nettopensionsförpliktelser	–10	–261	121	–150
Valutakursdifferenser	36	127	–133	30
Summa redovisat i övrigt totalresultat	26	–134	–12	–120
<i>In-/utbetalningar:</i>				
Avgifter från arbetsgivaren	–	–	–203	–203
Avgifter från anställda	0	12	–17	–4
Utbetalda ersättningar	–28	–302	258	–72
Summa in- och utbetalningar	–28	–290	39	–279
Utgående balans 31 december 2015	582	6 823	–4 660	2 745

2014, MSEK	Sjukvårds- ersättningar	Förmåns- bestämda pensionsplaner	Förvaltnings- tillgångar	Totalt
Ingående balans 1 januari 2014	389	4 992	–3 425	1 956
Förvärv/avyttringar	–	0	–	0
Omklassificeringar	–	63	–55	8
<i>Redovisat i resultaträkningen:</i>				
Kostnader avseende tjänstgöring under året	5	59	–	64
Kostnader för tjänstgöring under tidigare år	–	0	–	0
Nedskrivning/återföring av pensionsfordran	–	–194	157	–38
Räntekostnad/-intäkt	19	220	–156	84
Summa redovisat i resultaträkningen	24	85	1	110
<i>Redovisat i övrigt totalresultat:</i>				
Avkastning på förvaltningstillgångar, exklusive belopp inkluderade ovan	–	–	–228	–228
Vinst/förlust från förändringar i demografiska antaganden	–	134	–	134
Vinst/förlust från förändringar i finansiella antaganden	80	719	–	799
Erfarenhetsbaserade vinster/förluster	–	–10	–	–10
Omvärdering av nettopensionsförpliktelser	80	843	–228	695
Valutakursdifferenser	88	674	–515	247
Summa redovisat i övrigt totalresultat	168	1 517	–743	942
<i>In-/utbetalningar:</i>				
Avgifter från arbetsgivaren	–	–	–59	–59
Avgifter från anställda	0	0	0	0
Utbetalda ersättningar	–27	–231	178	–81
Summa in- och utbetalningar	–27	–231	119	–139
Utgående balans 31 december 2014	554	6 427	–4 103	2 877

Fördelning av förvaltningstillgångar

Förvaltningstillgångar	2014	2015
Noterade aktier	1 901	2 077
Statsobligationer	599	659
Företagsobligationer	605	689
Realränteobligationer	188	228
Fastigheter	281	314
Likvida medel	24	32
Alternativa placeringar	280	93
Andra tillgångar	226	568
Totalt	4 103	4 660

Not 24 forts.

Väsentliga aktuariella antaganden

Väsentliga aktuariella antaganden (vägt genomsnitt), %	Storbritannien		Tyskland		USA	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Diskonteringsränta	3,5	3,8	1,8	2,2	4,0	4,4
Förväntad årlig löneökning	n/a	n/a	2,3	2,8	n/a	n/a
Förväntad årlig pensionsökning	2,0	1,9	1,8	1,3	2,0	2,0
Förväntad årlig ökning i sjukvårdsersättningar	n/a	n/a	n/a	n/a	7,2	6,9
Förväntad årlig inflation	2,0	2,0	1,8	1,3	3,0	3,0

Känslighetsanalys av pensionsförpliktelsen och sjukvårdsersättningar

Effekt på pensionsförpliktelsen och sjukvårdsersättningar av 1,0 procentenhets förändring i vissa aktuariella antaganden, %

	+1,0%	-1,0%
Diskonteringsräntan	-15,1	15,0
Förväntad årlig ökning i sjukvårdsersättningar	13,4	-11,2

Not 25 Övriga avsättningar

MSEK	Koncernen		
	Struktur-reserv	Övrigt	Totalt
Ingående balans 1 jan 2014	1 369	1 860	3 229
Årets avsättningar	-	224	224
Återföring outnyttjade belopp	-	-37	-37
Betalningar	-453	-53	-507
Utnyttjat utan kassaeffekt	-40	-	-40
Valutakursdifferenser	65	18	83
Utgående balans 31 dec 2014	941	2 012	2 952

MSEK	Koncernen		
	Struktur-reserv	Övrigt	Totalt
Ingående balans 1 jan 2015	941	2 012	2 952
Årets avsättningar	-	262	262
Förvärv av dotterbolag	-	88	88
Återföring outnyttjade belopp	-	-123	-123
Betalningar	-375	-458	-832
Utnyttjat utan kassaeffekt	-12	-	-12
Valutakursdifferenser	-3	-7	-10
Utgående balans 31 dec 2015	551	1 773	2 324

Fördelning i balansräkningen:	Koncernen	
	2014	2015
Övriga långfristiga avsättningar	2 428	1 717
Övriga kortfristiga avsättningar	525	607
Totalt	2 952	2 324

Den utgående strukturren är huvudsakligen hänförlig till det omstruktureringsprogram som initierades 2013. Reserven avser främst utbetalningar hänförliga till personalneddragningar och förväntas utnyttjas under de kommande två åren. Långfristig del av strukturren uppgår till 44 MSEK. Se även förvaltningsberättelsen för mer information om omstruktureringsprogrammen. Övriga avsättningar avser skatter och legala åtaganden inklusive framtida miljörelaterade åtgärder med mera.

Not 26 Övriga kortfristiga skulder

MSEK	Koncernen	
	2014	2015
Moms och punktskatter	545	567
Innehållen källskatt	88	92
Erhållna förskott	528	562
Sociala avgifter och andra skatter	61	58
Tilläggsköpeskillningar	1 313	952
Övriga kortfristiga skulder	526	615
Totalt	3 060	2 847

Not 27 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2015	2014	2015
Personalrelaterade kostnader	2 255	2 335	162	200
Kundrelaterade kostnader	753	678	-	-
Förutbetalda intäkter	303	345	-	-
Upplupna räntekostnader	102	108	53	61
Övrigt	868	1 161	36	27
Totalt	4 282	4 626	251	288

Not 28 Ansvarsförbindelser

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2015	2014	2015
Garantier	99	100	-	-
Garanti till förmån för dotterbolag	-	-	9 789	11 249
Totalt	99	100	9 789	11 249

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	
	2014	2015
< 1 år	50	31
> 1 < 2 år	16	5
> 2 < 5 år	28	42
> 5 år	5	22
Totalt	99	100

Not 29 Ställda säkerheter för skulder till kreditinstitut

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2015	2014	2015
Fastighetsinteckningar	19	18	-	-
Övriga inteckningar	87	63	-	-
Totalt	106	81	-	-

Not 30 Rörelseförvärv

MSEK	2014	2015
Förvärvspris		
Erlagda köpeskillingar avseende årets förvärv	2 478	2 690
Innehållna och villkorade köpeskillingar avseende årets förvärv	2 191	1 155
Justering av förvärvspris avseende föregående års förvärv	-42	-10
Summa	4 627	3 835
Verkligt värde på förvärvade tillgångar och skulder		
Immateriella tillgångar	156	1 305
Materiella anläggningstillgångar	289	229
Uppskjutna skattefordringar	-4	43
Övriga finansiella tillgångar	-11	1
Varulager	266	385
Kortfristiga fordringar och placeringar	324	673
Likvida medel	204	155
Innehav utan bestämmande inflytande	-2	-3
Uppskjutna skatteskulder	71	-409
Pensionsavsättningar	0	-25
Övriga långfristiga skulder	-47	-109
Kortfristiga skulder	-627	-895
Summa	619	1 350
Förvärvad negativ goodwill – Intäktsförd	6	-
Goodwill	4 013	2 485
Erlagda köpeskillingar avseende årets förvärv	2 478	2 690
Likvida medel i förvärvade dotterbolag	-204	-155
Erlagda köpeskillingar avseende förvärv genomförda tidigare år	180	635
Förändring i koncernens likvida medel vid förvärv	2 454	3 171
Nettoomsättning från förvärvstidpunkten	1 097	908
EBIT från förvärvstidpunkten	173	51
Nettoresultat från förvärvstidpunkten	156	30

I tabellen ingår justeringar av verkligt värde på förvärvade nettotillgångar från förvärv genomförda under tidigare år.

Förvärvsanalyser har upprättats för samtliga förvärv under 2015. Förvärvade enheters årsomsättning 2015 uppgick till totalt 2 586 MSEK (2 373) och nettoresultatet till totalt 85 MSEK (306). Förvärvsrelaterade kostnader för 2015 uppgick till 80 MSEK (33) och har redovisats som övriga rörelsekostnader i resultaträkningen.

Nedan följer beskrivning av några av de förvärv som genomförts under 2015 och 2014. Inget enskilt förvärv är storleksmässigt väsentligt varför separata förvärvsrapporteringar inte lämnas.

2015**Quantum Secure**

Den 25 mars 2015 förvärvades 100 procent av aktiekapitalet i Quantum Secure, den ledande leverantören av lösningar som hjälper företag att hantera identiteter och möta kraven på regelefterlevnad i branscher med höga regulatoriska krav.

Förvärvet förstärker strategin att vara världsledande inom säkra identitetslösningar. Quantum Secure tar ASSA ABLOY ett steg närmare att kunna förse kunderna med helhetslösningar inom hantering av identiteter. Quantum Secure har sitt huvudkontor i San Jose, Kalifornien.

I förvärvsanalysen har immateriella tillgångar i form av varumärke, kundrelationer och teknologi särredovisats. Resterande goodwill är huvudsakligen hänförd till synergier och andra immateriella tillgångar som ej uppfyller kriterier för separat redovisning.

Övriga förvärv

Övriga noterbara förvärv under året utgörs av Prometal (Förenade Arabemiraten), Teamware (Malaysia), Flexim (Finland) och Papaiz och Udinese (Brasilien).

2014**Lumidigm**

Den 10 februari 2014 förvärvades 100 procent av amerikanska Lumidigm, en ledande aktör inom det snabbväxande biometrisk segmentet. Förvärvet flyttar på ett väsentligt sätt fram gruppens position inom biometri och kommer att skapa ytterligare tillväxtpotentialer för koncernen.

Lumidigm har sitt huvudkontor i Albuquerque, New Mexico.

I förvärvsanalysen har immateriella tillgångar i form av varumärke och teknologi särredovisats. Resterande goodwill är huvudsakligen hänförd till synergier och andra immateriella tillgångar som ej uppfyller kriterierna för separat redovisning.

Digi Electronic Lock

Den 29 december 2014 förvärvades 51 procent av aktiekapitalet i Digi Electronic Lock, den ledande kinesiska tillverkaren av digitala dörrlås. I samband med förvärvet tecknades avtal om framtida förvärv av utestående andelar varför bolaget konsolideras till 100 procent från förvärvsdagen.

Keylock är det ledande varumärket i Kina inom digitala dörrlås med ett omfattande produktutbud inom låg- till mellansegmenten vilket är ett bra komplement till ASSA ABLOYs premiumprodukter. Digi Electronic Lock är ett mycket bra tillskott till det nuvarande erbjudandet inom det snabbväxande segmentet för digitala dörrlås. Digi Electronic Lock har sitt högkvarter i Guangzhou i Södra Kina.

Jiawei

Den 1 december 2014 förvärvades 95 procent av aktiekapitalet i kinesiska Jiawei, en av de ledande leverantörerna av säkerhetslås i Kina. I samband med förvärvet tecknades avtal om framtida förvärv av utestående andelar varför bolaget konsolideras till 100 procent från förvärvsdagen.

Jiawei breddar ASSA ABLOYs närvaro i OEM kanalen för dörrtillverkare och ger kompletterande tillgång till den växande eftermarknaden för säkerhetslås och cylindrar i Kina. Jiawei utgör ännu ett viktigt steg i strategin att öka marknadsnärvaron i Kina och på andra tillväxtmarknader. Jiawei har sitt högkvarter i Jinhua, Zhejiangprovinsen i östra Kina.

Övriga förvärv

Övriga noterbara förvärv under året utgörs av de brasilianska bolagen Metalika och Silvana, ENOX (Indien) samt Huasheng och Xinmao (Kina).

Not 31 Kassaflöde

MSEK	Koncernen	
	2014	2015
Justeringar för poster som ej ingår i kassaflödet		
Resultat vid försäljning av anläggningstillgångar	-40	-38
Förändring av pensionsavsättning	63	98
Resultat från andelar i intresseföretag	-132	-134
Utdelning från andelar i intresseföretag	41	52
Omvärdering avsatta tilläggsköpeskillingar från förvärv	-71	-284
Övrigt	-11	37
Justering för poster som ej ingår i kassaflödet	-150	-269
Förändring av rörelsekapital		
Varulager ökning/minskning (-/+)	-261	-147
Kundfordringar ökning/minskning (-/+)	-695	-713
Leverantörsskulder ökning/minskning (+/-)	582	549
Övrigt rörelsekapital ökning/minskning (-/+)	71	-189
Förändring av rörelsekapital	-303	-502

Not 32 Personal

Löner och andra ersättningar, samt sociala kostnader

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2015	2014	2015
Löner och andra ersättningar	12 544	14 805	158	179
Sociala kostnader	3 483	4 190	86	117
– varav pensionskostnader	428	577	24	29
Totalt	16 026	18 995	244	296

Arvode till styrelsens ledamöter 2015 (inklusive utskottsarbete), TSEK

Namn och befattning	Styrelse	Ersättnings- utskott	Revisions- utskott	Totalt
Lars Renström, ordförande	1 850	100	–	1 950
Carl Douglas, vice ordförande	750	–	–	750
Eva Karlsson, ledamot	500	–	–	500
Birgitta Klasén, ledamot	500	–	125	625
Eva Lindqvist, ledamot	500	–	–	500
Johan Molin, verkställande direktör och koncernchef	–	–	–	–
Ulrik Svensson, ledamot	500	50	250	800
Jan Svensson, ledamot	500	50	125	675
Arbetsstagarrepresentanter (4 st)	–	–	–	–
Totalt	5 100	200	500	5 800

Totala arvoden till styrelsens ledamöter uppgick år 2014 till 5,55 MSEK.

Ersättningar och övriga förmåner till ledande befattningshavare 2015, TSEK

Namn	Lön/arvode	Rörlig lön	Aktierelaterad ersättning	Övriga förmåner	Pensions- kostnader
Johan Molin, verkställande direktör och koncernchef	15 586	11 546	7 763	115	6 547
Övriga ledande befattningshavare (8 st)	48 790	16 224	13 608	4 049	8 779
Totala ersättningar och förmåner	64 377	27 770	21 371	4 164	15 326

Totala ersättningar och förmåner till ledande befattningshavare uppgick år 2014 till 120 MSEK.

Löner och ersättningar till styrelsen och moderbolagets ledning

Löner och andra ersättningar till styrelsen och moderbolagets ledning uppgick till 55 MSEK (51) exklusive pensionskostnader och sociala avgifter. Pensionskostnaderna uppgick till 9 MSEK (8). Pensionsförpliktelser till flera ledande befattningshavare säkras via pantförskrivna kapitalförsäkringar.

Aktiesparprogram¹

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 kompetent personal till koncernen, tillhandahålla konkurrenskraftig ersättning samt förena aktieägarnas, de ledande befattningshavarnas och nyckelpersonernas intressen.

På årsstämorna för åren 2011–2015 beslutades att genomföra ytterligare aktiesparprogram för ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner inom koncernen. De nya aktiesparprogrammen benämndes LTI 2011–LTI 2015 och är utformade enligt liknande villkor som de för LTI 2010.

För varje B-aktie VD förvärvat inom ramen för LTI 2013, LTI 2014 och LTI 2015 tilldelar bolaget en matchningsaktierätt samt fyra prestationsbaserade aktierätter. För varje B-aktie övriga medlemmar av koncernledningen förvärvat tilldelar bolaget en matchningsrätt samt tre prestationsbaserade aktierätter. För övriga deltagare tilldelar bolaget en matchningsrätt och en prestationsbaserad aktierätt. I enlighet med villkoren för programmen har de anställda förvärvat totalt 483 276 aktier i ASSA ABLOY AB, varav 122 265 aktier förvärvats under 2015 inom ramen för LTI 2015.

Varje matchningsrätt ger innehavaren rätt att vederlagsfritt erhålla en B-aktie i bolaget efter tre år, under förutsättning att innehavaren, med vissa undantag, fortfarande är anställd inom koncernen vid offentliggörande av delårsrap-

porten för första kvartalet 2016, 2017 och 2018 för respektive program, och har behållit de aktier som förvärvats inom ramen för aktiesparprogrammen. Varje prestationsbaserad aktierätt ger innehavaren rätt att vederlagsfritt erhålla en B-aktie i bolaget tre år efter tilldelning, under förutsättning att ovan angivna villkor har uppfyllts. Därtill ska maximnivån i ett av styrelsen fastställt intervall avseende utvecklingen för bolagets vinst per aktie ha uppfyllts. Prestationsvillkoret för respektive år har uppfyllts för samtliga tre program.

Antalet utestående matchnings- och prestationsrätter för LTI 2015 uppgår till 351 081 stycken. Det totala antalet utestående matchnings- och prestationsrätter för LTI 2013, LTI 2014 och LTI 2015 uppgår per balansdagen 31 december 2015 till 1 256 016 stycken.

Det verkliga värdet är baserat på aktiekursen på tilldelningsdagen. Nuvärdesberäkningen är baserad på data från en extern part. Verkligt värde är även justerat för deltagare som inte behåller sitt innehav av sparaktier under programmets löptid. För prestationsbaserade aktier värderar bolaget även sannolikheten för att resultatmålen ska uppnås när kompensationskostnaden beräknas.

Verkligt värde för ASSA ABLOYs B-aktie vid tilldelningsdagen för LTI 2015, den 28 maj 2015, var 169,50 SEK. Verkligt värde för ASSA ABLOYs B-aktie vid tilldelningsdagen för LTI 2014, den 21 maj 2014, var 112,86 SEK. Verkligt värde för ASSA ABLOYs B-aktie vid tilldelningsdagen för LTI 2013, den 21 maj 2013, var 90,78 SEK.

Den totala kostnaden 2015 för samtliga aktiesparprogram exklusive sociala avgifter var 39 MSEK (37). I april 2015 skedde en inlösen av aktiesparprogrammet LTI 2012 motsvarande 703 782 aktier (658 050) för ett marknadsvärde vid tidpunkten för inlösen om 121 MSEK (75). Delar av inlösen av aktiesparprogrammet LTI 2012 reglerades via kapitalförsäkringar. Utbetalt belopp för inlösen av LTI 2012 redovisades direkt mot eget kapital.

¹ Samtliga aktieantal och verkliga värden från tidigare år har omräknats med anledning av genomförd aktiesplit under 2015.

Not 32 forts.

Övriga aktierelaterade incitamentsprogram

ASSA ABLOY har tidigare givit ut flera konvertibla förlagslån till de anställda inom koncernen. Vid utgången av 2015 fanns inga utestående konvertibla förlagslån till de anställda.

Uppsägning och avgångsvederlag

Vid uppsägning av VD ska ersättningsskyldigheten för bolaget motsvara 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.

Medelantal anställda per land fördelat på kvinnor och män

	Koncernen					
	2014			2015		
	Totalt	Varav kvinnor	Varav män	Totalt	Varav kvinnor	Varav män
Kina	12 596	5 138	7 458	12 591	5 085	7 506
USA	8 662	2 370	6 293	9 202	2 563	6 639
Sverige	2 039	500	1 539	2 065	495	1 570
Frankrike	2 060	638	1 422	1 971	614	1 357
Tyskland	1 589	477	1 113	1 612	467	1 145
Storbritannien	1 594	526	1 068	1 571	515	1 055
Mexiko	1 353	437	917	1 360	417	943
Tjeckien	1 352	559	793	1 315	540	775
Finland	937	312	625	1 147	368	779
Nederländerna	1 027	193	834	1 029	155	875
Kanada	856	185	671	826	193	633
Rumänien	845	310	535	793	304	489
Brasilien	429	117	312	792	205	588
Malaysia	654	371	283	756	339	417
Norge	714	137	577	750	145	605
Australien	758	210	548	748	237	511
Sydkorea	703	223	480	681	231	450
Polen	514	107	407	561	115	446
Spanien	563	134	429	534	124	410
Italien	553	140	413	515	131	383
Belgien	455	110	345	501	106	394
Danmark	447	114	333	454	117	337
Sydafrika	378	161	217	398	168	230
Indien	180	16	164	379	33	346
Schweiz	320	88	232	378	102	276
Chile	175	55	120	352	96	256
Israel	337	104	233	308	95	214
Nya Zeeland	321	90	230	304	102	202
Colombia	225	51	174	213	49	164
Österrike	195	38	157	190	36	154
Irland	180	61	119	180	60	120
Hong Kong	148	60	88	143	61	82
Övriga	1 110	214	896	1 374	253	1 121
Totalt	44 269	14 244	30 025	45 994	14 520	31 473

	Moderbolaget					
	2014			2015		
	Totalt	Varav kvinnor	Varav män	Totalt	Varav kvinnor	Varav män
Sverige	161	36	125	180	47	133
Totalt	161	36	125	180	47	133

Ledande befattningshavare och styrelseledamöter fördelat på kvinnor och män

	2014			2015		
	Totalt	Varav kvinnor	Varav män	Totalt	Varav kvinnor	Varav män
Styrelsen ¹	8	2	6	8	3	5
Koncernledning	9	1	8	9	1	8
– varav moderbolagets ledning	3	1	2	3	1	2
Totalt	17	3	14	17	4	13

¹ Exklusive arbetstagarrepresentanter.

Not 33 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 har utförts 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 ingår genom dotterbolaget ASSA ABLOY Financial Services AB som är koncernens internbank. 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 så låg nivå som möjligt. 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 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	
	2014	2015
Långfristiga räntebärande fordringar	-28	-30
Kortfristiga räntebärande placeringar inkl positiva marknadsvärden av derivat	-174	-182
Likvida medel	-667	-501
Pensionsavsättningar	2 946	2 761
Övriga långfristiga räntebärande skulder	15 362	15 568
Kortfristiga räntebärande skulder inkl negativa marknadsvärden av derivat	4 887	4 653
Totalt	22 327	22 269
Eget kapital	36 098	41 579
Nettoskuldsättning/eget kapital	0,62	0,54

En annan viktig variabel vid bedömningen av koncernens kapitalstruktur är den kreditrating som kreditvärderingsinstituten 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.

Förfallostruktur – finansiella instrument¹

MSEK ²	31 december 2014				31 december 2015			
	< 1 år	> 1 < 2 år	> 2 < 5 år	> 5 år	< 1 år	> 1 < 2 år	> 2 < 5 år	> 5 år
Långfristiga banklån	-279	-209	-1 596	-1 336	-249	-464	-1 500	-1 130
Långfristiga kapitalmarknadslån	-2 500	-2 207	-5 736	-5 527	-2 213	-2 455	-6 073	-5 168
Kortfristiga banklån	-997	-	-	-	-1 325	-	-	-
Företagscertifikat samt kortfristiga kapitalmarknadslån	-1 286	-	-	-	-1 240	-	-	-
Derivat (utflöde)	-9 176	-35	-602	-41	-8 649	-26	-567	-29
Summa per period	-14 240	-2 451	-7 934	-6 904	-13 675	-2 944	-8 141	-6 327
Likvida medel inklusive räntebärande fordringar	841	-	-	-	683	-	-	-
Långfristiga räntebärande fordringar	28	-	-	-	31	-	-	-
Derivat (inflöde)	9 058	70	638	131	8 659	48	631	90
Tilläggsköpeskillingar	-1 313	-843	-1 084	-	-952	-966	-684	-39
Kundfordringar	10 595	-	-	-	11 775	-	-	-
Leverantörsskulder	-5 699	-	-	-	-6 553	-	-	-
Netto	-729	-3 224	-8 380	-6 773	-33	-3 862	-8 194	-6 276
Bekräftade kreditlöften	8 575	-	-8 575	-	8 229	-	-8 229	-
Kreditlöften med förfall < 1 år	-598	-	-	-	-685	-	-	-
Justerad förfalloprofil¹	7 248	-3 224	-16 955	-6 773	7 510	-3 862	-16 422	-6 276

¹ Förfallostruktur garantier se not 28.

² Beloppen i tabellen är odiskonterade samt inkluderar framtida kända räntebetalningar varför de exakta beloppen ej återfinns i balansräkningen.

Not 33 forts. *Extern finansiering/nettoskuld*

Kreditramar/faciliteter	Belopp, MSEK	Löptid	Redovisat värde, MSEK	Valuta	Belopp 2014	Belopp 2015	Varav moderbolaget, MSEK
US Private Placement Program	418	Apr 2017	418	USD	50	50	
US Private Placement Program	418	Maj 2017	418	USD	50	50	
US Private Placement Program	1 020	Dec 2018	1 020	USD	122	122	
US Private Placement Program	209	Aug 2019	209	USD	25	25	
US Private Placement Program	585	Maj 2020	585	USD	70	70	
US Private Placement Program	418	Aug 2022	445 ¹	USD	50	50	
US Private Placement Program	834	Aug 2022	834	USD	100	100	
US Private Placement Program	626	Aug 2024	626	USD	75	75	
Multi-Currency RCF	8 228	Jun 2020		EUR	900	900	
Banklån EIB	838	Jul 2018 ²	838	EUR	110	92	
Banklån NIB	502	Dec 2019	502	EUR	55	55	
	502	Dec 2021	502	EUR	55	55	
Global MTN Program	17 056	Maj 2017	500	SEK	500	500	500
		Sep 2017	843	CHF	100	100	843
		Mar 2018	457	EUR	50	50	457
		Jun 2018	500	SEK	500	500	500
		Sep 2018	84	USD	10	10	84
		Okt 2018	274	EUR	30	30	274
		Jan 2019	84	USD		10	84
		Aug 2019	418	USD	50	50	418
		Sep 2019	167	USD	20	20	167
		Feb 2020	457	EUR	50	50	457
		Sep 2020	638	EUR		70	638
		Nov 2020	341 ¹	EUR	35	35	
		Dec 2020	290 ¹	EUR	30	30	273
		Feb 2021	418	USD	50	50	418
		Okt 2021	137	EUR	15	15	137
		Mar 2022	457	EUR	50	50	457
		Nov 2023	223 ¹	USD	25	25	
		Feb 2025	456	EUR		50	456
		Mar 2025	307 ¹	EUR	30	30	274
		Feb 2027	274	EUR	30	30	274
		Apr 2030	633	EUR		70	633
Övriga långfristiga lån	1 214		1 214				811
Totala långfristiga lån/faciliteter	32 868		15 568				8 153
Global MTN Program	1 230	Jun 2016	244 ¹	NOK	250	250	238
		Jun 2016	96	NOK	100	100	96
		Aug 2016	250	SEK	250	250	250
		Nov 2016	274	EUR	30	30	274
		Nov 2016	366	EUR	40	40	366
US Private Placement Program	631	Dec 2016	631	USD	76	76	
Global CP Program	8 362		418	USD	25	50	
			622	EUR	41	68	
Svenskt CP Program	5 000		200	SEK	700	200	
Övriga banklån	518		518				
Checkkredit	1 976		955				
Totala kortfristiga lån/faciliteter	17 717		4 573				1 224
Totala lån/faciliteter	50 585		20 141				9 377
Likvida medel			-501				
Kortfristiga räntebärande placeringar			-34				
Långfristiga räntebärande fordringar			-30				
Marknadsvärde derivat			-68				
Pensionsavsättningar			2 761				
Nettoskuld			22 269				9 377

¹ Lånen säkringsredovisas.² Lånet är amorterande med start november 2016. I tabellen har lånets snittförfallodag angivits.*Rating*

Institut	Kortsiktigt	Utsikt	Långsiktigt	Utsikter
Standard & Poor's	A2	Stabil	A –	Stabila
Moody's	P2	Stabil	n/a	

Koncernens rating har varit oförändrad under året.

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 kortsiktiga såväl som långsiktiga låneramar. Enligt finanspolicyn bör tillgängliga låneramar inklusive tillgängliga likvida medel omfatta en reserv (medel som är tillgängliga men som inte används) motsvarande 10 procent av koncernens omsättning.

Not 33 forts.

Förfallostruktur

Tabellen "Förfallostruktur" på sidan 111 visar förfallotidpunkterna för ASSA ABLOYs finansiella instrument inklusive bekräftade kreditlöften. Förfallotidpunkterna är inte koncentrerade till en speciell tidpunkt inom den närmsta framtiden. Under året förlängdes koncernens Multi Currency Revolving Credit Facility med ett år i enlighet med en option i det ursprungliga avtalet. Tidigare förfall var i juni 2019 vilket flyttades till juni 2020. Vid årsskiftet var denna kreditfacilitet helt outnyttjad. Vidare tas även 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.

Räntebärande skulder

Koncernens långfristiga lånefinansiering utgörs huvudsakligen av Private Placement-program i USA uppgående till totalt 618 MUSD varav 542 MUSD (618) är långfristiga, GMTN-program om 9 111 MSEK (8 857) varav 7 886 MSEK (7 339) är långfristiga samt lån från finansiella institutioner som Europeiska Investeringsbanken om 92 MEUR (110) och Nordiska Investeringsbanken om 110 MEUR (110). Under året gjordes totalt 4 nya emissioner under GMTN-programmet om ett totalt belopp på 1 862 MSEK. Ramen för GMTN-programmet utökades från 1 500 MEUR till 2 000 MEUR. Under året togs även ett par mindre lokala bilaterala banklån om 229 MSEK i länder med valutarestriktioner. 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 även vuxit på grund av valutaförändringar, framförallt i USD. Totalt lånades 2 092 MSEK i nya långa lån samtidigt som 2 425 MSEK i ursprungligen långa lån förföll under året.

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 utnyttjades Commercial paper-programmen med 1 240 MSEK (1 287). Därutöver finns väsentliga kreditlöften främst i form av en Multi Currency Revolving Credit Facility på 900 MEUR (900). Vid årets slut var den genomsnittliga löptiden för koncerns räntebärande skulder, exklusive pensionsavsättningen, 46 månader (46).

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.

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 "Nettoskldsättning per valuta" nedan.

Likvida medel och andra räntebärande fordringar

Kortfristiga räntebärande placeringar uppgick vid årets slut till 34 MSEK (14). Utöver detta finns räntebärande långfristiga fordringar om 30 MSEK (28) samt finansiella derivat med ett positivt marknadsvärde om 148 MSEK (159) som, utöver likvida medel, ingår i definitionen av finansiell nettoskuld. Placeringar av likvida medel sker huvudsakligen på bankkonton 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 1 dag (1) vid utgången av 2015.

Moderbolagets likvida medel finns på ett underkonto till koncernens gemensamma koncernkonto.

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2015	2014	2015
Kassa och bank	638	404	–	–
Kortfristiga placeringar med löptid under 3 månader	29	97	–	–
Likvida medel	667	501	–	–
Kortfristiga placeringar med löptid mer än 3 månader	14	34	–	–
Långfristiga räntebärande fordringar	28	30	–	–
Positivt marknadsvärde derivat	159	148	–	–
Totalt	868	713	–	–

Nettoskldsättning per valuta

MSEK	31 december 2014		31 december 2015	
	Nettoskldsättning exklusive valutaswappar	Nettoskldsättning inklusive valutaswappar	Nettoskldsättning exklusive valutaswappar	Nettoskldsättning inklusive valutaswappar
USD	8 117	12 009	8 036	11 620
EUR	8 998	6 099	9 993	5 807
CNY	–302	395	74	1 975
AUD	21	682	1	557
NOK	462	506	407	510
KRW	233	233	369	369
PLN	44	387	24	329
CZK	12	367	21	314
CHF	824	–73	986	199
DKK	21	258	31	197
SEK	3 282	1 171	1 731	147
Övrigt	614	293	596	244
Totalt	22 327	22 327	22 269	22 269

Ränterisker i räntebärande tillgångar

Treasury hanterar ränterisken i räntebärande tillgångar. Derivatinstrument såsom ränteswappar och FRA (Forward Rate Agreements) kan användas för att hantera ränterisken. Placeringarna är till största delen kortfristiga. Löptiden för huvuddelen av placeringarna är tre månader eller kortare.

Räntebindningstiden för dessa kortfristiga placeringar var 45 dagar (1) vid slutet av 2015. En förändring nedåt på avkastningskurvan med en procentenhet skulle minska koncernens ränteintäkter med cirka 1 MSEK (0) och koncernens eget kapital med 1 MSEK (0).

Not 33 forts.

Ränterisker i upplåning

Förändringar i räntenivån har en direkt inverkan på ASSA ABLOYs räntenetto. Identifiering och hantering av koncernens räntexponering sker inom Treasury, som analyserar koncernens räntexponering och beräknar resultateffekten av förändringar i räntenivån över rullande 12 månader. Koncernen eftersträvar att hålla upplåningen i en blandning av fast och rörlig ränta och använder ränteswappar för att löpande justera räntebindningen. Finanspolycyn stipulerar att den genomsnittliga räntebindningstiden i normalfallet ska vara 24 månader. Vid årets utgång uppgick den genomsnittliga räntebindningstiden på bruttoskulden, exklusive pensionsskulder, till cirka 26 månader (17). En förändring uppåt på avkastningskurvan med en procentenhet skulle öka koncernens räntekostnader med cirka 97 MSEK (110) och minska koncernens egna kapital med 72 MSEK (81).

Valutarisk

Valutarisker påverkar ASSA ABLOY huvudsakligen genom omräkning av sysselsatt kapital och nettoskuld, genom omräkning av resultat i utländska dotterbolag samt genom resultat-effekter 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	
	2014	2015
AUD	135	53
CAD	411	531
CNY	-1 058	-1 123
DKK	249	276
EUR	1 321	1 590
GBP	82	190
RON	-260	-299
SEK	-1 538	-1 952
USD	224	293

Omräkningsexponering i resultatet

Tabellen nedan visar effekterna på koncernens resultat före skatt vid 10 procents försvagnings av den svenska kronan gentemot de större valutorna, med alla andra variabler konstanta.

Effekt på rörelseresultat före skatt vid 10 procent försvagnings av SEK

Valuta, MSEK	2014	2015
AUD	36	37
CHF	13	22
CNY	77	95
EUR	147	139
GBP	20	28
HKD	39	55
KRW	14	17
NOK	10	14
USD	341	460

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 valuta-derivat och lån för att åstadkomma lämplig finansiering och för att eliminera oönskad valutaexponering.

I tabellen "Nettoskuldsättning per valuta" på sidan 113 visas användningen av valutaterminkontrakt i relation till finansiering i större valutor. Terminkontrakten används för att neutralisera den exponering som uppkommer mellan extern skuld och interna behov.

Finansiell kreditrisk

Finansiell riskhantering exponerar ASSA ABLOY för vissa motpartsrisker. 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 88 procent (88) av koncernens försäljning reglerades via cash pools under 2015. Koncernen kan dock kortsiktigt placera överskottslikviditet i bank för att matcha upplåningen och kassaflödet.

För att motpartsriskerna ska kunna begränsas fördelas derivatinstrument mellan banker med utgångspunkt från de risknivåer som definieras i finanspolycyn. Treasury tecknar endast derivatkontrakt med banker som har en god rating.

ISDA-avtal (full nettning av transaktioner vid en parts oförmåga att fullfölja åtaganden) har ingåtts vad gäller ränte- och valutaderivat. Effekten av denna nettning visas i tabellen på sidan 115.

Kommersiell kreditrisk

Koncernens kundfordringar är fördelade över ett stort antal kunder som är spridda internationellt. Det finns ingen enskild kund som står för mer än 1 procent av koncernens försäljning. Koncentrationen av kreditrisker förknippade med kundfordringarna är därmed begränsad. Det verkliga värdet på kundfordringarna motsvarar det redovisade värdet. Kreditrisker relaterade till operativ verksamhet hanteras lokalt på bolagsnivå och följs upp på divisionsnivå.

Råvarurisk

Koncernen exponeras för prisrisker relaterade till inköp av vissa råvaror (framför allt metaller) som används i tillverkningen. Koncernen använder inte finansiella terminkontrakt 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 115 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 enligt IAS 39. Tabellen "Finansiella instrument" på sidan 115 ger en översikt över finansiella tillgångar och skulder, värderingskategori samt redovisat och verkligt värde per post.

Upplysningar om kvittning av finansiella tillgångar och skulder

MSEK	2014					2015				
	Brutto-belopp	Belopp som kvittas i balans-räkningen	Netto-belopp redovisade i balans-räkningen	Belopp som omfattas av nett-ningavtal men ej kvittas	Netto-belopp	Brutto-belopp	Belopp som kvittas i balans-räkningen	Netto-belopp redovisade i balans-räkningen	Belopp som omfattas av nett-ningavtal men ej kvittas	Netto-belopp
Finansiella tillgångar	159	–	159	104	55	148	–	148	38	110
Finansiella skulder	251	–	251	104	147	80	–	80	38	42

Kvittade finansiella tillgångar och finansiella skulder utgörs endast av derivatinstrument.

Utestående derivatinstrument per den 31 december

Instrument, MSEK	31 december 2014			31 december 2015		
	Positivt marknads-värde	Negativt marknads-värde	Nominellt värde	Positivt marknads-värde	Negativt marknads-värde	Nominellt värde
Valutaterminer, upplåning	23	–117	6 571	26	–31	7 389
Räntederivat ¹	136	–35	3 817	122	–25	2 883
Valutaränteswappar	–	–99	1 045	–	–24	507
Summa	159	–251	11 433	148	–80	10 779

¹ För räntederivat är endast ena benet inräknat i nominellt värde.

Finansiella instrument: redovisade värden och verkliga värden per värderingskategori

MSEK	IAS 39 kategori*	2014		2015	
		Redovisat värde	Verkligt värde	Redovisat värde	Verkligt värde
Finansiella tillgångar					
Andra aktier och andelar	3	5	5	11	11
Övriga finansiella tillgångar	1	1 861	1 861	1 910	1 910
Kundfordringar	1	10 595	10 595	11 775	11 775
Derivatinstrument – säkringsredovisning	5	136	136	121	121
Derivatinstrument – innehav för handel	2	23	23	27	27
Kortfristiga placeringar	1	14	14	34	34
Likvida medel	1	667	667	501	501
Finansiella skulder					
Långfristiga lån – säkringsredovisning	4	1 870	1 870	1 606	1 606
Långfristiga lån – ej säkringsredovisning	4	13 492	13 834	13 962	14 157
Summa långfristiga lån		15 362	15 704	15 568	15 763
Kortfristiga lån – säkringsredovisning	4	637	637	244	244
Kortfristiga lån – ej säkringsredovisning	4	4 000	4 000	4 330	4 330
Derivatinstrument – säkringsredovisning	5	35	35	25	25
Derivatinstrument – innehav för handel	2	216	216	55	55
Leverantörsskulder	4	5 699	5 699	6 553	6 553
Tilläggsköpeskillingar	2	3 239	3 239	2 640	2 640

* Tillämpliga IAS 39 kategorier:

¹ = Lånefordringar och kundfordringar.

² = Finansiella instrument värderade till verkligt värde via resultaträkningen.

³ = Finansiella tillgångar som kan säljas.

⁴ = Finansiella skulder till upplupet anskaffningsvärde.

⁵ = Derivat säkringsredovisning.

Verkligt värde för den långfristiga upplåningen baseras på observerbar data genom att diskontera kassaflöden till marknads-ränta medan verkligt värde för korta fordringar och skulder bedöms överensstämma med bokfört värde.

Finansiella instrument: värderade till verkligt värde

MSEK	2014				2015			
	Redo-visade värden	Noterade priser	Obser-verbar data	Ej obser-verbar data	Redo-visade värden	Noterade priser	Obser-verbar data	Ej obser-verbar data
Finansiella tillgångar								
Derivatinstrument	159	–	159	–	148	–	148	–
Finansiella skulder								
Derivatinstrument	251	–	251	–	80	–	80	–
Tilläggsköpeskillingar ¹	3 239	–	–	3 239	2 640	–	–	2 640

¹ Tilläggsköpeskillingar är ofta avhängigt av resultatutvecklingen i förvärd verksamhet under en viss tidsperiod och värdering av tilläggsköpeskillingen sker utifrån företagsledningens bästa bedömning. Diskontering till nuvärde sker vid större belopp.

Kommentarer till fem år i sammandrag

2011

2011 var ett framgångsrikt år för ASSA ABLOY trots utmanande marknadsförhållanden med en viss avmattning under det andra halvåret på de mogna marknaderna. Organisk tillväxt uppgick till 4 procent drivet av fortsatta investeringar i nya produkter och i marknadsorganisationen. Förvärvet av Crawford var koncernens största strukturaffär någonsin samtidigt som förvärvsaktiviteten var hög under året generellt sett med 18 genomförda förvärv, vilket gav 17 procent tillförd omsättning.

Två större avyttringar av förvärvad verksamhet har även skett under året för verksamhetsgrenar som inte bedömdes passa in i ASSA ABLOY långsiktigt.

Ett nytt strukturprogram lanserades under året i syfte att fortsatt öka koncernens kostnadseffektivitet. De tidigare programmen har visat sig vara mycket framgångsrika med stora besparingar och ytterligare ökad effektivitet i produktionsenheterna.

Fortsatta effektiviseringar, stärkt marknadsposition och lansering av nya innovativa produkter befäste ASSA ABLOYs ledande ställning och koncernen är väl positionerad för långsiktigt uthållig tillväxt.

Rörelseresultatet exklusive omstruktureringkostnader ökade med 10 procent och kassaflödet var fortsatt starkt. Vinst per aktie efter full utspädning exklusive jämförelsestörande poster ökade med 13 procent.

2012

Den organiska tillväxten ökade med 2 procent trots de fortsatt svaga marknadsförutsättningarna globalt. Försäljningsandelen på tillväxtmarknaderna fortsatte att öka och uppgick till drygt 25 procent av total omsättning. De stora satsningarna på produktutveckling under senare år har burit frukt, vilket bland annat kan utläsas av att andelen sålda produkter yngre än tre år har ökat betydligt och för närvarande uppgår till cirka 25 procent.

Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster ökade med 13 procent under året och det operativa kassaflödet var fortsatt mycket starkt. Vinst per aktie efter full utspädning exklusive jämförelsestörande poster ökade med 13 procent jämfört med 2011.

Totalt 13 förvärv genomfördes under året, vilka har förstärkt positionen främst inom området entréautomatik avseende höghastighetsdörrar och dockningssystem. Förvärven adderar totalt cirka 4 500 MSEK i omsättning på årsbasis och tillför viktiga produkter och teknologi.

Aktiviteterna i de pågående strukturprogrammen har fortsatt på en hög nivå under året. Drygt 6 700 personer har lämnat koncernen som en följd av dessa aktiviteter sedan programmen startade 2006.

Det kan sammanfattningsvis konstateras att ASSA ABLOY successivt fortsatte att bygga ut och befästa sin ledande marknadsposition under året samt uppvisade en god intjäningsförmåga under de rådande konjunkturförhållandena.

2013

Efterfrågan i Europa var fortsatt svag men planade ut under året kombinerat med en fortsatt återhämtning i USA och goda försäljningsökningar på tillväxtmarknaderna. De fortsatta kraftiga satsningarna på nya och innovativa produkter har stärkt marknadsledarskapet ytterligare vilket bland annat manifesteras av att andelen sålda produkter yngre än tre år uppgick till rekordhöga 27 procent av omsättningen.

Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster ökade med 6 procent jämfört med 2012 och kassaflödet utvecklades väl. Vinst per aktie efter full utspädning exklusive jämförelsestörande poster ökade med 6 procent.

Totalt tio förvärv konsoliderades under året, vilka förstärkte positionen främst inom området entréautomatik avseende taksjutportar samt inom området högsäkerhetsstängsel och grindar för den nordamerikanska marknaden. Förvärven adderar totalt cirka 3 700 MSEK i omsättning på årsbasis och tillför viktiga produkter och teknologi.

Ett nytt strukturprogram lanserades under året i syfte att fortsatt öka kostnadseffektiviteten för samtliga divisioner. Ett trettiotal fabriker och kontor stängs med en beräknad återbetalningstid på drygt tre år. Vid årsskiftet 2013 hade drygt 8 500 personer lämnat koncernen som en följd av dessa aktiviteter sedan programmen startade 2006.

2014

ASSA ABLOY fortsatte att växa snabbt under året med en total omsättningsökning på 17 procent. Efterfrågan var stark i USA medan tillväxten i Europa var mer ojämnt fördelad i de olika regionerna. Tillväxtmarknaderna uppvisade en avmattning delvis beroende på en kreditåstramning.

Fortsatt satsning på marknadsnärvaro och innovation inom ASSA ABLOY har skett under året i form av en förstärkt säljkår och lansering av många nya produkter. Integration av gjorda förvärv och fortsatta effektiviseringar har bidragit till bibehållen god intjäningsförmåga.

Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster ökade med 17 procent jämfört med 2013 och kassaflödet var fortsatt starkt. Vinst per aktie efter full utspädning exklusive jämförelsestörande poster ökade med 17 procent.

Totalt 20 förvärv konsoliderades under året, vilka dels förstärkte marknadspositionen inom viktiga tillväxtmarknader såsom Kina, Indien och Brasilien och dels kompletterar kunderbudandet inom nya snabbväxande segment såsom biometri.

2015

ASSA ABLOYs goda utveckling fortsatte under året trots utmanande marknadsförutsättningar och en relativt svag underliggande tillväxt runtom i världen. Koncernens tillväxt var fortsatt stark under året med en total omsättningsökning på 7 procent exklusive valutaeffekter. Den globala marknaden uppvisade en splittrad bild med stark efterfrågan i USA och stora delar av Asien medan tillväxten i Europa var mer ojämnt fördelad. Tillväxtmarknaderna uppvisade en avmattning, särskilt i Kina.

De senaste årens satsningar på produktutveckling, innovation och hållbarhet har burit frukt under året. ASSA ABLOY har etablerat ett ledarskap i det pågående branschskiftet från mekaniska lösningar till elektronik, digitalisering och mobilitet. Tillväxten var fortsatt stark för elektromekaniska produkter och entréautomatik vars andel av omsättningen översteg 50 procent. Integration av förvärv, effektiviseringar och rationaliseringar stärkte koncernens flexibilitet och finansiella styrka.

Rörelseresultatet ökade med 20 procent jämfört med 2014 och kassaflödet var fortsatt mycket starkt. Vinst per aktie efter full utspädning ökade med 20 procent.

Totalt 16 förvärv konsoliderades under året, vilka stärkte marknadspositionen för viktiga tillväxtmarknader såsom Brasilien och kompletterade kunderbudandet inom för koncernen viktiga områden som entréautomatik och säkra identitetslösningar.

Fem år i sammandrag

Belopp i MSEK om ej annat anges	2011	2012	2013	2014	2015
Omsättning och resultat					
Försäljningsintäkter	41 786	46 619	48 481	56 843	68 099
Organisk tillväxt, %	4	2	2	3	4
Förvärvat tillväxt, %	17	9	4	9	3
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA) ¹	7 646	8 536	8 917	10 419	12 512
Avskrivningar	-1 022	-1 034	-993	-1 163	-1 433
Rörelseresultat (EBIT) ¹	6 624	7 501	7 923	9 257	11 079
Resultat före skatt (EBT) ⁴	4 559	6 784	6 381	8 698	10 382
Årets resultat ⁴	3 869	5 172	4 775	6 436	7 693
Kassaflöde					
Kassaflöde från löpande verksamhet	5 347	5 990	6 224	6 679	8 572
Kassaflöde från investeringsverksamhet	-7 357	-4 738	-6 030	-3 524	-4 412
Kassaflöde från finansieringsverksamhet	2 326	-1 564	-731	-2 908	-4 335
Årets kassaflöde	316	-312	-537	247	-175
Operativt kassaflöde ³	6 080	7 044	6 803	8 238	9 952
Sysselsatt kapital och finansiering					
Sysselsatt kapital ⁴	37 942	41 422	48 408	58 425	63 848
- varav goodwill	27 014	28 932	31 817	39 778	42 777
- varav övriga immateriella och materiella anläggningstillgångar	10 126	11 093	12 854	14 990	16 649
- varav aktier och andelar i intressebolag	1 211	1 519	1 675	1 861	1 910
Tillgångar och skulder i avyttringsgrupp som innehas för försäljning	-	385	-	-	-
Nettoskuld ⁴	14 207	15 805	19 595	22 327	22 269
Innehav utan bestämmande inflytande	208	183	0	2	4
Eget kapital exklusive innehav utan bestämmande inflytande ⁴	23 527	25 819	28 812	36 096	41 575
Data per aktie, SEK ⁵					
Vinst per aktie efter skatt och före utspädning ⁴	3,48	4,66	4,30	5,79	6,93
Vinst per aktie efter skatt och utspädning (EPS) ^{1,4}	4,10	4,66	4,95	5,79	6,93
Eget kapital per aktie efter utspädning ⁴	21,85	23,29	25,94	32,50	37,43
Utdelning per aktie	1,50	1,70	1,90	2,17	2,65 ²
Kurs på B-aktien vid årets slut	57,53	80,97	113,27	138,27	178,00
Nyckeltal					
Rörelsemarginal (EBITDA), % ¹	18,3	18,3	18,4	18,3	18,4
Rörelsemarginal (EBIT), % ¹	15,9	16,1	16,3	16,3	16,3
Vinstmarginal (EBT), % ⁴	10,9	14,6	13,2	15,3	15,2
Avkastning på sysselsatt kapital, % ⁴	13,6	18,1	14,9	16,9	17,8
Avkastning på sysselsatt kapital exklusive jämförelsestörande poster, % ⁴	17,4	18,1	17,1	16,9	17,8
Avkastning på eget kapital, % ⁴	16,7	20,9	17,5	19,8	19,8
Soliditet, % ⁴	42,9	43,2	43,8	45,1	48,2
Nettoskuldsättning/eget kapital ⁴	0,60	0,61	0,68	0,62	0,54
Räntetäckningsgrad, ggr ⁴	8,8	11,1	13,5	17,4	16,7
Ränta konvertibelt förlagslån netto efter skatt	10,5	3,9	-	-	-
Antal aktier, tusental ⁵	1 104 750	1 112 576	1 112 576	1 112 576	1 112 576
Antal aktier efter utspädning, tusental ⁵	1 113 639	1 112 576	1 112 576	1 112 576	1 112 576
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning, tusental ⁵	1 117 881	1 108 776	1 110 776	1 110 776	1 110 776
Medelantal anställda	41 070	42 762	42 556	44 269	45 994

¹ Exklusive jämförelsestörande poster 2011 och 2013.

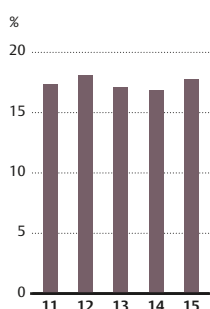
² Av styrelsen förslagen utdelning.

³ Exklusive omstruktureringsbetalningar.

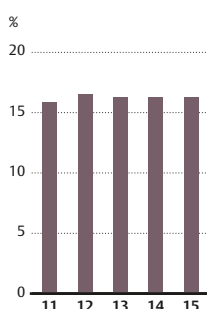
⁴ 2012 har justerats på grund av ändrade redovisningsregler avseende förmånsbestämda pensionsplaner.

⁵ Jämförelsesiffror har omräknats för samtliga historiska perioder med anledning av genomförd aktiesplit (3:1) under 2015.

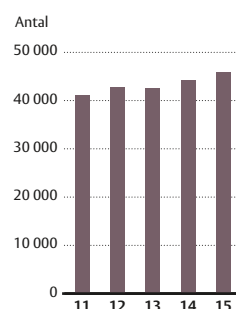
AVKASTNING PÅ SYSSELSATT KAPITAL¹



RÖRELSEMARGINAL (EBIT)¹



MEDELANTAL ANSTÄLLDA



¹ Exklusive jämförelsestörande poster 2011 och 2013.

Kvartalsinformation

KONCERNEN I SAMMANDRAG Belopp i MSEK om ej annat anges	kv 1 2014	kv 2 2014	kv 3 2014	kv 4 2014	Helår 2014	kv 1 2015	kv 2 2015	kv 3 2015	kv 4 2015	Helår 2015
Försäljningsintäkter	12 305	13 964	14 727	15 847	56 843	15 252	17 082	17 465	18 301	68 099
Organisk tillväxt	4%	2%	4%	3%	3%	5%	4%	3%	5%	4%
Bruttoresultat	4 791	5 368	5 689	6 074	21 922	5 969	6 623	6 758	7 046	26 395
Bruttomarginal	38,9%	38,4%	38,6%	38,3%	38,6%	39,1%	38,8%	38,7%	38,5%	38,8%
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA)	2 135	2 504	2 791	2 990	10 419	2 659	3 117	3 330	3 406	12 512
Rörelsemarginal (EBITDA)	17,3%	17,9%	19,0%	18,9%	18,3%	17,4%	18,2%	19,1%	18,6%	18,4%
Avskrivningar	-278	-285	-292	-309	-1 163	-331	-374	-360	-368	-1 433
Rörelseresultat (EBIT)	1 857	2 219	2 499	2 681	9 257	2 329	2 742	2 970	3 038	11 079
Rörelsemarginal (EBIT)	15,1%	15,9%	17,0%	16,9%	16,3%	15,3%	16,1%	17,0%	16,6%	16,3%
Finansnetto	-148	-146	-136	-129	-559	-145	-191	-174	-187	-697
Resultat före skatt (EBT)	1 709	2 073	2 364	2 552	8 698	2 184	2 551	2 796	2 851	10 382
Vinstmarginal (EBT)	13,9%	14,8%	16,0%	16,1%	15,3%	14,3%	14,9%	16,0%	15,6%	15,2%
Inkomstskatt	-444	-539	-614	-664	-2 261	-568	-663	-727	-731	-2 689
Periodens resultat	1 264	1 534	1 749	1 889	6 436	1 616	1 888	2 069	2 120	7 693
Periodens resultat hänförligt till:										
Moderbolagets aktieägare	1 264	1 534	1 749	1 889	6 436	1 616	1 888	2 069	2 120	7 693
Innehav utan bestämmande inflytande	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

OPERATIVT KASSAFLÖDE	kv 1 2014	kv 2 2014	kv 3 2014	kv 4 2014	Helår 2014	kv 1 2015	kv 2 2015	kv 3 2015	kv 4 2015	Helår 2015
Rörelseresultat (EBIT)	1 857	2 219	2 499	2 681	9 257	2 329	2 742	2 970	3 038	11 079
Avskrivningar	278	285	292	309	1 163	331	374	360	368	1 433
Rörelsens nettoinvesteringar	-266	-272	-388	-345	-1 271	-344	-327	-344	-227	-1 241
Förändring av rörelsekapitalet	-1 268	-6	-93	1 064	-303	-1 722	-526	-115	1 861	-502
Erlagd och erhållen ränta	-52	-201	-101	-103	-457	-71	-200	-84	-195	-548
Ej kassaflödespåverkande poster	8	-61	39	-136	-150	-2	-74	28	-221	-269
Operativt kassaflöde¹	557	1 963	2 249	3 469	8 238	520	1 991	2 816	4 625	9 952
Operativt kassaflöde/Resultat före skatt	0,33	0,95	0,95	1,36	0,95	0,24	0,78	1,01	1,62	0,96

NETTOSKULDENS FÖRÄNDRING	kv 1 2014	kv 2 2014	kv 3 2014	kv 4 2014	Helår 2014	kv 1 2015	kv 2 2015	kv 3 2015	kv 4 2015	Helår 2015
Nettoskuld vid periodens ingång	19 595	21 375	23 072	22 348	19 595	22 327	25 184	26 579	25 131	22 327
Operativt kassaflöde	-557	-1 963	-2 249	-3 469	-8 238	-520	-1 991	-2 816	-4 625	-9 952
Omstruktureringsbetalningar	87	140	107	119	453	90	60	80	145	375
Betald inkomstskatt	1 005	409	437	525	2 376	711	371	217	948	2 247
Förvärv och avyttringar	952	180	109	1 213	2 454	978	1 536	688	959	4 161
Utdelning	-	2 110	-	-	2 110	-	2 407	-	-	2 407
Omvärdering av nettopensionsförpliktelse	97	71	73	455	695	206	-274	70	-152	-150
Omräkningsdifferens m.m.	195	750	799	1 136	2 880	1 392	-713	313	-136	855
Nettoskuld vid periodens utgång	21 375	23 072	22 348	22 327	22 327	25 184	26 579	25 131	22 269	22 269
Nettoskulsättning/Eget kapital	0,72	0,76	0,68	0,62	0,62	0,64	0,70	0,63	0,54	0,54

NETTOSKULD	kv 1 2014	kv 2 2014	kv 3 2014	kv 4 2014	kv 1 2015	kv 2 2015	kv 3 2015	kv 4 2015
Långfristiga räntebärande fordringar	-26	-28	-30	-28	-31	-29	-32	-30
Kortfristiga räntebärande placeringar inklusive derivat	-148	-153	-247	-174	-263	-217	-265	-182
Likvida medel	-498	-615	-809	-667	-515	-646	-648	-501
Pensionsavsättningar	2 110	2 242	2 400	2 946	3 260	2 984	2 954	2 761
Övriga långfristiga räntebärande skulder	14 627	14 209	14 272	15 362	16 497	16 495	17 453	15 568
Kortfristiga räntebärande skulder inklusive derivat	5 311	7 415	6 762	4 887	6 235	7 992	5 669	4 653
Totalt	21 375	23 072	22 348	22 327	25 184	26 579	25 131	22 269

SYSSELSATT KAPITAL OCH FINANSIERING	kv 1 2014	kv 2 2014	kv 3 2014	kv 4 2014		kv 1 2015	kv 2 2015	kv 3 2015	kv 4 2015
Sysselsatt kapital	51 141	53 282	55 359	58 425		64 699	64 689	65 070	63 848
– varav goodwill	32 930	34 052	35 423	39 778		43 092	41 818	42 404	42 777
– varav övriga immateriella och materiella anläggningstillgångar	12 941	13 383	14 055	14 990		16 324	16 512	16 693	16 649
– varav andelar i intressebolag	1 696	1 805	1 790	1 861		1 890	1 901	1 934	1 910
Nettoskuld	21 375	23 072	22 348	22 327		25 184	26 579	25 131	22 269
Innehav utan bestämmande inflytande	0	0	0	2		2	4	4	4
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	29 766	30 210	33 010	36 096		39 513	38 105	39 935	41 575

DATA PER AKTIE, SEK	kv 1 2014	kv 2 2014	kv 3 2014	kv 4 2014	Helår 2014	kv 1 2015	kv 2 2015	kv 3 2015	kv 4 2015	Helår 2015
Vinst per aktie efter skatt och före utspädning ²	1,14	1,38	1,57	1,70	5,79	1,45	1,70	1,86	1,91	6,93
Vinst per aktie efter skatt och utspädning ²	1,14	1,38	1,57	1,70	5,79	1,45	1,70	1,86	1,91	6,93
Eget kapital per aktie efter utspädning ²	26,80	27,20	29,72	32,50	32,50	35,57	34,31	35,95	37,43	37,43

ANTAL AKTIER ²	Mar 2014	Jun 2014	Sep 2014	Dec 2014	Helår 2014	Mar 2015	Jun 2015	Sep 2015	Dec 2015	Helår 2015
Antal aktier före utspädning, miljoner	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
Vägt genomsnittligt antal aktier efter utspädning, miljoner	1 110,8	1 110,8	1 110,8	1 110,8	1 110,8	1 110,8	1 110,8	1 110,8	1 110,8	1 110,8

¹ Exklusive omstrukturingsbetalningar.

² Jämförelsesiffror har omräknats för samtliga historiska perioder med anledning av genomförd aktiesplit (3:1) under 2015.

Nyckeltalsdefinitioner

Organisk tillväxt

Förändring av omsättning i jämförbara enheter efter justering för förvärv och valutakurseffekter.

Rörelsemarginal (EBITDA)

Rörelseresultat före avskrivningar i förhållande till omsättning.

Rörelsemarginal (EBIT)

Rörelseresultat i förhållande till omsättning.

Vinstmarginal (EBT)

Resultatet före skatt i förhållande till omsättning.

Operativt kassaflöde

Se uppställningen av operativt kassaflöde för ingående delar.

Nettoinvesteringar

Investeringar i anläggningstillgångar reducerat med försäljning av anläggningstillgångar.

Avskrivningar

Avskrivningar på immateriella och materiella anläggningstillgångar.

Nettoskuldsättning

Räntebärande skulder minskat med räntebärande placeringar.

Sysselsatt kapital

Balansomslutning minskad med räntebärande tillgångar och icke räntebärande skulder inklusive uppskjuten skatteskuld.

Soliditet

Eget kapital i förhållande till balansomslutningen.

Räntetäckningsgrad

Resultat före skatt plus räntenetto dividerat med räntenetto.

Avkastning på eget kapital

Årets resultat exklusive innehav utan bestämmande inflytande i förhållande till genomsnittligt eget kapital (exklusive innehav utan bestämmande inflytande) efter eventuell utspädning.

Avkastning på sysselsatt kapital

Resultat före skatt ökat med räntenetto i förhållande till genomsnittligt sysselsatt kapital.

Vinst per aktie efter skatt och före utspädning

Årets resultat exklusive innehav utan bestämmande inflytande i förhållande till vägt genomsnitt av antal aktier före utspädning.

Vinst per aktie efter skatt och utspädning

Årets resultat exklusive innehav utan bestämmande inflytande i förhållande till vägt genomsnitt av antal aktier efter eventuell utspädning.

Eget kapital per aktie efter utspädning

Eget kapital exklusive innehav utan bestämmande inflytande i förhållande till antal aktier efter eventuell utspädning.

Förslag till vinstdisposition

Till bolagsstämmans förfogande står följande vinstmedel:

Överkursfond: 787 MSEK
Balanserade vinstmedel: 7 490 MSEK
Årets resultat: 2 725 MSEK
SUMMA: 11 002 MSEK

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att 2,65 SEK per aktie, 2 944 MSEK, utdelas till aktieägarna samt att återstoden, 8 058 MSEK, överföres i ny räkning. Utdelningsbeloppet är beräknat på antal utestående aktier per den 5 februari 2016.

För ASSA ABLOY ABs innehav av egna aktier, vars exakta antal fastställs på avstämningsdagen för utdelning, utgår ingen utdelning. ASSA ABLOY ABs innehav av egna aktier per 5 februari 2016 uppgår till 1 800 000 st.

Som avstämningsdag för utdelning föreslås fredagen den 29 april 2016. Om bolagsstämman beslutar i enlighet med förslaget beräknas utdelning komma att sändas ut genom Euroclear Sweden ABs försorg onsdagen den 4 maj 2016.

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 5 februari 2016

Lars Renström
Ordförande

Carl Douglas
Vice ordförande

Eva Karlsson
Styrelseledamot

Birgitta Klasén
Styrelseledamot

Eva Lindqvist
Styrelseledamot

Johan Molin
Verkställande direktör

Jan Svensson
Styrelseledamot

Ulrik Svensson
Styrelseledamot

Bert Arleros
Styrelseledamot
Arbetslagarrepresentant

Mats Persson
Styrelseledamot
Arbetslagarrepresentant

Vår revisionsberättelse har avgivits den 5 februari 2016

PricewaterhouseCoopers AB

Bo Karlsson
Auktoriserad revisor
Huvudansvarig revisor

Linda Corneliussen
Auktoriserad revisor

Revisionsberättelse

Till årsstämman i ASSA ABLOY AB
Org. nr 556059-3575

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för ASSA ABLOY AB för år 2015. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 63–120.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen och koncernredovisningen

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att upprätta en årsredovisning som ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och en koncernredovisning som ger en rättvisande bild enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen, och för den interna kontroll som styrelsen och verkställande direktören bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och koncernredovisningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige. Dessa standarder kräver att vi följer yrkesetiska krav samt planerar och utför revisionen för att uppnå rimlig säkerhet att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter.

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur bolaget upprättar årsredovisningen och koncernredovisningen för att ge en rättvisande bild i syfte att utforma granskingsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i bolagets interna kontroll. En revision innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen, liksom en utvärdering av den övergripande presentationen i årsredovisningen och koncernredovisningen.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Uttalanden

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 2015 och av dess finansiella resultat och kassaflöden 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 2015 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt

International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen.

En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Förvaltningsberättelsen och bolagsstyrningsrapporten är förenliga med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och koncernen.

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för ASSA ABLOY AB för år 2015.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust, och det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för förvaltningen enligt aktiebolagslagen.

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att med rimlig säkerhet uttala oss om förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust och om förvaltningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt god revisions sed i Sverige.

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.

Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vi anser att de revisionsbevis vi inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Uttalanden

Vi tillstyrker att årsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 5 februari 2016

PricewaterhouseCoopers AB

Bo Karlsson
Auktoriserad revisor
Huvudansvarig revisor

Linda Corneliussön
Auktoriserad revisor

ASSA ABLOY-aktien

Kursutveckling

Under 2015 steg Stockholmsbörsen och OMX Stockholm stängde med en uppgång på 7 procent. ASSA ABLOY's B-aktie steg med 29 procent. Detta var åttonde året i rad som ASSA ABLOY-aktien utvecklades bättre än index.

Aktiekursen steg från stängningskursen 2014 på 138,27 SEK (justerat för split 3:1) till stängningskursen 2015 på 178,00 SEK. Den högsta slutkursen på 186,40 SEK noterades den 2 december 2015 och den lägsta på 135,50 SEK den 7 januari 2015.

Börsvärdet vid årets slut uppgick till 197 718 MSEK (153 832), beräknat på både A- och B-aktier.

Notering och omsättning¹

ASSA ABLOYs B-aktie är noterad på Nasdaq Stockholm, Large Cap-listan, sedan den 8 november 1994 under koden ASSA-B.ST.

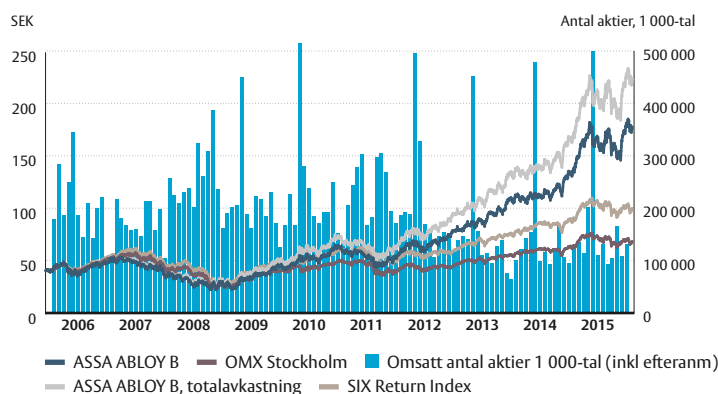
Den totala omsättningen i B-aktien på samtliga marknadsplatser uppgick under 2015 till 1 911 miljoner aktier (1 789), vilket motsvarar en omsättningshastighet om 172 procent

(161). Omsättningen i B-aktien på Nasdaq Stockholm uppgick till 585 miljoner aktier (588), motsvarande en omsättningshastighet om 52 procent (56). Den genomsnittliga omsättningshastigheten på Nasdaq Stockholm var 72 procent (66). Den genomsnittliga omsättningshastigheten på Large Cap-listan uppgick till 70 procent (67).

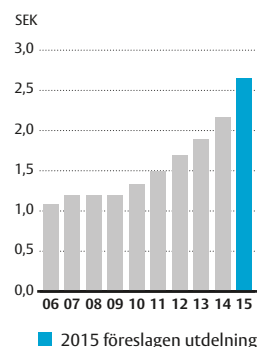
Med införandet av EUs MiFID direktiv i slutet av 2007 har strukturen för aktiehandel i Europa förändrats i grunden. Aktiehandel sker numera både på reglerade marknadsplatser och på andra handelsplattformar och har därmed blivit mer fragmenterad. Som en konsekvens sker en allt större andel av omsättningen i aktier i svenska bolag numera utanför Stockholmsbörsen.

Under 2015 handlades ASSA ABLOYs aktie på mer än tio olika marknadsplatser och handeln på Stockholmsbörsen svarade för cirka 31 procent av omsättningen i aktien, att jämföra med 65 procent år 2009. I diagram nedan visas utvecklingen och fördelningen av handeln i ASSA ABLOYs B-aktie på olika marknadsplatser de senaste fem åren.

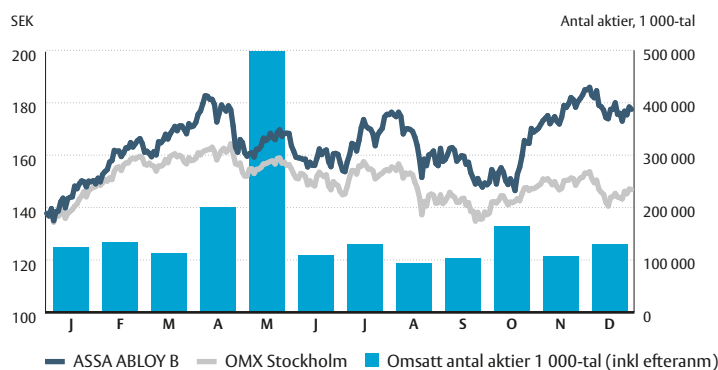
KURSUUTVECKLING OCH OMSÄTTNING 2006–2015¹



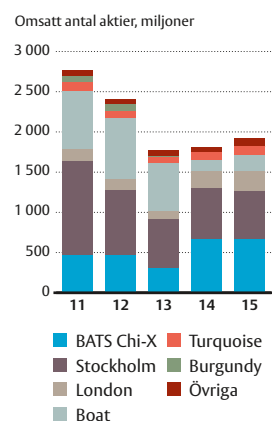
UTDELNING PER AKTIE 2006–2015



AKTIEKURS OCH OMSÄTTNING 2015¹



HANDELSPLATSER FÖR AKTIEN¹



¹ Jämförelsesiffror har omräknats för samtliga historiska perioder med anledning av genomförd aktiesplit (3:1) under 2015.

Data per aktie

SEK/aktie ¹	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Vinst efter skatt och utspädning	2,66 ²	3,00	3,07 ²	3,07 ²	3,63	4,10 ²	4,66	4,95 ²	5,79	6,93
Utdelning	1,08	1,20	1,20	1,20	1,33	1,50	1,70	1,90	2,17	2,65 ³
Direktavkastning, % ⁴	2,2	2,8	4,1	2,6	2,1	2,6	2,1	1,7	1,6	1,5
Utdelningsandel i % ⁵	64,0	40,5	52,3	47,8	37,0	36,6	36,8	38,4	37,4	38,2
Börskurs, vid periodens slut	49,67	43,25	29,50	45,93	63,17	57,53	80,97	113,27	138,27	178,00
Högsta börskurs	50,33	54,67	42,00	47,50	66,40	64,97	81,60	114,07	139,17	189,00
Lägsta börskurs	36,33	41,67	23,25	23,83	42,20	44,50	57,23	79,33	105,63	135,00
Eget kapital	13,04	15,58	18,64	18,25	19,55	21,85	23,29	25,94	32,50	37,43
Antal aktier, miljoner ⁶	1 128,1	1 142,1	1 142,1	1 118,8	1 118,2	1 113,6	1 112,6	1 112,6	1 112,6	1 112,6

¹ Justeringar har gjorts avseende genomförda nyemissioner och aktiesplit 3:1 under 2015.

² Exklusive jämförelsestörande poster 2006, 2008, 2009, 2011 och 2013.

³ Av styrelsen föreslagna utdelning.

⁴ Utdelning i procent av börskursen vid periodens slut.

⁵ Utdelning i procent av vinst per aktie efter skatt och utspädning exklusive jämförelsestörande poster.

⁶ Efter full utspädning.

Ägarstruktur

Antalet aktieägare i bolaget uppgick vid utgången av 2015 till 22 232 (17 720) och de tio största aktieägarna innehade cirka 38 procent (35) av aktiekapitalet och 58 procent (56) av rösterna. Ägare med mer än 50 000 aktier, motsvarande

totalt 550 aktieägare, representerade 97 procent (95) av aktiekapitalet och 98 procent (97) av rösterna.

Investerare utanför Sverige ägde cirka 64 procent (65) av aktiekapitalet och cirka 44 procent (44) av rösterna. De största ägarländerna utanför Sverige var USA och Storbritannien.

ASSA ABLOYs tio största aktieägare

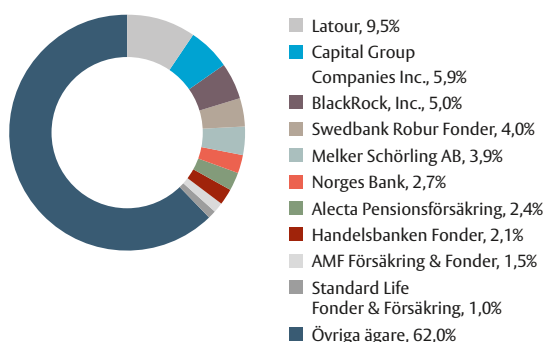
Uppgifterna baseras på aktieboken per 30 december 2015.

Ägare	A-aktier	B-aktier	Totalt antal aktier	Kapital ¹ , %	Röster ¹ , %
Latour	41 595 729	63 900 000	105 495 729	9,50	29,47
Melker Schörling AB	15 930 240	26 882 608	42 812 848	3,85	11,43
Capital Group Companies Inc		65 120 395	65 120 395	5,86	4,00
BlackRock, Inc.		55 660 998	55 660 998	5,01	3,42
Swedbank Robur Fonder		43 894 375	43 894 375	3,95	2,70
Norges Bank		30 300 915	30 300 915	2,73	1,86
Alecta Pensionsförsäkring		26 670 000	26 670 000	2,40	1,64
Handelsbanken Fonder		23 405 636	23 405 636	2,11	1,44
AMF Försäkring & Fonder		16 985 896	16 985 896	1,53	1,04
Standard Life Fonder & Försäkring		11 410 144	11 410 144	1,03	0,70
Övriga ägare		690 819 398	690 819 398	62,03	42,31
Totalt antal	57 525 969	1 055 050 365	1 112 576 334	100,00	100,00

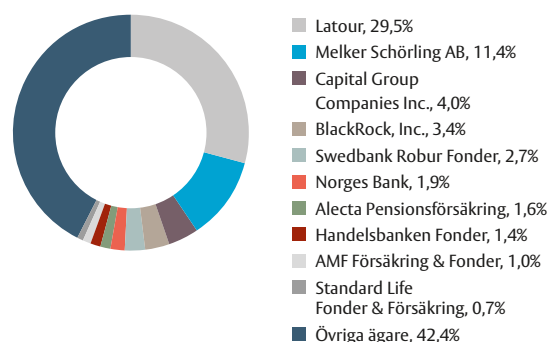
¹ Baserat på antal utestående aktier och röster på 1 110 776 334 respektive 1 628 510 055, exklusive eget innehav.

Källa: Modular Finance AB och Euroclear Sweden AB.

ÄGARSTRUKTUR (KAPITALSORTERAD)



ÄGARSTRUKTUR (RÖSTSORTERAD)



Aktiekapital och rösträtt

Vid årsstämman i maj 2015 beslutades att öka antalet aktier i bolaget genom att varje aktie, oavsett serie, delas upp i tre aktier av motsvarande serie (aktiesplit 3:1). Aktiekapitalet uppgick vid utgången av 2015 till 370 858 778 SEK fördelat på 1 112 576 334 aktier, varav 57 525 969 aktier av serie A och 1 055 050 365 aktier av serie B. Samtliga aktier har ett kvotvärde om cirka 0,33 SEK och lika rätt till andel i bolagets tillgångar och resultat. Det totala antalet röster uppgår till 1 630 310 055 där en aktie av serie A motsvarar tio röster och en aktie av serie B motsvarar en röst.

Återköp av egna aktier

Sedan 2010 har styrelsen begärt och fått mandat av bolagsstämman att köpa tillbaka och överlåta egna aktier. Syftet har bland annat varit att kunna säkra bolagets förpliktelser med anledning av bolagets långsiktiga aktiesparprogram (LTI).

Årsstämman 2015 gav styrelsen bemyndigande att under perioden fram till nästa årsstämma förvärva högst så många aktier av serie B att ASSA ABLOY efter varje förvärv innehar högst 10 procent av det totala antalet aktier i bolaget. Totalt 1 800 000 (1 800 000, justerat för aktiesplit) aktier av serie B innehas av ASSA ABLOY efter återköp. Dessa aktier utgör cirka 0,2 procent (0,2) av aktiekapitalet och varje aktie har

ett kvotvärde om cirka 0,33 SEK. Köpeskillingen för dessa aktier uppgick till 103 MSEK.

Inga återköp av aktier genomfördes under 2015.

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 och verkställande direktören föreslår att utdelningen till aktieägarna höjs med 22 procent till 2,65 SEK per

aktie (2,17, justerat för aktiesplit) för räkenskapsåret 2015, motsvarande en direktavkastning på B-aktien om 1,5 procent (1,6).

Totalavkastningen under 2015 för ASSA ABLOYs aktie, det vill säga kursutveckling och återinvesterade utdelningar, blev 31 procent, att jämföra med det återinvesterande indexet SIX Return Index som steg 10 procent. Under tioårsperioden 2006–2015 har en investering i ASSA ABLOYs B-aktie givit en totalavkastning på 438 procent, jämfört med SIX Return Index som stigit med 142 procent och OMX Stockholm som stigit med 67 procent under samma period.

Aktiekapitalets utveckling

År	Transaktion	A-aktier	C-aktier	B-aktier	Aktiekapital, SEK*
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	Split 4:1	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 emissioner	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	Split 3:1	57 525 969		1 055 050 365	370 858 778

* 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).

Analytiker som följer ASSA ABLOY

Företag	Namn	Telefonnummer	E-mail
ABG Sundal Collier	Anders Idborg	+46 8 566 296 74	anders.idborg@abgsc.com
Bank of America ML	Mark Troman	+44 207 996 4194	mark.troman@baml.com
Barclays	Lars Brorson	+44 203 134 1156	lars.brorson@barclays.com
Berenberg	Rizk Maidi	+44 203 207 78 06	rizk.maidi@berenberg.com
Carnegie	Johan Wettergren	+46 8 588 687 43	johan.wettergren@carnegie.se
Credit Suisse	Andre Kukhnin	+44 207 888 0350	andre.kukhnin@credit-suisse.com
Danske Bank	Oscar Stjerngren	+46 8 568 806 06	osst@danskebank.com
Deutsche Bank	Andreas Koski	+44 207 545 6580	andreas.koski@db.com
DNB	Johan Sjöberg	+46 8 473 48 31	johan.sjoberg@dnb.se
Exane BNP Paribas	Sebastian Gruter	+44 207 039 9527	sebastien.gruter@exanebpnbparibas.com
Goldman Sachs	Daniela Costa	+44 207 774 8354	daniela.costa@gs.com
Handelsbanken	Peder Frölén	+46 8 701 12 51	pefr15@handelsbanken.se
HSBC	Michael Hagmann	+44 207 991 2405	michael.hagmann@hsbcib.com
Imperial Capital	Jeff Kessler	+1 212 351 9701	jkessler@imperialcapital.com
Jefferies	Peter Reilly	+44 207 029 8632	peter.reilly@jefferies.com
J.P. Morgan	Andreas Willi	+44 207 134 4569	andreas.p.willi@jpmorgan.com
KeplerCheuvreux	Markus Almerud	+46 8 723 51 63	malmerud@keplercheuvreux.com
Liberum Capital	Ryan Gregory	+44 203 100 2071	Ryan.Gregory@liberum.com
Morgan Stanley	Ben Maslen	+44 207 425 3837	benjamin.maslen@morganstanley.com
Nomura	Felix Wienen	+44 207 102 5758	felix.wienen@nomura.com
Nordea	Fredrik Agardh	+46 8 534 917 20	fredrik.agardh@nordea.com
Oddo Securities	Delphine Brault	+33 144 518 325	dbrault@oddofr
Pareto Securities	David Jacobsson	+46 8 402 52 72	djc@paretosec.com
Redburn Partners	James Moore	+44 207 000 2135	james.moore@redburn.com
Royal Bank of Canada	Matthew Spurr	+44 207 029 0787	matthew.spurr@rbccm.com
SEB Enskilda Securities	Anders Trapp	+46 8 522 297 57	anders.trapp@seb.se
Société Générale	Alasdair Leslie	+44 207 762 4952	alasdair.leslie@sgcib.com
Swedbank	Anders Roslund	+46 8 585 900 93	anders.roslund@swedbank.se
UBS	Guillermo Peigneux-Lojo	+46 8 453 73 08	guillermo.peigneux-lojo@ubs.com

Information till aktieägare

Årsstämma

Årsstämma för ASSA ABLOY AB hålls på Moderna Museet, Skeppsholmen, i Stockholm, onsdagen den 27 april 2016 klockan 15.30. Aktieägare som önskar delta i årsstämman ska:

- Vara införd i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken senast torsdagen den 21 april 2016.
- Anmäla sitt deltagande till ASSA ABLOY AB senast torsdagen den 21 april 2016.

Registrering i aktieboken

Aktieägare, som har sina aktier förvaltarregistrerade måste, utöver anmälan om deltagande i årsstämman, tillfälligt föras in i aktieboken i eget namn (så kallad rösträtsregistrering) för att få delta i årsstämman. För att denna registrering ska vara genomförd torsdagen den 21 april 2016 bör aktieägaren i god tid före denna dag kontakta sin bank eller förvaltare.

Anmälan till årsstämman

- Hemsida www.assaabloy.com
- Adress ASSA ABLOY AB, Årsstämman
- Box 7842, 103 98 Stockholm
- Telefon 08 506 485 14

Vid anmälan ska anges:

- Namn
- Person- eller organisationsnummer
- Adress och telefonnummer (dagtid)
- Antal aktier
- Eventuella biträden

Sker deltagandet med stöd av fullmakt bör denna insändas i samband med anmälan och fullmakten måste uppvisas i original senast på årsstämman. Fullmaktsformulär finns tillgängliga på www.assaabloy.com.

Valberedning

Valberedningen har till uppgift att förbereda val av ordförande, vice ordförande och övriga ledamöter i styrelsen, val av revisor, val av ordförande vid bolagsstämma, arvodesfrågor och därtill hörande frågor.

Inför årsstämman 2016 utgörs valberedningen av Carl Douglas (Investment AB Latour), Mikael Ekdahl (Melker Schörling AB), Liselott Ledin (Alecta), Marianne Nilsson (Swedbank Robur fonder) och Anders Oscarsson (AMF och AMF fonder). Carl Douglas är valberedningens ordförande.

Utdelning

Som avstämningsdag för utdelning föreslås fredagen den 29 april 2016. Om årsstämman beslutar i enlighet med förslaget, beräknas utdelning komma att sändas ut genom Euroclear Sweden ABs försorg onsdagen den 4 maj 2016.

Mer information

Hedvig Wennerholm
Telefon 08 506 485 51
hedvig.wennerholm@assaabloy.com

Rapporter kan beställas från ASSA ABLOY AB

- Hemsida www.assaabloy.com
- Telefon 08 506 485 00
- Fax 08 506 485 85
- Post ASSA ABLOY AB
Box 70340
107 23 Stockholm

Ekonomisk rapportering

Första kvartalet: 27 april 2016
Andra kvartalet: 19 juli 2016
Tredje kvartalet: 21 oktober 2016
Fjärde kvartalet och årsrapport: februari 2017
Årsredovisning 2016: mars 2017

ASSA ABLOY is the global leader in door opening solutions, dedicated to satisfying end-user needs for security, safety and convenience

www.assaabloy.com

ASSA ABLOY

ASSA ABLOY AB
Box 70340
107 23 Stockholm
Besöksadress:
Klarabergsviadukten 90
Tel 08 506 485 00
Fax 08 506 485 85

» Framtida aktieägarvärde byggs på organisk och förvärvad tillväxt samt ett fortsatt arbete med rationaliseringar och synergier i koncernen «

Johan Molin, VD och koncernchef