

Årsredovisning 2016

ASSA ABLOY

The global leader in
door opening solutions



"Ledande i utvecklingen av digitala och mobila lås- och dörrlösningar som skapar värde för kunderna."

Innehåll

Verksamhetsbeskrivning	
Kort om ASSA ABLOY	flik
Kommentar från VD och koncernchef	2
Marknadsöversikt	6
Värdeskapande strategi	8
Mål och utfall	9
Marknadsnärvaro	10
Produktledarskap	16
Kostnadseffektivitet	22
Lönsam tillväxt	26
Divisioner	
ASSA ABLOYs divisioner	28
Division EMEA	29
Division Americas	30
Division Asia Pacific	31
Division Global Technologies	32
Division Entrance Systems	33
Hållbarhetsredovisning	
Hållbar utveckling	36
Förvaltningsberättelse	
Förvaltningsberättelse	39
Väsentliga risker och riskhantering	41
Bolagsstyrning	46
Styrelse	50
Koncernledning	52
Intern kontroll – finansiell rapportering	54
Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare	55
Finansiella rapporter	
Omsättning och resultat	56
Koncernens resultaträkning och rapport över totalresultat	57
Kommentarer per division	58
Rapportering per division	59
Finansiell ställning	60
Koncernens balansräkning	61
Kassaflöde	62
Koncernens kassaflödesanalys	63
Förändringar i koncernens eget kapital	64
Moderbolagets rapporter	66
Noter	68
Kommentarer till fem år i sammandrag	94
Fem år i sammandrag	95
Kvartalsinformation	96
Nyckeltalsdefinitioner	97
Förslag till vinstdisposition	98
Revisionsberättelse	99
Aktieägarinformation	
ASSA ABLOY-aktien	104
Information till aktieägare	107

OMSLAGSBILD



Ledande i utvecklingen av digitala och mobila säkerhetslösningar

Skjutdörrarna som ASSA ABLOY har levererat till Fotografiska museet i Stockholm bidrar till att sänka energiförbrukningen i byggnaden och ger museets besökare och personal en smidig entré. Dörrlösningen bidrar även till ett behagligt inomhusklimat. Fotograf Pieter Ten Hoopen är en av de uppskattade konstnärer som ställt ut på museet under året.

Kort om ASSA ABLOY

VILKA ÄR VI?

ASSA ABLOY är världsledande inom lås- och dörrlösningar med en försäljning på 71 miljarder SEK och 47 000 anställda. Strategierna för lönsam tillväxt är marknadsnärvaro, produktledarskap och kostnadseffektivitet.

1
#

71
Mdr

47 000
anställda

VAD GÖR VI?

ASSA ABLOY är världsledande inom lås- och dörrlösningar och erbjuder mekaniska och elektromekaniska lås, digitala dörrlås, säkerhetsdörrar, entréautomatik, hotellsäkerhet och lösningar för

säker identifiering, främst inom identitets- och passerkontroll, samt en rad andra relaterade produkter och tjänster.



ASSA ABLOYs VARUMÄRKEN

ASSA ABLOY har stora värden i sina välkända varumärken där flera har tillkommit och tillkommer genom koncernens många förvärv. ASSA ABLOY är det globala huvudvarumärket. Det kombineras ofta med enskilda varumärken väl förankrade med lokal kännedom, regler och säkerhetsstandards. Därmed ökar synligheten av huvudvarumärket ASSA ABLOY som förenar koncernens säljavdelningar och står för innovation, ledande teknologi och totala lås- och dörrlösningar.

ASSA ABLOY

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



FÖR VEM?

Institutionella och kommersiella kunder



Privatbostäder



Eftermarknad



ASSA ABLOY täcker alla behov av lås- och dörrlösningar och service för institutionella och kommersiella kunder samt för bostadsmarkna-

den. Koncernen har världens största bas av installerade produkter med en stor del av försäljningen på den stabila eftermarknaden.

VAR FINNS VI?

ASSA ABLOY har ledande positioner i större delen av Europa, Nord- och Sydamerika, Asien och Oceanien.



Andel av koncernens försäljning per region 2016

EUROPA	38%	(37)
AFRIKA	1%	(1)
NORDAMERIKA	40%	(39)
SYDAMERIKA	3%	(2)
ASIEN	15%	(17)
OCEANIEN	3%	(4)

Huvudvarumärket kompletteras av globala varumärken som alla är ledande inom sina respektive segment i marknaden: Yale inom bostadsmarknaden, HID inom passerkontroll, säkert utfärdande av

kort och identifieringsteknologi, samt ABLOY inom högsäkerhetslås. Koncernen har även produktvarumärken som ej är associerade till ASSA ABLOY, till exempel Entrematic inom entréautomatik.



Marknadsnärvaro

Produktledarskap

Kostnadseffektivitet

Tillväxt och lönsamhet

FINANSIELLT I KORTHET 2016

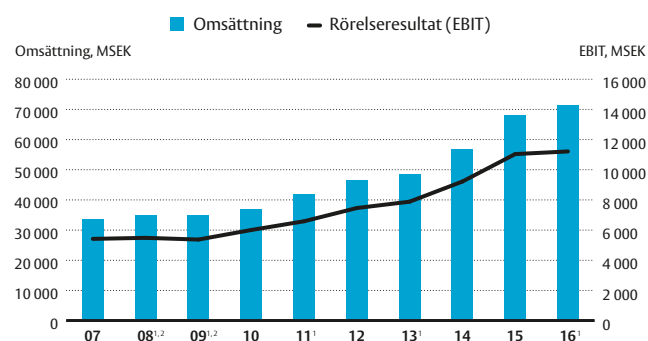
- Omsättningen ökade med 5 procent till 71 293 MSEK (68 099) drivet av fortsatt snabb tillväxt för elektro-mekaniska produkter.
- 13 förvärv har genomförts under året, vilket bidragit till 3 procent tillväxt under året inklusive avyttring.
- Fortsatt god intjäning och starkt kassaflöde uppvisades under året. Rörelsemarginalen exklusive jämförelsestörande poster var 15,8 procent (16,3).
- Investeringar i produktutveckling fortsatte på en hög nivå och en mängd nya produkter lanserades.

Nyckeltal	2014	2015	2016	Förändring
Omsättning, MSEK	56 843	68 099	71 293	5%
varav: Organisk tillväxt, %	3	4	2	
varav: Förvärvad tillväxt, %	9	3	3	
varav: Valutaeffekt, %	5	13	0	
Rörelseresultat (EBIT), MSEK	9 257	11 079	11 254 ¹	2%
Rörelsemarginal, %	16,3	16,3	15,8 ¹	
Resultat före skatt (EBT), MSEK	8 698	10 382	10 549 ¹	2%
Operativt kassaflöde, MSEK ²	8 238	9 952	10 467	5%
Avkastning på sysselsatt kapital, %	16,9	17,8	16,5	

Data per aktie	2014	2015	2016	Förändring
Vinst per aktie efter skatt och utspädning (EPS), SEK/aktie	5,79 ⁴	6,93	7,09 ¹	2%
Eget kapital per aktie efter utspädning, SEK/aktie	32,50 ⁴	37,43	42,51	14%
Utdelning, SEK/aktie	2,17 ⁴	2,65	3,00 ³	13%
Vägt genomsnittligt antal aktier efter utspädning, 1 000-tal	1 110 776 ⁴	1 110 776	1 110 776	

¹ Exklusive jämförelsestörande poster.² Exklusive omstruktureringsbetalningar.³ Enligt styrelsens förslag.⁴ Nyckeltal har omräknats med anledning av 2015 års aktiesplit 3:1.

OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT (EBIT)

¹ Exklusive jämförelsestörande poster.² Omklassificering har skett.

"Koncernens globala marknadsledarskap, höga innovationstakt och goda kostnadskontroll positionerar oss väl för fortsatt långsiktig lönsam tillväxt."

Johan Molin
VD och koncernchef

Innovation driver vårt marknadsledarskap

2016 blev åter ett bra år för ASSA ABLOY och det var mycket glädjande att vi åter såg god tillväxt på de mogna marknaderna. Utvecklingen på tillväxtmarknaderna var däremot svag. Digitalisering och hållbara produkter, där koncernen är marknadsledande, blir allt viktigare drivkrafter för tillväxt. Det är tydligt att vi stärker vårt erbjudande till kunderna och ökar vår marknadsandel. Omsättningen steg med 5 procent till 71 293 MSEK. Den organiska tillväxten var 2 procent. Rörelseresultatet ökade med 2 procent till 11 254 MSEK¹. Koncernens globala marknadsledarskap, höga innovationstakt och goda kostnadskontroll positionerar oss väl för fortsatt långsiktig lönsam tillväxt.

KONCERNEN



Den globala efterfrågan på lås- och dörrlösningar fortsatte att öka 2016, men i något långsammare takt i en omvärld med en ojämn konjunkturutveckling och politisk osäkerhet. Försäljningstillväxten var stark i division Americas och god i divisionerna Global Technologies, EMEA och Entrance System med en organisk tillväxt på 3–5 procent. Däremot minskade försäljningen i Asia Pacific, beroende på en fortsatt kraftig nedgång i Kina efter en lång period med en överhettad byggmarknad. Koncernens tillväxt under året summeras till 5 procent varav 2 procent var organisk. Den förvärvade tillväxten från 13 företagsköp blev 4 procent och avyttrad verksamhet påverkade med –1 procent. ASSA ABLOYs försäljning har, trots en utmanande marknadsutveckling och finanskris, ökat med cirka 130 procent de senaste tio åren.

Utvecklingen av efterfrågan återspeglar tillväxtekonominas problem med lägre priser på exportråvaror och olja. I de mogna marknaderna har låga räntor och konsumtionsstimulanser bidragit till ökade investeringar i säkerhet. En viktig drivkraft är också teknologiskiftet mot elektromekanik med alltmer digitala och mobila lösningar samt kraven på ökad hållbarhet både i nybyggnation och eftermarknad.

Koncernens resultat under 2016 ligger väl i linje med de långsiktiga målen. Rörelseresultatet på 11 254 MSEK, justerat för strukturkostnader, innebär en förbättring med 2 procent. Rörelsemarginalen har legat stabilt runt koncernmålet på 16–17 procent de senaste fem åren. Med likaledes en stark utveckling för det operativa kassaflödet och en god soliditet är den finansiella rörelsefriheten och stabiliteten betryggande.

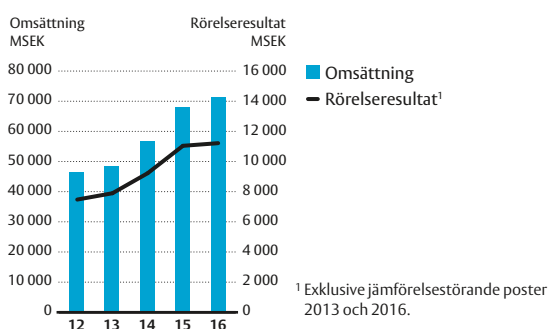
¹ Exklusive jämförelsestörande poster.

Läs mer om lönsamhet och tillväxt

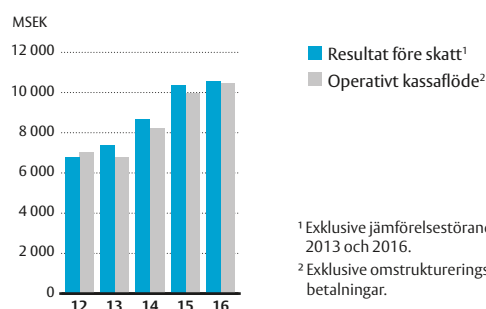
26

UTVECKLING NYCKELTAL

OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT



RESULTAT FÖRE SKATT OCH OPERATIVT KASSAFLÖDE



”ASSA ABLOY är ett produktdrivet företag där innovation och produktutveckling är centralt för vårt mål om 5 procents organisk tillväxt per år.

DIVISIONERNA

Den geografiskt ojämna efterfrågeutvecklingen präglade verksamheten i våra divisioner.

Division EMEA, med 23 procent av koncernens totala försäljning, har mött en ojämn och dämpad efterfrågan i flera år, inte minst i södra Europa. 2016 blev bättre med en stark tillväxt i norra Europa och en återhämtning i Spanien och delar av Östeuropa. Även Storbritannien och Benelux inledde en återhämtning under året. I Afrika var efterfrågan bra, medan försäljningen minskade betydligt i Mellanöstern. Den organiska tillväxten på 3 (4) procent innebar vunna marknadsandelar. Fem företagsförvärv bidrog med 4 (4) procent förvärvad tillväxt och en avyttrad verksamhet påverkade med -4 procent. Efterfrågan på elektromekaniska lösningar med ASSA ABLOY som marknadsledare ökade kraftigt.

Division Americas, med en andel på 24 procent av koncernens totala försäljning, har haft en stark efterfrågan i USA under flera år. Den fortsatte 2016 både på bostadsmarknaden och den kommersiella marknaden. Den offentliga efterfrågan förbättrades också efter några svaga år. Teknologiskiftet accelererar med kraftigt ökad försäljning av digitala lås- och dörrlösningar. Tillväxten var också mycket god i dörrsegmentet. Mexiko och flera andra tillväxtländer i Mellan- och Sydamerika fortsatte växa i snabb takt. Efterfrågan minskade dock på den betydande brasilianska marknaden som en följd av svag utveckling i råvarusektorn och ökad politisk instabilitet. Divisionens organiska tillväxt var 5 (7) procent och den förvärvade 3 (2) procent.

Division Asia Pacific, med en andel på 12 procent av koncernens totala försäljning, hade en svag utveckling. Huvudförklaringen är utvecklingen i Kina där byggmarknaden genomgår en kraftig korrigering efter många år av överhettning. Tyvärr hittade vi också felaktigheter i bokföringen hos några av våra bolag i Kina och vi har gjort

korrigeringar i redovisningen. Divisionen genomför betydande rationaliseringar av verksamheten i Kina för anpassning till en lägre efterfrågan. Försäljningsökningen fortsatte att vara god i de flesta andra asiatiska länder, inte minst i Indien där koncernen nu bygger upp en bred marknadstäckning. I Australien och Nya Zeeland ökade försäljningen kraftigt. Divisionens organiska tillväxt var -9 (-3) procent och -5 procent justerat för överskattad försäljning 2015. Den förvärvade tillväxten var 1 (9) procent.

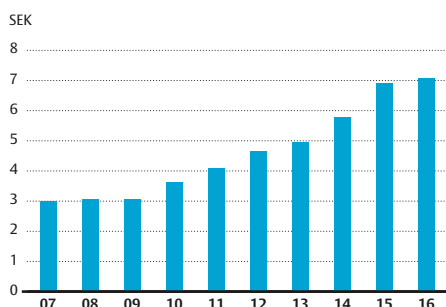
Global Technologies, med en andel på 13 procent av koncernens totala försäljning, är koncernens globala division för produkter och lösningar inom identifiering, passer- och tillträdeskontroll. Tillväxten var stark inom passerkontroll, GovID och Quantum Secure, lägre inom identifikationsteknologi, men med en bättre efterfrågan från offentliga kunder. Divisionen har en central plats i teknologiskiftet till alltmer digital och mobil teknik tack vare ledande kompetens och betydande satsningar på innovation och produktutveckling. Hospitality, som samlar divisionens produkter och lösningar för hotell och kryssningsfartyg, hade en fortsatt god tillväxt och lönsamhet med leveranser av kompletta digitala systemlösningar till flera globala hotellkedjor. Divisionens organiska tillväxt var 3 (7) procent och den förvärvade 3 (2) procent.

Entrance Systems, med en andel på 28 procent av koncernens totala försäljning, är koncernens division för kompletta lösningar inom dörrautomatik. Entrance Systems hade en fortsatt kraftig försäljningsökning i de flesta segment i USA och i flera tillväxtländer utom i Kina där nedgången fortsatte under året. Den förbättrade

Läs mer om divisionerna

28

UTVECKLING AV VINST PER AKTIE^{1,2}



Vinsten per aktie har ökat med närmare 170 procent sedan 2006.

¹ Exklusive jämförelsestörande poster.

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

STRATEGIER

efterfrågan i Europa från 2015 fortsatte efter flera år av dämpad utveckling, dock icke i den europeiska bostadsmarknaden där utvecklingen åter var negativ. Tillväxten var hög inom dörrautomatik, industriportar och snabbportar och god för garageportar och lösningar för lager och logistik. Divisionens nya servicekoncept har haft stora framgångar. Den organiska tillväxten var 4 (5) procent och den förvärvade 6 (1) procent.

Årets goda tillväxt och lönsamhet visar åter att koncernens strategier fungerar väl under skiftande marknadsförhållanden och är väl förankrad i de globala utvecklingstrender som definierar ASSA ABLOYS framtid. Dessa pekar på goda förutsättningar för fortsatt lönsam tillväxt:

Urbaniseringen och demografiska förändringar kommer att fortsätta ge långsiktig tillväxt framför allt i tillväxtländerna, men säkerligen med tillfälliga avmattningar. Miljarder människor kommer att fortsätta söka bättre välfärd med ökade säkerhetsbehov i boende och på arbetsplatser i städerna.

Digitaliseringen omvandlar i snabb takt efterfrågan mot allt mer elektroniska och mobila säkerhetslösningar. ASSA ABLOY leder denna utveckling som accelererar både inom nybyggnation och eftermarknad där koncernens installerade bas av lås och dörrar är världens största.

Hållbara och klimatsmarta lösningar är en betydande global efterfrågetrend. Lås, dörrar och låslösningar har en viktig roll att spela för att sänka driftskostnader och att nå energimål och andra hållbarhetsmål som omfattar allt fler byggnader.

Automation och robotisering är en allt viktigare faktor för kvalitet, säkerhet, hållbarhet och effektivitet. ASSA ABLOY driver flera koncernprojekt i syfte att digitalisera och automatisera allt fler produktions- och informationsflöden i hela värdekedjan.

Det är tydligt att digitaliseringen är en allt viktigare kraft i omvandlingen av säkerhetsbranschen. Informations- teknologins utveckling och det uppkopplade och ihopkopplade samhället revolutionerar vårt sätt att passera dörrar, hur vi identifierar oss för att komma in i hus där vi bor, arbetar och handlar, hur vi får tillgång till datorer, redskap och information för att leva våra liv på ett tryggt och säkert sätt. Detta är ASSA ABLOYS affär och vi är sedan många år tillbaka den ledande kraften i den utvecklingen tack vare vår långsiktiga satsning på innovation och produktutveckling.

Digitaliseringen genomsyrar idag också allt vi gör i koncernen från de strategiska besluten till den handfasta och konkreta jobbvardagen i alla led i vår värdekedja. Från att ha haft sin tyngdpunkt i strategierna för kostnadseffektivitet har digitaliseringen blivit ett allt bredare strategiskt verktyg för att effektivisera innovation, produktutveckling och produktion. Och nu är vi mitt i nästa strategiska steg – att stärka marknadsnärvaron och kunderbjudandet genom att digitalt integrera våra relevanta informationsflöden och relationer med kunder och andra marknadsaktörer. Resultatet blir en betydande förflyttning av resurser i hela koncernen till marknad, försäljning, service och ökad kundnytta.



Marknadsnärvaro

Strategin för marknadsnärvaron har de senaste tio åren dominerats av satsningen på tillväxtländer. Deras andel av koncernens totala försäljning har ökat från 12 procent 2006 till 24 procent 2016. Vi fortsätter denna satsning som i stor utsträckning vilar på nybyggnation vilket innebär större svängningar i efterfrågan, till exempel den nedgång som nu pågår i Kina. Men efterhand som vi bygger upp en allt större bas kommer efterfrågan att förskjutas till renoveringar och uppgraderingar med ett ökat innehåll av digitala lösningar, en betydligt stabilare verksamhet med ofta högre lönsamhet.

En väsentlig del i våra marknadsframgångar är en tydlig segmentering av marknaden för ökat kundfokus. Vi stödjer kunder och andra marknadsaktörer med alltmer avancerade digitala verktyg för ritningar och specifikationer. Efterfrågan ökar på hållbara och totala lås- och dörrlösningar där koncernens utbud är globalt ledande. Antalet specifikatörer fortsätter att öka kraftigt, inte minst i tillväxtländerna. Antalet specificerade projekt ökar med cirka 10 procent per år. Marknaden rör sig alltmer mot ökad försäljning direkt till slutkund. ASSA ABLOY satsar på sales excellence-processer och serviceutbudet, vilket stärker erbjudandet till den viktiga eftermarknaden.

Vi fortsätter att utveckla koncernvarumärket ASSA ABLOY för ett mer sammanhållet erbjudande på bekostnad av den stora floran av lokala och regionala varumärken. Samtidigt profilerar vi Yale som det samlande varumärket för lås och dörrar till den privata bostadsmarknaden där intresset växer snabbt för digitala lösningar. Potentialen är mycket stor med endast några få procent elektroniska lås i dagens bostäder.

Den digitala utvecklingen är central i koncernens ansträngningar att vara relevant och lätt att göra affärer med. Vårt koncernprojekt Seamless Flow för automatiserade informationsflöden gör att en ständigt ökad andel av personalen kan arbeta direkt mot kund med rådgivning, försäljning och service.

En väsentlig del i strategin för marknadsnärvaro är slutligen förvärv. Genom vår globala närvaro och vårt breda utbud kan vi ofta erbjuda de bästa synergieffekterna med en väl beprövad modell för integration. Under 2016 genomförde vi 13 förvärv och förvärvad tillväxt bidrog med 2 592 MSEK i försäljning eller 4 procent exklusive avyttring.

Produktledarskap

ASSA ABLOY är ett produktdrivet företag där innovation och produktutveckling är centralt för vårt mål om 5 procent organisk tillväxt per år. Koncernen har under de senaste tio åren kraftigt ökat investeringarna för att fördubbla innovationstakten och sänka kostnaderna. Målet att ha minst 25 procent produkter yngre än tre år av den totala försäljningen har överträffats under flera år. 2016 var koncernandelen 30 procent.

Vi har en tidig dialog med kunder och andra samarbetspartners vid utvecklings- och kompetenscenters

i alla världsdelar för att förstå utvecklingen av krav och behov. Koncernens gemensamma strukturerade process med modulärt tänkande ger goda synergier i innovationsarbetet.

Digitalisering och mobilitet är starka drivkrafter sedan många år tillbaka. En viktig satsning är de koncerngemensamma utvecklingsplattformarna för produkter och lösningar, som till exempel Seos, ett komplett ekosystem för användning av digitala nycklar och smarta mobila enheter. En annan är den trådlösa Aperio-tekniken för kostnadseffektiv anslutning av många dörrar i ett befintligt passersystem.

Samma drivkrafter ligger bakom koncernens utveckling av standardiserade och öppna mjukvaror i kombination med fysiska låslösningar som ger kunderna de funktioner de vill ha. Att sälja digitalt baserad funktionalitet, mjukvaror och licenser och virtuella nycklar öppnar upp en stor eftermarknad med kortare livscyklar och god lönsamhetspotential. I utvecklingen av alltmer "digitala hem" arbetar koncernen under Yale-varumärket med till exempel Google Nest och AT&T.

Hållbarhet är integrerat i produktutvecklingen från idéstadiet till återvinning av material. Kundefterfrågan är stark på klimatsmarta säkerhetslösningar från intelligenta och hållbara dörrar till stora systemlösningar för byggnader. Koncernen utvecklar hela produktserier av ekoprodukter med betydande material- och driftsbesparingar där inte minst energiförbrukningen står i fokus.

ASSA ABLOYs innovation och produktutveckling uppmärksammades återigen under året av den amerikanska affärstidningen Forbes med en placering på listan över världens 100 mest innovativa företag.

Kostnadseffektivitet

Strategin för ökad kostnadseffektivitet är att radikalt sänka break even-kostnaderna genom ökad effektivitet i alla produktions- och processled. En ständigt pågående basaktivitet är programmen att rationalisera produktionsstrukturen mot bakgrund av att koncernen förvärvar ett tiotal företag varje år. Syftet är att ha sammansättningsfabriker nära kunderna i högkostnadsländer och flytta ut komponenttillverkningen till lågkostnadsländer med ökad andel komponentinköp. Sedan starten 2006 har koncernen stängt 76 fabriker, omvandlat över 100 till sammansättnings och minskat personalen med 12 162 personer.

2016 påbörjades det sjätte programmet med målet att stänga 50 fabriker och kontor under tre år. Kostnaden för omstruktureringen uppgår till 1 597 MSEK med en återbetalningstid på mindre än tre år. Ökade inköp på basis av långsiktiga avtal och integration med underleverantörer är en annan viktig process för att minska kostnaderna. Professionella inköpssteam sköter leverantörsrelationerna i enlighet med vår uppförandekod och miljöcertifiering. Därmed fortsätter koncernen att skapa alltmer effektiva och hållbara produktionsprocesser och att frigöra resurser till marknadsarbete nära kunderna.

Kostnadseffektiviseringen breddas och fördjupas med lean-metoder och användningen av VA/VE-analyser för att förenkla materialflöden och undvika slöseri med material. Ett nytt initiativ togs under 2016 för att effekti-



ASSA ABLOYs koncernledning. Nedre raden från vänster: Juan Varges, chef för division Entrance Systems, Johan Molin, VD och koncernchef, Carolina Dybeck Happe, ekonomi- och finansdirektör.

Mittenraden: Stefan Widing, chef för affärsenhet HID Global, Magnus Kagevik, chef för division Asia Pacific, Tzachi Wiesenfeld, chef för division EMEA. Övre raden: Thanasis Molokotos, chef för division Americas, Christophe Sut, chef för affärsenhet ASSA ABLOY Hospitality, Ulf Södergren, teknisk direktör.

visera logistik och transporter till kunder och från leverantörer. Betydande besparingar är möjliga med bland annat hjälp av digital informationsteknik.

En mycket stor potential erbjuder arbetet med Seamless Flow, automatisering och digitalisering av informationsflöden i hela koncernen. Syftet är att minska kostnader och resurser i indirekta supportfunktioner där över 40 procent av personalen arbetar. Det handlar om effektiviseringar av produktdata system, order- och fakturerings-system, inköpssystem, lager-logistik-system, lönesystem och e-commerce. Besparingarna innebär att vi kan investera mera resurser i intäktskapande produktutveckling, marknadsaktiviteter och personal nära kunderna.

Utsikter

Min bedömning är att den globala ekonomiska utvecklingen är fortsatt svag. På de flesta marknader i Nord- och Sydamerika och i delar av Europa finns en positiv trend, men på många marknader i Asien och Mellanöstern är utvecklingen svag.

Vår strategi att expandera vår marknadsnärvaro, även på tillväxtmarknaderna, ligger dock fast. Vi fortsätter dessutom med investeringar i nya produkter, särskilt inom tillväxtområdet elektromekanik.

Med bibehållet fokus på god kostnadskontroll ger det oss goda förutsättningar för lönsam tillväxt i en utmanade global marknad. Jag vill slutligen rikta ett stort tack till alla medarbetare som varje dag gör ASSA ABLOY till världens ledande företag inom lås- och dörrlösningar.

Stockholm den 1 februari 2017

Johan Molin
VD och koncernchef

UTSIKTER

Globala trender driver efterfrågan i branschen

Efterfrågan på ASSA ABLOYs produkter drivs av människors ökande behov av säkerhet och trygghet i takt med att välfärden stiger och urbaniseringen fortsätter. Dessutom ökar efterfrågan på hållbara lås- och dörrlösningar samtidigt som den teknologiska utvecklingen gör att efterfrågan ökar på digitala och mobila säkerhetslösningar.

ÖVERGRIPANDE TRENDER



Den globala ekonomin fortsätter att växa och behovet av säkerhet och trygghet ökar stadigt. Människors efterfrågan på säkerhet återspeglar ett grundläggande trygghetsbehov som under lång tid har ökat i snabbare takt än världsekonomin och förutspås fortsätta göra så.



Välfärden skapas i stor utsträckning i städerna där de nya tjänstjobbena finns och dit de unga flyttar för en bättre framtid. Beräkningar pekar mot att en miljard människor kommer att bli nya stadsbor fram till år 2025. Omkring 60 procent av jordens befolkning kommer då att bo i städer.

HUR DET PÅVERKAR ASSA ABLOY

Förutsättningarna för koncernens långsiktiga tillväxt är goda, i takt med att den globala välfärden fortsätter att öka. Marknaden växer för ASSA ABLOY med en stark trend i tillväxtländerna där ett ökat behov av nya bostäder, arbetsplatser och butiker driver efterfrågan på säkra lås- och dörrlösningar.

Inflyttningen till städer innebär ett ökat behov av bostäder, kontor och andra arbetsplatser samt kommersiella lokaler för att handla och institutionella lokaler för utbildning och hälsovård. Efterfrågan blir alltmer avancerad och digitaliserad både för enskilda dörrlås och stora säkerhetssystem för byggnader.

ASSA ABLOYs RESPONS

ASSA ABLOY har en väl etablerad strategi för ökad marknadsnärvaro i de länder och i de segment där efterfrågan på säkerhet och trygghet växer snabbast. Den går hand i hand med koncernens strategi för produktledarskap. ASSA ABLOY har etablerat sig som den överlägset största leverantören av innovativa totala lås- och dörrlösningar.

ASSA ABLOY har byggt upp en ledande position på tillväxtmarknaderna både för nybyggnation av bostäder och för de institutionella och kommersiella marknadernas behov. Med den största installerade basen av lås i världen ger detta förutsättningar för en god tillväxt och stabilitet tack vare en ökad efterfrågan på uppgradering, utbyte och reparation.



HÅLLBARHET OCH MILJÖ

Efterfrågan ökar kraftigt på hållbara och resurssnåla lösningar för dörrar och portar som har stor betydelse för byggnaders energikonsumtion. Drivkrafterna är lägre bygg- och driftskostnader samt en ökande reglering med normer i allt fler länder för mer energieffektiva byggnader och dörrlösningar, så kallade Green Buildings.



DIGITALISERING

Världsmarknaden för lås- och dörrlösningar genomgår ett teknologiskifte från mekanik till elektromekanik med en ökad efterfrågan på digitala och mobila lösningar. Försäljningspotentialen är enorm då mindre än 10 procent av världens dörrar beräknas ha digital teknik.

Kundernas ökande efterfrågan på hållbara lås- och dörrlösningar innebär högre krav på innovation och produktutveckling för att skapa nya produkter med höga och konkurrenskraftiga hållbarhetsprestanda. Lås- och dörrtillverkarnas egna tillverkningsprocesser måste också anpassas till ökade hållbarhetskrav.

Digitaliseringen innebär kortare livscyklar med tätare kompletteringar, utbyte och uppgraderingar. Tjänsteinnehållet ökar i de digitala lösningarna och trenden mot kompletta och multifunktionella och intelligenta system skapar nya affärsmöjligheter. Koncernens egna processer blir snabbare och effektivare.

ASSA ABLOY har i flera år investerat kraftigt i utveckling av produkter som minskar användarens energiförbrukning, skapar bättre inomhusmiljö, högre säkerhet och sänker den totala driftskostnaden. Miljövarudeklarationer finns för alla strategiska produktgrupper. Den egna tillverkningen blir alltmer resurssnål i enlighet med ett långsiktigt och ambitiöst hållbarhetsprogram.

Koncernen leder den globala utvecklingen av de digitala och mobila lås- och dörrlösningarna mot nästa generation av intelligenta och uppkopplade säkerhetssystem, tack vare en långsiktig satsning på produktledarskap. De elektromekaniska produkterna har ökat kraftigt från 31 procent av försäljningen 2006 till 54 procent 2016. Förutom säkerheten i låset handlar den nya digitala tekniken om säker identifiering, ett av koncernens starkaste teknologiområden.

Värdeskapande strategi

Vision

Att vara den globalt ledande, mest framgångsrika och innovativa leverantören av totala lås- och dörrlösningar,

att leda i innovation och erbjuda väldesignade, trygga, säkra och bekväma lösningar som skapar mervärde för våra kunder samt,

att vara en attraktiv arbetsplats för våra medarbetare.



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.

Marknadsnärvaro

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

Produktledarskap

Kontinuerligt utveckla innovativa produkter med ökad kundnytta och lägre produktkostnader.

Kostnadseffektivitet

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, mångfald och engagemang för ett fokuserat, resultatdrivet företag med hög affärsmoral.

Hållbarhet

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

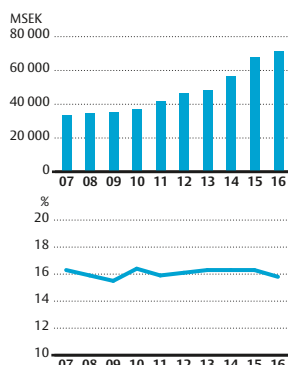
Mål och utfall

TILLVÄXT OCH LÖNSAMHET

10% årlig tillväxt som en kombination av organisk och förvärvad tillväxt¹

16–17% rörelsemarginal¹

¹ Långsiktiga mål som ett genomsnitt över en konjunkturcykel

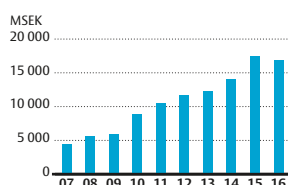


Genomsnittlig årlig tillväxt de senaste tio åren har varit 9 procent. Koncernens tillväxt under 2016 var 5 procent, varav 2 procent organisk och 3 procent från förvärv.

Genomsnittlig rörelsemarginal under de senaste tio åren har varit drygt 16 procent, exklusive jämförelsestörande poster.

MARKNADSNÄRVARO

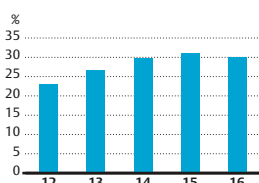
+ ökad försäljning på tillväxtmarknader



Koncernens försäljning på tillväxtmarknader har ökat kraftigt och under de senaste tio åren har den årliga tillväxttakten varit nästan 20 procent. Under 2016, däremot, minskade försäljningen på tillväxtmarknaderna.

PRODUKTLEDARSKAP

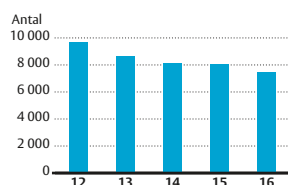
25% av försäljningen från nya produkter



Målet att ha minst 25 procent av den totala försäljningen från produkter som är yngre än tre år har överträffats under de senaste åren. 2016 var andelen 30 procent.

KOSTNADSEFFEKTIVITET

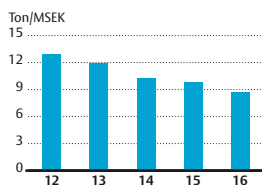
–29% minskat antal leverantörer



En viktig aktivitet för minskade kostnader och ökad kvalitet är att minska antalet leverantörer. Antalet leverantörer har genom ett aktivt arbete minskat med 29 procent under de senaste fem åren.

MILJÖ

–20% koldioxidutsläpp

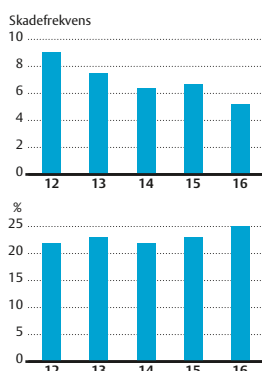


Målet är att reducera koldioxid-intensiteten relaterad till koncernens energiförbrukning med 20 procent från år 2015 till 2020.

SOCIALT

–40% olycksfrekvens

30% kvinnor på ledande befattningar



Målet är att reducera olycksfrekvensen med 40 procent från år 2015 till 2020. År 2016 minskade olycksfrekvensen med 22 procent och uppgick till 5,2 olyckor per miljon arbetade timmar.

Målet är att 30 procent av chefspositionerna ska innehas av kvinnor senast år 2020. År 2016 var andelen 25 procent.

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 det globala huvudvarumärket ASSA ABLOY samt många av branschens starkaste varumärken.

Marknadsnärvaro

Nr 1

Störst i världen
inom lås- och dörrlösningar

×5

24 procent av
försäljningen i tillväxtländer,
femdubbling på tio år

54%

Elektromekaniska lösningar
står för 54 procent av
försäljningen

Global marknadsledare med stabilt växande efterfrågan

Människors grundläggande behov av trygghet och säkerhet ökar i takt med stigande välfärd, urbanisering och teknologisk utveckling. Det ger en stabil och växande efterfrågan på ASSA ABLOYs lås- och dörrlösningar minst i nivå med BNP-utvecklingen.

MARKNADSSEGMENT

Att arbeta och handla

75%

Institutionell och kommersiell marknad
– andel av försäljningen

De institutionella och kommersiella marknaderna – komplexa krävande projekt

Cirka 75 procent av ASSA ABLOYs försäljning går till byggnader inom de institutionella och kommersiella marknaderna som utbildning, vård, offentlig administration, privata kontor, köpcenter, butiker och lagerlokaler. Det är exempel på miljöer där människor arbetar, handlar och konsumerar. Tillväxttakten återspeglar den globala urbaniseringen med en växande medelklass i tillväxtländerna och förutspås vara hög under lång tid framåt.

Kunderna är kvalificerade och krävande och upphandlingen sker i stora komplexa projekt. Detta segment har högre lönsamhetspotential för ASSA ABLOY bland annat

tack vare ett växande innehåll av tjänster och professionell rådgivning. Efterfrågan växer särskilt starkt på kompletta elektromekaniska och avancerade lås- och dörrlösningar med digitala och mobila teknologier där ASSA ABLOY är världsledande. Koncernens fokuserade och segmenterade 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.

Att bo

25%

Privatkunder och bostadsmarknad
– andel av försäljningen

Bostadsmarknaden – utbyte, uppgradering med rådgivning och installation

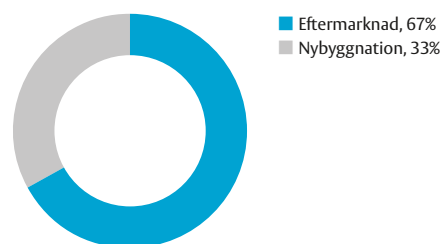
Cirka 25 procent av försäljningen går till byggnader för bostäder. Även bostadsbyggandet ökar kraftigt i tillväxtländernas storstäder. ASSA ABLOY har branschens största bas av installerade lås och dörrlösningar för bostäder. Den största verksamheten är utbyte och uppgradering av redan befintliga lås med god och stabil lönsamhet. Efterfrågan på elektromekaniska produkter på bostadsmarknaden växer starkt drivet av home automation-trenden där ASSA ABLOY leder utvecklingen inom digitala och

mobila lås- och dörrlösningar för privata hus och hem i partnerskap med leverantörer av kompletterande produkter. Privatkunden har ett stort behov av rådgivning och installationshjälp. Beroende på geografisk marknad samarbetar ASSA ABLOY med dörr- och fönstertillverkare eller specialiserade distributionskanaler som byggvaruhus och låssmeder.

Eftermarknaden – stabilitet och lönsamhet

Av den totala försäljningen går cirka 33 procent till nybyggnation och 67 procent till eftermarknad. Denna består av renoveringar, om- och tillbyggnader, utbyten och uppgraderingar av existerande lås- och dörrlösningar. Eftermarknaden ger stabilitet med god lönsamhet tack vare koncernens unika globala marknadstäckning och världens största installerade bas av lås- och dörrlösningar. Övergången till digitala och mobila dörr- och passerlösningar med kortare teknologiska livscykler driver en hög tillväxt. ASSA ABLOYs mjukvaruplattformar för flexibla lösningar ger kunderna möjligheter att ständigt uppgradera sin säkerhet med fler och nya funktioner.

STABILITET I EFTERMARKNAD



Marknadsstrategier

ASSA ABLOYs strategier för världsledande marknadsnärvaro och lönsam tillväxt bygger på ständigt ökad kundrelevans. Tillväxten ökas genom en effektiv marknads- och kundsegmentering, specifikation, styrkan i varumärkesportföljen, samt genom förvärv.

MARKNADSSTRATEGI

ASSA ABLOYs världsledande marknadsnärvaro följer tre strategispår:

- Utnyttja styrkan i varumärkesportföljen,
- Öka tillväxten inom kärnverksamheten och
- Expandera på nya marknader och segment.

Öka tillväxten genom segmentering och specifiering

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. En betydande del av affärsprocesserna sker i digitala applikationer för produktinformation, konstruktion och konfiguration, order, leverans och betalningar.

Koncernens fokus på ökad kundrelevans sker genom marknads- och kundsegmentering och ökad andel av marknaden 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 som BIM (Building Information Modeling) som förenklar planeringsprocesser och stärker kundrelationer.

Skapandet av kundvärde tar sikte på kompletta lås- och dörrlösningar kundanpassade efter användningsområde. Dessa hanterar säkerhets- och bekvämlighetsaspekter, hållbarhet, särskilda lokala krav, normer samt behov av integrering i nya eller befintliga säkerhetssystem. Koncernens satsning på digitala affärsprocesser och Seamless Flow innebär att ASSA ABLOY blir ett enklare företag att göra affärer med och kundens köpresa smidigare.

Tillväxt genom förvärv

Förvärv är en viktig del i strategin för ökad marknadsnärvaro. Ambitionen är en förvärvad tillväxt på 5 procent per år. De senaste tio åren har koncernen gjort 148 förvärv med inriktning på att expandera i tillväxtländer, komplettera existerande verksamheter och öka teknologisk bredd och djup. 2016 genomfördes 13 förvärv och koncernens försäljning ökade med 2 592 MSEK från förvärv, eller 4 procent exklusive avyttrad verksamhet.

Utnyttja styrkan i varumärken och säljkåren

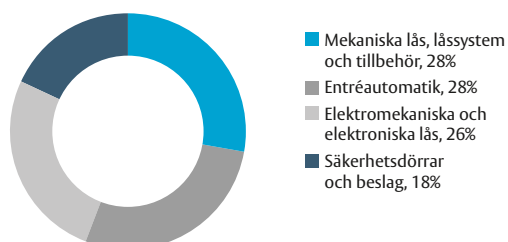
ASSA ABLOY har stora värden i sina ledande och välkända varumärken där flera har tillkommit och tillkommer genom koncernens många förvärv. För att få bästa utväxling och korsbefruktning globalt, regionalt och lokalt på varumärkesportföljen sker en konsolidering av varumärken hand i hand med segmenteringen av marknader och kunder.

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

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, samt ABLOY inom hög-säkerhetslås. Omkring 20 procent av koncernens försäljning sker under dessa varumärken.

Koncernen har även produktvarumärken som ej är direkt associerade med ASSA ABLOY såsom Entrematic, Flexiforce och Certego. Dessa varumärken står för en ledande kompetens inom specialprodukter och service med en marknadspositionering som är unik och därmed viktig att ta tillvara. De svarar för cirka 10 procent av försäljningen.

OMSÄTTNING PER PRODUKTGRUPP



Koncernen ser en snabbt växande efterfrågan på elektromekaniska produkter och elektroniska och digitala lösningar. Sedan 2006 har dessa kraftigt ökat sin andel av koncernens försäljning från 31 procent till 54 procent. De mekaniska produkterna fortsätter att öka, men de elektromekaniska växer väsentligt snabbare.

Marknader

Världsmarknaden för lås- och dörrlösningar växer trendmässigt snabbare än global BNP. ASSA ABLOY är världsledande med verksamhet i över 70 länder och försäljning i hela världen. Den globala expansionen sker både genom organisk tillväxt och förvärv. Fokus sedan flera år är ökad marknadsnärvaro i tillväxtländer.

Koncernens försäljnings- utveckling 2016 per region i lokala valutor



NORDAMERIKA	+7%
SYDAMERIKA	+37%
EUROPA	+7%
ASIEN	-6%
OCEANIEN	0%
AFRIKA	+15%

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 12 procent år 2006 till 24 procent 2016.

Globalisering gynnar 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 mot koncerngemensamma smarta och kostnadseffektiva lösningar i stor skala hos allt fler globala företag.

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 snabbt med ett högre värdeinnehåll.

Stor potential i tillväxtländer

Tillväxtländerna erbjuder en hög tillväxtpotential. Sedan 2006 har koncernens försäljning till kunder i Östeuropa, Afrika, Latinamerika och Asien ökat från 3,7 miljarder SEK till 17 miljarder SEK, eller från 12 procent av den totala försäljningen till 24 procent. I tillväxtländerna är efterfrågan på mekaniska lås relativt högre än på mogna marknader, men tillväxttalen på elektromekaniska lösningar är höga, tack vare ökat välbefinnande och snabb teknologispredning. Det globala skiftet till mer elektromekanik sker framför allt i det kommersiella segmentet. De senaste två åren syns även en kraftigt ökad efterfrågan på konsumentmarknaden för digitala och mobila säkerhetslösningar i takt med ökad välfärd och en växande medelklass.

Asien är den främsta tillväxtregionen med en försäljningstillväxt på cirka 800 procent sedan 2006 till totalt 10,6 miljarder SEK. Den stora kinesiska marknaden är fortsatt ett viktigt expansområde för koncernen även om efterfrågan varit svag de senaste åren. Genom organisk tillväxt och mer än tio förvärv sedan 2006 har ASSA ABLOYs försäljning i Kina ökat till 5,3 miljarder SEK.

Koncernen är idag landets största tillverkare och leverantör av låslösningar. Den lönsamma eftermarknaden för underhåll och uppgraderingar är redan cirka en tredjedel av försäljningen.

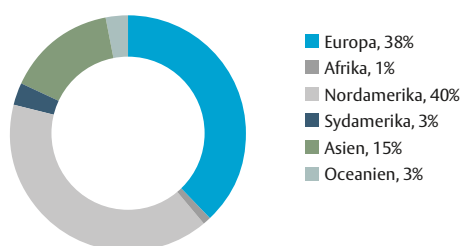
Afrika och Mellanöstern har en stor tillväxtpotential. Koncernen koncentrerar marknadsnärvaron till de största städerna i Afrika som svarar för 90 procent av världsdelen BNP. Tillväxten har varit cirka 170 procent sedan 2006 till 2,4 miljarder SEK 2016. I Latinamerika har försäljningen ökat med närmare 150 procent sedan 2006 till 3 miljarder SEK 2016.

Fragmenterad konkurrens – konsolidering fortsätter

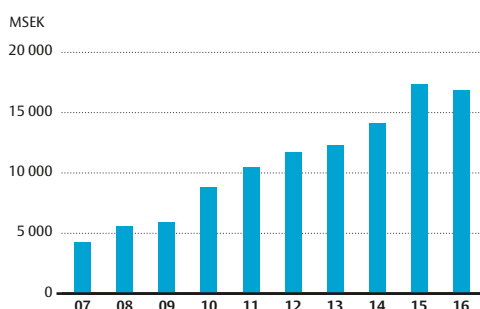
Den globala marknaden för lås- och dörrlösningar är fortfarande fragmenterad, med en stor mängd mindre regionalt och lokalt verkssamma företag, mer så i tillväxtländerna och Europa än i USA. En konsolidering pågår sedan 20 år tillbaka där ASSA ABLOY är en drivande kraft. I tillväxtländer är etablerade låsstandarder och varumärken inte lika vanliga och marknaderna är än mer fragmenterade, så till exempel i Asien där de största tillverkarna har en mycket begränsad marknadsandel.

ASSA ABLOY är den globala marknadsledaren och väsentligt större än den närmaste konkurrenten, Dormakaba (Schweiz), vilka under 2016 annonserade att de avser att förvärva verksamheten för mekaniska lås från Stanley Black & Decker. Andra viktiga konkurrenter med verksamhet inom ASSA ABLOYs segment är: Allegion (USA) och Hörmann (Tyskland).

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 för kunderna. Koncernen når slutkunderna genom en rad olika distributionskanaler i olika skeden av leveranskedjan. Medarbetare som arbetar med värdeskapande försäljning har ökat väsentligt under många år tack vare digitaliseringen och effektivisering genom koncernens Seamless Flow-processer. Ett exempel är det ökade antalet specifikatörer med uppgift 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 lås- och dörrlösningar. Det sker i ett nära samarbete med slutkunderna 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.

Inom det kommersiella segmentet agerar distributörerna på vissa marknader som rådgivare och projektledare för att skapa bra säkerhetslösningar. De har god kunskap om kundens behov och säkerställer att produkterna uppfyller lokala bestämmelser. De elektromekani-

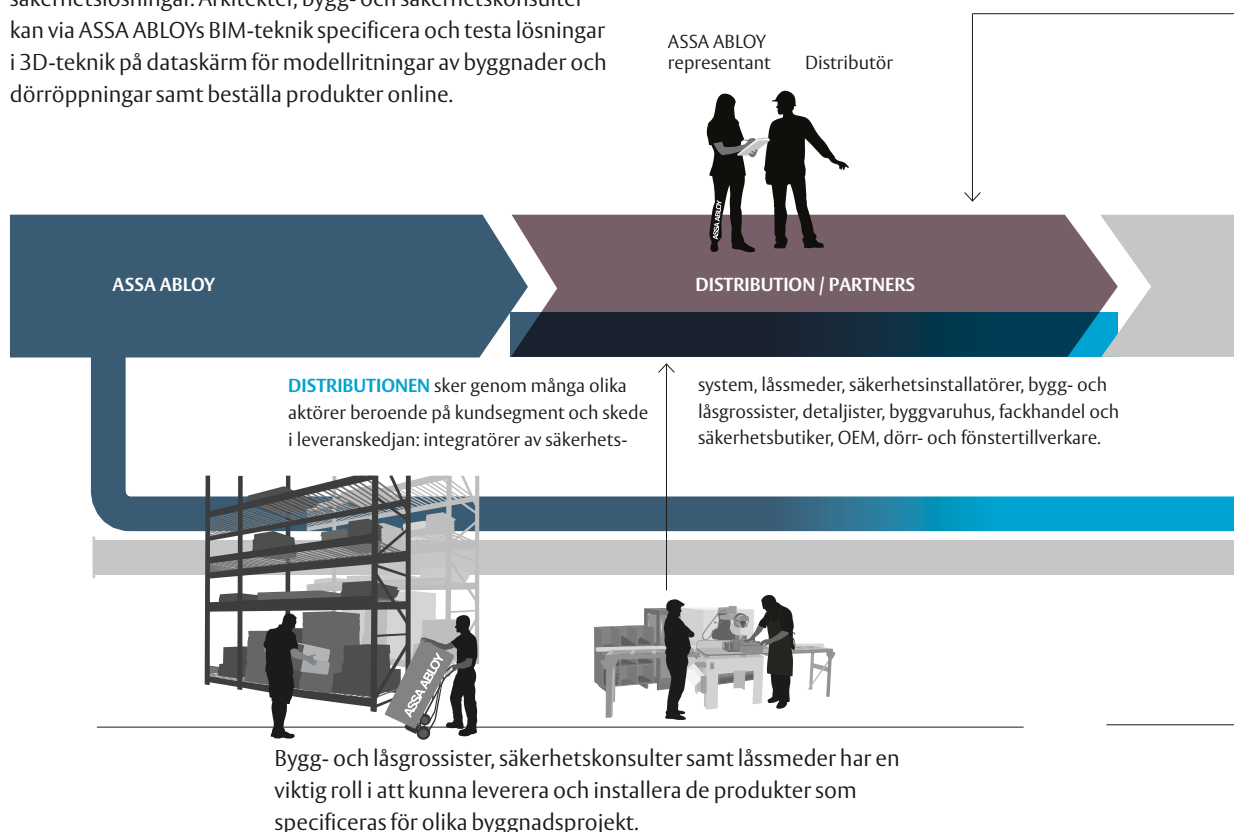
niska säkerhetsprodukterna går från tillverkare till slutanvändare via framför allt säkerhetsinstallatörer och specialiserade distributörer. Produkterna säljs även genom så kallade systemintegratörer. De erbjuder en helhetslösning för installation av skalskydd, passerkontroll och access till datorer och andra uppkopplade enheter.

Specificering – rådgivning och digitala verktyg

Den snabba teknologiska utvecklingen, det växande antalet krav och normer, inte minst på hållbarhetsområdet, ökar ständigt komplexiteten för byggtreprenörer och andra slutkunder. Trenden går från komponentbeställning till prefabricerade dörröppningar och

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 online.



avancerade totala dörrlösningar. Det ökar också kompetenskraven i distributionsledet. En central roll i marknadsarbetet får därför ASSA ABLOYs specifikatörer, som på några år har ökat kraftigt och fortsätter att öka i snabb takt, inte minst på tillväxtmarknaderna.

Specifikationsteamet arbetar som specialrådgivare till kunderna för att specificera produkter som ger totala väl fungerande och ekonomiska säkerhetslösningar. De 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.

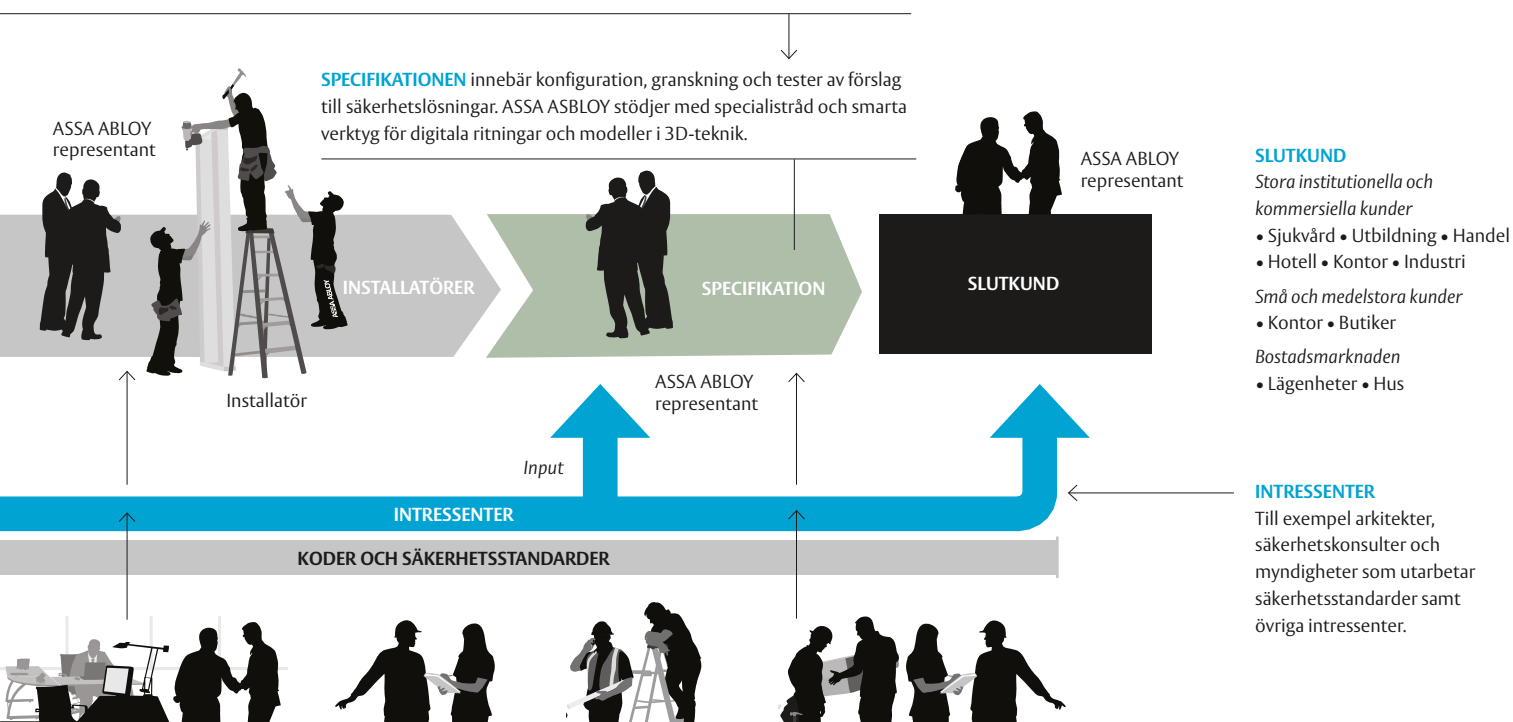
Koncernen leder utvecklingen i branschen för produktkonfigurationer och modellritningar, så kallad BIM-teknik (Building Information Modeling) som underlättar arbetet för arkitekter och byggnadskonsulter. BIM-teknologin gör det möjligt att skapa digitala modeller av byggnader där ASSA ABLOY-produkter kan lyftas in tredimensionellt. En dörrkonstruktion kan därefter granskas och testas på dataskärmen och lösningens produkter kan

beställas online. Distributörerna har ständig tillgång till koncernens rådgivning.

Den komplexa information som finns i BIM skapar goda möjligheter för återkommande affärer, då kunden snabbt kan se exakt vilka produkter som sitter var i byggnaden. Detta förenklar processen vid uppgradering och reparation.

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 och digitala säkerhetslösningarna distribueras från tillverkare till slutanvändare 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 ABLOY 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.

Strategi för värdeskapande #2

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

Produktledarskap

Nr 1

Den mest innovativa
leverantören av totala lås- och
dörrlösningar

54%

Andelen elektromekaniska produkter
och entréautomatik har ökat från
31 procent till 54 procent
av försäljningen på tio år

30%

30 procent av försäljningen
är från produkter yngre
än tre år

Innovativ ledare av digitala och mobila lösningar

Ett kontinuerligt flöde av nya, innovativa och hållbara produkter är den viktigaste drivkraften för ASSA ABLOYs mål om 5 procent organisk tillväxt. Betydande investeringar har drivit upp andelen av försäljningen från produkter som är yngre än tre år till 30 procent, jämfört med 14 procent för tio år sedan. Koncernen leder utvecklingen mot den digitala och mobila världens lösningar av intelligenta, uppkopplade och sammankopplade lås- och dörrprodukter.

■ Produktledarskap

Strategier för hög innovationstakt

ASSA ABLOY är idag väletablerad som den globala produktledaren inom mekaniska, elektromekaniska och elektroniska lås och dörröppningslösningar. Investeringarna i forskning och utveckling har ökat med nästan 200 procent sedan 2006 och nådde en ny rekordnivå 2016 på 2,2 miljarder SEK.

Koncernens vision är att vara den globalt ledande, mest framgångsrika och innovativa leverantören av totala lås- och dörrlösningar för att kunna leverera bekymmersfria, trygga och väl designade säkerhetslösningar som ger ett verkligt mervärde till kunderna. Ambitionen är att fördubbla innovationshastigheten genom en koncerngemensam innovationsprocess, lean-metoder, gemensamma plattformar och fokuserade kompetenscenter för utveckling i alla divisioner.

Nya teknologier

Den främsta drivkraften för innovation och produktutveckling är de digitala och mobila teknologiernas utveckling med en snabbt växande efterfrågan på elektromekaniska produkter och elektroniska och digitala lösningar. Sedan 2006 har dessa kraftigt ökat sin andel av koncernens försäljning från 31 procent till 54 procent. De mekaniska produkterna fortsätter att öka, men de elektromekaniska växer väsentligt snabbare.

Mer elektronik innebär att försäljningsvärdet per dörr ökar, liksom de återkommande intäkterna från service och uppgraderingar. Antalet installerade dörrar som är utrustade med någon form av elektronisk/digital lösning

uppskattas till cirka 5 procent och förutspås att mångdubblas de kommande åren. Det innebär en växande marknad för uppgradering samt nyförsäljning.

Kompetensen kring identifiering och autentisering – hur människor bevisar sina rättigheter till tillträde är en central del i teknologiutvecklingen. ASSA ABLOYs division Global Technologies är global marknadsledare för produkter och lösningar som ger säker identifiering och kontroll av fysiskt tillträde till byggnader och områden samt logiskt tillträde till datorer och andra uppkopplade enheter. Produkterna omfattar komponenter som kort, kortläsare och skrivare och komplexa systemtjänster för hantering av identiteter. Divisionen driver utvecklingen mot virtuell identifiering via molntjänster till exempel i mobiltelefoner för tillträde, ID-handlingar och säkra transaktioner.

Hållbara lösningar

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 återanvändbara material blir allt viktigare. Byggnadens olika öppningar kan svara för upp till 20 procent av energiåtgången genom läckage av värme eller kyla. ASSA ABLOY har ett snabbt växande antal miljövarudeklarationer (EPD) som nu blivit 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.

Strategin för produktledarskapet innebär:

1

Att utveckla och utnyttja fördelarna med en koncerngemensam strukturerad process för innovation.

2

Att tillämpa Lean-teknologier i produktutvecklingen där produktledning och kunskap om kunden är basen.

3

Att utveckla och använda gemensamma teknikplattformar och gemensamma teknologier.

4

Att fortsätta investera i kompetenscenter för forskning och utveckling nära kunderna.

■ Framtidens säkerhetslösningar – Bekvämt, säkert, digitalt

Den globala marknaden för lås- och dörrlösningar befinner sig i ett tekniskifte från mekaniska till elektromekaniska och elektroniska produkter. Med digital och mobil teknik leder ASSA ABLOY denna utveckling in i den tredje generationens lås- och dörrlösningar. Det handlar om intelligenta uppkopplade och sammankopplade produkter och lösningar styrda av egenutvecklad mjukvara och molnbaserade systemlösningar som ger ytterligare tillväxtmöjligheter och stärkt konkurrenskraft. Efterfrågan växer snabbt i alla segment i nyproduktion liksom i kompletteringar och uppgraderingar av gamla installationer.

Det globala tekniskiftet för lås- och dörrlösningar går allt snabbare. Försäljningen av de mekaniska lösningarna fortsätter att växa men dess andel av koncernens totala försäljning minskar. Den elektromekaniska andelen av ASSA ABLOYs försäljning är nu 54 procent jämfört med 31 procent 2006. Det är bland annat en effekt av urbaniseringen i tillväxtländerna där efterfrågan "hoppar" över mekaniska produkter och direkt riktas mot digitala och mobila lösningar.

Mekaniska komponenter kommer dock alltid att behövas då de utgör den nödvändiga basfunktionen i skyddet, en låskolv som låser fast en dörr vid en vägg. Men den elektroniska teknologin gör att låskolven, dörren och hela entrémiljön kan styras digitalt för effektivare och bekvämare funktion, till lägre driftskostnader och i stora system med olika funktioner. Öppning på distans, kontroll av produkters status samt styrning av öppningar för ökad säkerhet och energibesparing är funktioner som skapar nya värden och nöjda kunder.

Global teknikledare

Allt fler människor är idag "online och uppkopplade" och söker totala säkerhetslösningar och bekväma dörrmiljöer som bygger på digitala och mobila teknologier. ASSA ABLOY är den globala teknologiledaren med en bred mångfald från traditionella produkter till högteknologiska lösningar med vilka en mängd olika dörrmiljöer kan byggas, ständigt utvecklas och skräddarsys för kundernas behov. Utvecklingen stöds av ökad teknisk standardisering som driver på integrering av olika komponenter i säkerhetslösningen.

Teknologiutvecklingen går i steg:

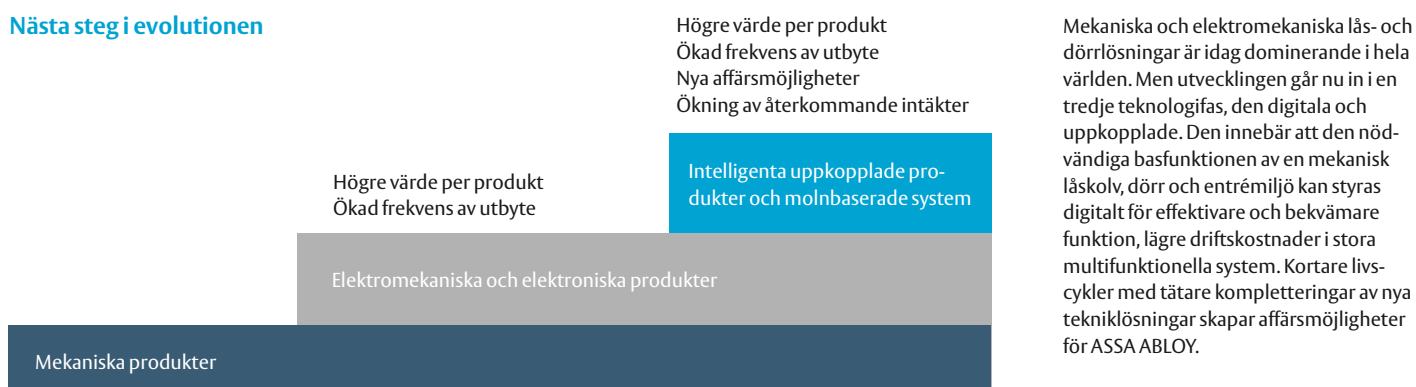
- från en bra basprodukt,
- som blir en smart produkt som kan styras på distans,
- till ett system av produkter med flera säkerhetsfunktioner i en byggnad,
- till ett komplett, intelligent ekosystem som koordinerar säkerhetslösningar i många dimensioner för hela komplex av byggnader, med identifiering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

E-handel, hemvård, delningsekonomi

Den digitala teknologin ger nya lösningar på gamla problem och skapar nya behov som direkt kopplar till ASSA ABLOYs kompetens och produkter för bekväm och säker tillgång till hem och arbetsplatser. Ökad e-handel, mer hemvård och en växande delningsekonomi är bara tre exempel på sådana behov.

E-handel expanderar snabbt i hela världen och den fysiska leveransen av varor kräver tillgång till hem och därmed möjlighet för betrodda leverantörer att öppna dörrar även när mottagaren inte är hemma. En åldrande befolkning innebär ökade behov av hemvård där vårdgivare och hemtjänst ska kunna göra hembesök för skötsel och omhändertagande. Den nya delningsekonomi där man kan dela på boende, sommarhus, fordon och utrustning, kommer också att kräva ett "utbyte av nycklar" för smidig tillgång till hem, hus, garage och andra utrymmen.

Nästa steg i evolutionen



Detta innebär ett ökat behov av passersystem med teknik för att skapa digitala identiteter, som i mekaniska system representeras av att äga en nyckel som passar i ett lås. Denna identitet kan vara en kod, en digital signal, som programmerats för att gälla en viss person, en viss dörr under en viss tid. Den kan ges till en leverantör, en hemvårdare och en som ska dela sommarhuset. "Nyckeln" kommer att skickas till mobiltelefonen som snabbt är på väg att bli människors främsta identitetsbärare.

Internet of Things

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. ASSA ABLOYs Seos, en flexibel och modulär teknologiplattform som utgör ett eko-system av produkter och tjänster. Seos-plattformen är också en växande integrerad del i lösningar för framtidens värld av "Internet of Things" och "Digital Homes", där människor har uppkopplade enheter i hem och på jobbet. Beräkningar pekar på cirka 25 miljarder uppkopplade enheter idag eller cirka 3,5 per person. Denna siffra beräknas fördubblas till 2020 till totalt 50 miljarder uppkopplade enheter.

Detta innebär en starkt växande efterfrågan på ASSA ABLOYs säkerhetskompetens, produkter och lösningar. Koncernen arbetar sedan flera år tillbaka i nära partnerskap med en rad leverantörer och har banbrytande samarbeten med AT&T och Google Nest inom området Home Automation. Flera nya segmentsspecifika lösningar har lanserats såsom Accentra för flerfamiljshus och nya applikationer för CLIQ-systemet.

Mer tjänster

I takt med att ASSA ABLOYs produktportfölj innehåller mer elektronik och mjukvara, ökar andelen tjänsteinnehåll i koncernens erbjudande, till exempel uppgraderingar och licenser. Det skapar ökade återkommande intäktsflöden baserade på långsiktiga kontrakt för leverans- och servicesamarbeten, molntjänster och abonnemang.

Bättre funktion och mer nytta med kostnadsbesparingar i drift innebär högre värde för kund och bättre pris för ASSA ABLOY. Den snabba teknologiska utvecklingen och större krav på bekvämlighet ger kortare livscykler med tätare kompletteringar och utbyten. Trenden mot hela multifunktionella och komplexa system skapar nya affärsmöjligheter och ASSA ABLOY strävar efter öppna standarder för att enkelt kunna kopplas ihop med kundernas övriga säkerhets- och administrativa system. Lösningarna knyter kunden närmare och skapar ett starkare återkommande intäktsflöde.

Entréautomatik

En växande marknad för de nya elektroniska teknologierna är entréautomatik där ASSA ABLOY genom förvärv, innovation och organisk tillväxt har tagit en globalt marknadsledande position med division Entrance Systems. Typiska områden är handelns och tillverkningsindustrins lager med stora portar och entréer. Totalmarknaden för entréautomatik beräknas till 20 miljarder EUR med en högre tillväxttakt än global BNP. Marknaden är fortsatt mycket fragmenterad. De största möjligheterna finns inom detaljhandel, transport, logistik och tillverkning i spåren av fortsatt globalisering. ASSA ABLOY har ett unikt erbjudande med kompletta automatiska dörrlösningar, snabb produktutveckling och ett omfattande servicekoncept.

ASSA ABLOY leder utvecklingen av digitala och mobila säkerhetslösningar. Shared Technologies, koncernens gemensamma utvecklingscentrum, har en central roll i detta arbete.



■ Ständigt effektivare innovationsprocess

ASSA ABLOYs produktledarskap bygger på koncernens gemensamma innovationsprocess. Ledande principer är kunskaper om kundernas behov, en långsiktig produktutvecklingsplan, aktiv produktportföljshantering samt kostnadseffektivitet. Shared Technologies, koncernens gemensamma utvecklingscentrum, har en central roll.

Värdeskapande med kundinsikt

Varje ny produkt och produktlösning ska skapa så stort kundvärde som möjligt genom bättre funktion och lägre kostnad. Alla nya projekt syftar till att lösa ett identifierat kundbehov och bygger på insikter om kunders underliggande behov och önskemål. En bred övervakning och insamling av information från marknaden och studier av olika kundsegment sker kontinuerligt där ansträngningar görs för att även förstå outtalade kundbehov. Kostnadsbesparingar uppnås genom förbättrade konstruktioner, nya material och komponenter samt en ständigt förbättrad utvecklings- och produktionsprocess.

Hållbarhet

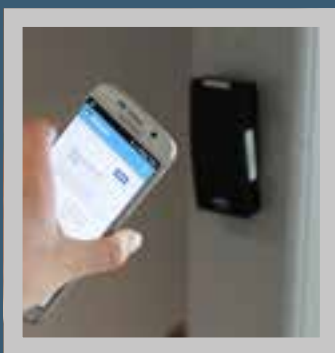
ASSA ABLOYs hållbarhetsarbete är integrerat i utvecklingsprocessen, från idéstadiet till återvinning av uttjänta produkter. Specifikationer för utveckling av nya produkter och kundlösningar kan ta utgångspunkt i livscykelkostnader, minskning av energikonsumtion i byggnader samt konkreta besparingar i 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 minska kostnaderna för varje ny produkt.

■ 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 världsmarknaden med kundanpassade och flexibla passerlösningar.



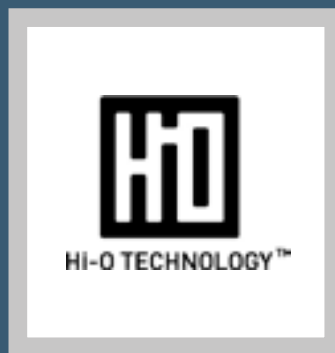
Seos

Seos är en identifieringsteknologi som ger kunden möjlighet att använda olika enheter, från smarta kort till mobiltelefoner, för säker åtkomst till applikationer. Seos användningsområden spänner från passerkontroll i byggnader, datorinloggning och kontantlösa betalningar till IoT-applikationer (Internet of Things), tids- och närvaroredovisning och säkra utskrifter.



Aperio

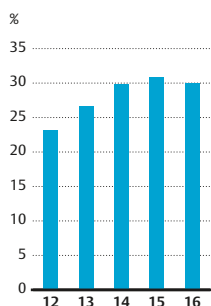
Aperio är en teknologi utvecklad som ett komplement till befintliga elektroniska passersystem. Det är en smidig lösning för slutanvändarna att förbättra säkerheten och styrningen av sina lokaler. Centralt i Aperio finns ett trådlöst kommunikationsprotokoll som arbetar på kort distans och som kan koppla samman ett onlinepassersystem med ett Aperiokompatibelt mekaniskt lås.



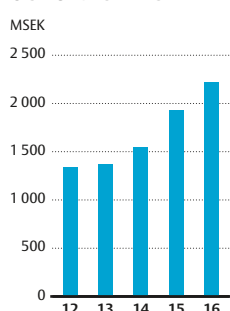
Hi-O

Hi-O (Highly intelligent Opening) är ett koncept som förenklar installation, service och underhåll av uppkopplade dörrar, tack vare avancerad teknologi och plug and playprincipen. Hi-O är en standardiserad teknologi för kontroll och säkerhet i dörrmiljöer. Teknologin möjliggör kommunikation mellan alla komponenter som ingår i en dörrlösning.

ANDEL AV FÖRSÄLJNING
FRÅN NYA PRODUKTER,
3 ÅR ELLER YNGRE



INVESTERINGAR I FORSKNING
OCH UTVECKLING



Design och formspråk

Koncernen har etablerat en enhet för utveckling av industridesign och ett gemensamt formspråk. Ett nytt koncerngemensamt designcentrum är ett steg i utvecklingen för att skapa ett ännu tydligare uttryck för ASSA ABLOYs grundvärden och den fysiska upplevelsen av produkterna med gemensamma riktlinjer för formgivning, placering av varumärkesbeteckningar, färger och bildspråk.

Produktledning och produktutveckling

Produktledning ser till att varje produktgrupp har en visionsbaserad långsiktig plan som är baserad på insikter om marknad, teknikutveckling, kundnytta och om den egna produktens styrkor. Planerna ligger till grund för den portföljbalansering som görs tvärs över alla produktgrupper inom varje enhet. Projekten planeras och drivs enligt Lean-principer där en tydlig vision och en visuell presentation är viktiga komponenter.

Produktutvecklingen sker kontinuerligt och har tre faser; förutvecklingsprojekt, nyproduktutveckling och utveckling av produkter som redan är i marknaden. Framgångsrik utveckling bygger på kunskap och återanvändning. Modulärt tänkande ger möjlighet att återanvända design, förbättra och att byta ut delar av en produkt eller lösning. Shared Technologies, koncernens gemensamma utvecklingscentrum för globala produktplattformar, spelar en central roll i innovationsprocessen. Ett modulärt tänkande av såväl hårdvara som mjukvara är basen för de gemensamma lösningarna. Koncernen investerar löpande i ökad effektivitet av innovationsprocessen genom att bygga ut sitt IT-stöd med gemensamma plattformar för samarbete, projektstyrning och produktdatahantering.

Nya produkter

Med Yale Conexis L1 Smart Door Lock kan användaren konfigurera, kontrollera och låsa upp dörren med sin smartphone via en säker app. Användaren kan skapa tillfälliga mobila nycklar till gäster och ha kontroll på vem som kommer och går.



CLIQ är ett mångsidigt mekatroniskt låssystem som passar för små till mycket stora system. Med CLIQ Connect är det möjligt att fjärrstyra och uppdatera behörigheter för en bluetooth aktiverad CLIQ nyckel. Nycklarna kan även uppdateras genom programmeringsenheten som är ansluten till den mobila enheten.



Det nya hotellåset Vingcard Essence erbjuder teknologi i en ren minimalistisk design som smälter in i hotellets inredning. Lösningen finns nu med ASSA ABLOY Hospitality Mobile Access och trådlösa onlinefunktioner.



HID gold är en plattform för mobil identifiering som möjliggör körkort och andra ID-handlingar på smarta telefoner. Den smarta telefonen blir en enhet för att ta emot, presentera och autentisera mobila ID-handlingar med den högsta nivån av integritetsskydd.



Nästa generations portlösning från ASSA ABLOY Entrance Systems öppnas och stängs med maximal hastighet och minimal energiförlust. Lösningen kombinerar överlägsen termisk prestanda hos en taksjutport med den höga hastigheten hos en högpresterande port. Den 50 mm tjocka värmeisolerade dörrpanelen håller inomhusklimatet stabilt och släpper in minimalt med kyla.



Yales nya digitala dörrlås för bostadsmarknaden i Kina, Sydostasien, Hong Kong och Latinamerika kan öppnas med biometri, RFID-kort eller PIN-kod, men även med en vanlig nyckel. Låset kan enkelt integreras med andra Home Automation-lösningar.

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.

Kostnadseffektivitet

€\$

Prismanagement för
prisledarskap

-29%

Antalet leverantörer
har minskat med 29 procent
under de senaste fem åren

+

Strukturprogram ger
betydande resultat

Kostnadseffektivitet i alla delar av värdekedjan

ASSA ABLOY strävar efter att radikalt minska kostnadsbasen genom kostnadseffektivitet i alla delar av värdekedjan. Arbetet fortsatte framgångsrikt med professionella inköp, Lean-metoder i produktionen och Seamless Flow, det vill säga effektivisering och automatisering av administrativa flöden. Investeringarna i ökad automatisering av produktionen accelererade under året. 2016 lanserades ett nytt koncernprogram för en fortsatt rationalisering av produktionsstrukturen fram till och med 2018.

■ Produktionsstruktur

Produktionsstruktur

Rationaliserings- och effektiviseringsarbetet 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.

En stomme i arbetet är de återkommande fleråriga programmen för att koncentrera sammansättning av produkter i avancerade fabriker nära kunderna främst i de mogna marknaderna. De mer strategiska komponenterna såsom cylindrar, dörrstängare och viss elektromekanik förläggs till egna fabriker i lägkostnadsländer medan standardkomponenter och andra produkter köps i ökad utsträckning från underleverantörer.

Programmen får ses som löpande aktiviteter, även om de i grunden är strukturella, till följd av koncernens förvävsstrategi med i genomsnitt ett förvärv i månaden. En betydande del av synergieffekterna vid förvärv är just omstrukturering av tillverkning och modernisering av produktion, samt effektiviseringar i organisation och global logistik med betydande vinster i arbetsmiljö och hållbarhet.

Sedan 2006 har 76 producerande enheter lagts ned, drygt 100 enheter byggts om till sammansättning, och

ett femtiotal kontorsenheter stängts. Majoriteten av de kvarvarande produktionsenheterna i högkostnadsländer har ändrat inriktning till huvudsakligen slutmontering och kundanpassning. I samband med dessa förändringar har 12 162 personer lämnat koncernen. Detta tillsammans med förvärv innebär att koncernens antal anställda i lägkostnadsländer nästan har fördubblats sedan 2006 till 20 537 och andelen ökat från 34 procent 2006 till 44 procent 2016.

2016 lanserades det sjätte koncerngemensamma rationaliseringsprogrammet för perioden fram till och med 2018. Sedan det senaste programmet lanserades har ytterligare 50 företag förvärvats. Målet är att stänga tio fabriker och cirka 40 kontor. Kostnaderna för programmet uppgår till 1 597 MSEK. Under året inleddes också en översyn av ASSA ABLOYs logistikstruktur. Syftet är att konsolidera frakt- och andra logistikleverantörer, skapa en effektivare struktur för lager och logistikcenter med en hög grad av standardisering av material och produkter och en seamless flow-baserad, digital IT-struktur för snabba, effektiva och säkra lösningar.

FABRIKER I LÅGKOSTNADSLÄNDER



■ Professionella inköp

En viktig långsiktig förändring av koncernens kostnadsstruktur är övergången från egen tillverkning av standardkomponenter till en ökad andel inköp samt slutmontering och kundanpassning. Koncernens professionella inköpsarbete ska säkerställa högsta möjliga kvalitet till minsta möjliga kostnad och är en förutsättning för en allt effektivare verksamhet. Inköpen har ökat kraftigt de senaste tio åren med en ökning av värdet på inköpt material på 230 procent till 25,6 miljarder SEK i och med en successiv koncentration till färre och mer kvalificerade leverantörer.

Inköpen får en allt större betydelse i takt med att ASSA ABLOY går från egen tillverkning mot montering och anpassning nära kund och blir en mer marknadsinriktad problemlösare. Koncernens leverantörer blir strategiska partners som i allt högre utsträckning deltar i utvecklingsprocessen och i nära samarbete växer till att kunna leverera inte bara komponenter utan hela under-system och hela produkter. ASSA ABLOY bidrar med kompetensöverföring, produktions- och kvalitetskunnande.

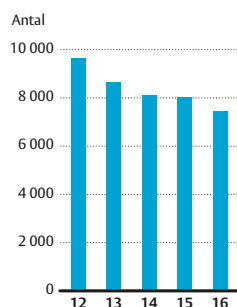
Ambitionen är att ha ett alltmer begränsat antal större och högkvalitativa leverantörer, främst i lågkostnads-länder, som strategiska samarbetspartners. Dessa samarbetar i produktion och även i produktutveckling, på basis av leverantörsavtal och kategori- och kvalitetsstyrning. De senaste fem åren har antalet leverantörer minskat med 29 procent till cirka 7 500 globalt med en kraftig majoritet i lågkostnadsländer. Målet är att halvera antalet de närmaste åren.

Drivkraften är koncernens inköpsorganisation som kraftigt har professionaliserats de senaste tio åren. Den

kategoriserar och segmenterar leverantörerna efter de strategiska behov koncernen identifierar. Divisionerna har specialiserade inköpschefer för respektive komponentkategori. Värdeanalyser och komparativ kostnads-kalkylering, med en tydlig identifiering av kostnadernas fördelning, blir allt viktigare metoder för styrningen av produkternas verkliga kostnader och prissättning. Koncernen har utbildat över 200 medarbetare i Should Cost-processer som ger kunskap att bedriva kostnadsreducerande förhandlingar.

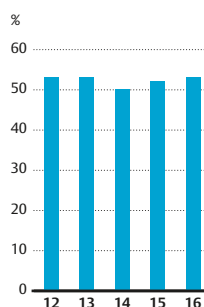
ASSA ABLOYs uppförandekod för affärspartners är grunden för samarbetet och medför ofta en långsiktig förbättring av leverantörernas hållbarhetsarbete, både vad gäller den fysiska miljön, de anställdas arbetsmiljö och villkor samt uppträdande i andra hållbarhetsrelaterade frågor. Sker ingen anpassning 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 29 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 53 procent 2016.

■ Processutveckling

Ett ständigt arbete pågår med att tillämpa och utveckla metoder och processer i alla led i värdekedjan för ökad kostnadseffektivitet. Den övergripande Lean-metodiken omfattar alla processer i alla divisioner. Detsamma gäller Seamless Flow, det vill säga automatisering av koncernens alla administrativa flöden, som innebär att koncernens resurser förflyttas närmare kunden.

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 och bättre rutiner för beslutsfattande. De bidrar också till snabbare produktutveckling samt ett ökat samarbete med marknadsförare och säljkår. Lean-projekt bedrivs idag på koncernens alla enheter och antalet ökar varje år.

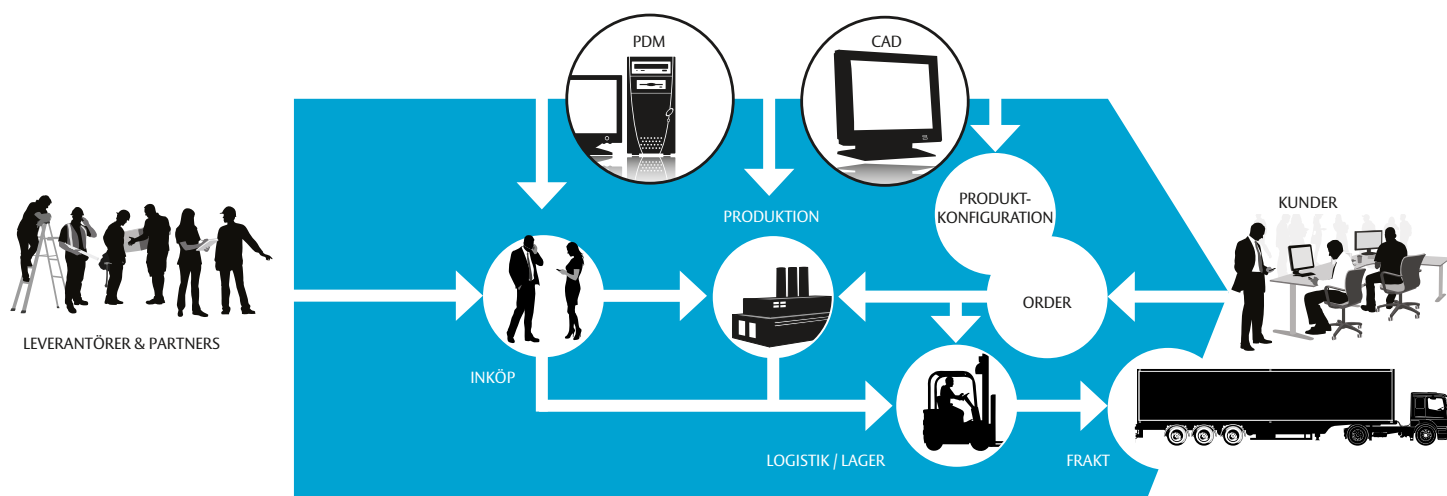
Seamless Flow är en prioriterad aktivitet i hela koncernen med ursprung i ansträngningarna att effektivisera det administrativa arbetet främst inom säljstöd och indirekt produktion, där en stor andel av koncernens personalkostnader finns. Genom att standardisera flöden och processer med hjälp av digital teknik och ökad automatisering frigörs resurser som kan användas till värdeskapande aktiviteter mot kund. Denna utveckling gör det samtidigt lättare att vara kund hos ASSA ABLOY och ger ett ökat mervärde i relationen tack vare att mer resurser finns till hand

för kunden och stödfunktionerna effektiviseras och samordnas. Allteftersom Seamless Flow och optimering av IT-strukturen genomförs kommer allt fler stödfunktioner att kunna samordnas på ett effektivare sätt.

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 omfattar en djupgående analys av produktens design, komponenter och tillverkningsmetoder som på ett systematiskt sätt minskar produktkostnaden och ökar kundnyttan med förbättrad kvalitet. Kostnadsbesparingarna kan uppgå till 20–40 procent. Sedan metodiken infördes 2007 har koncernen sparat 1,2 miljarder SEK i kostnader genom VA/VE.

Investeringarna i ökad automatisering av produktionsflödena har accelererat under de senaste åren. Antalet robotar har fördubblats varje år sedan 2013 och användningen av 3D-skrivare ökar för lågvolymprodukter och effektiv kundanpassning av enskilda produkter vilket kortar ledtiderna och förbättrar kvaliteten.

Seamless Flow



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.



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 tillväxt

Långsiktig och lönsam tillväxt i fokus

ASSA ABLOY bildades 1994 och har sedan dess vuxit till att bli världens största leverantör av lås- och dörrlösningar med en omsättning på över 71 miljarder SEK. Det långsiktiga värdeskapandet fortsätter att vara i fokus för ägare, styrelse och ledning. Den årliga omsättningstillväxten sedan 2006 har i genomsnitt legat på 9 procent. Rörelseresultatets årliga tillväxttakt har under samma period i genomsnitt varit 9 procent. Därmed har koncernen levt upp till målet att ha en rörelsemarginal på 16–17 procent över en konjunkturcykel.

De första tio åren sedan koncernen bildades växte ASSA ABLOY snabbt genom främst förvärv, från att vara ett mindre regionalt låsföretag i Norden, till att bli den ledande internationella aktören. Med en ny ledning inledde koncernen 2006 en ny tillväxtfas baserat på tre huvudstrategier för marknadsnärvaro, produktledarskap och kostnadseffektivitet. Med fokus på lönsam tillväxt har stora värden skapats för aktieägare och andra intressenter.

Marknadsnärvaro och tillväxt

Den grundläggande drivkraften för tillväxt är stark och långsiktig: människors ständigt växande behov av trygghet, säkerhet och bekväma lösningar för lås och dörrar. Denna trend följer välfärdsutvecklingen varför

ASSA ABLOY sedan 2006 kraftigt expanderat i tillväxtländerna. Dessa har numera en andel av den totala försäljningen på 24 procent jämfört med 12 procent 2006. Koncernen finns nu representerad i mer än 70 länder. Till dessa drivkrafter kommer den snabba övergången i kundefterfrågan till elektromekanik och alltmer hållbara och energibesparande produkter och lösningar.

Den organiska tillväxten kompletteras med en förvärvsstrategi. I genomsnitt kommer drygt 5 procents tillväxt årligen genom förvärv för att stärka den geografiska marknadstäckningen, utvidga produktutbudet och addera nya teknologier inom expansionsområden. Sedan 2006 har ASSA ABLOY genomfört 148 förvärv. Under 2016 gjorde koncernen 13 förvärv som förväntas bidra

130%

Omsättningstillväxt
sedan 2006

170%

har vinsten per aktie
ökat sedan 2006

140%

Ökning av rörelseresultat
sedan 2006

med över 2 miljarder SEK i årlig försäljning. En annan stor tillväxtfaktor har varit koncernens strategiska beslut 2006 att bygga upp en världsledande position inom entréautomatik. Genom flera stora förvärv inom områdena portar för industrier, lager, garage och entréautomatik har ASSA ABLOY skapat en ny division, Entrance Systems. Denna har växt snabbt till att bli koncernens största med en omsättning på 19,8 miljarder SEK och en andel av försäljningen på 28 procent. Den totala tillväxten för divisionen har varit drygt 600 procent sedan 2006.

Tillväxtdrivande produktledarskap

ASSA ABLOY är den ledande innovatören och produktutvecklaren i teknologiskiftet till alltmer elektromekanisk, digital och mobil teknik. Ambitionen har varit att fördubbla innovationstakten. Idag kommer 30 procent av koncernens totala försäljning från produkter som är yngre än tre år. De ökande investeringarna i produktutveckling är den främsta drivkraften för att nå målet av 5 procents årlig organisk tillväxt. Elektromekaniska lösningar växer mycket snabbt och svarar idag för 54 procent av koncernens försäljning jämfört med 31 procent 2006.

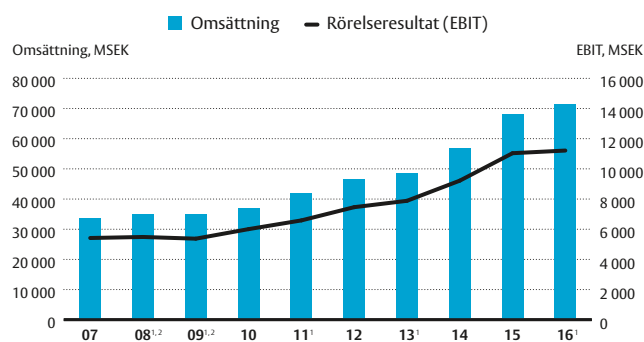
Kostnadseffektivitet för lönsamhet

Ständiga effektivitetsförbättringar och kostnadssänkningar är fundament för god lönsamhet och hållbara verksamheter och produkter. Koncernen har genomgripande förändrat den globala produktionsstrukturen de senaste tio åren genom fem genomförda och ett pågående flerårigt program för koncentration av sammansättning nära de stora kundmarknaderna och flyttning av komponenttillverkningen till lågkostnadsländer. Vid slutet av året hade 76 fabriker lagts ned, drygt 100 konverterats till sammansättning och ett femtiotal kontor stängts sedan 2006. Programmen har reducerat antalet anställda med 12 162

personer. Samtidigt har inköpen ökat kraftigt och koncentrerats till färre, större och bättre leverantörer. Antalet leverantörer har minskat med 29 procent de senaste fem åren.

Ytterligare aktiviteter för att minska kostnader, öka effektivitet och kundnytta pågår löpande. Lean-processer drivs i alla enheter med professionella team för smartare produktionsflöden. VA/VE-metoder i produktutvecklingen har reducerat materialanvändning och bidrar till förbättrade produkter till nytta både för kunder och miljö. En prioriterad koncernövergripande satsning är Seamless Flow, det vill säga effektivare digitala processer för informationsflödena. Den tar sikte på administrationen där en stor andel av personalkostnaderna finns och förflyttar resurser närmare marknad och kund. Stora investeringar görs i gemensamma IT-system samt i automatisering och robotisering av produktionsprocesser.

OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT (EBIT)



¹ Exklusive jämförelsestörande poster.

² Omklassificering har skett.

ASSA ABLOYs divisioner

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

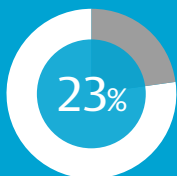
Regionala divisioner

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

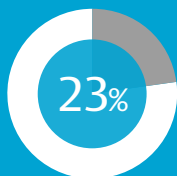


EMEA

Andel av omsättningen



Andel av rörelseresultatet

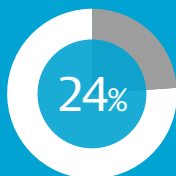


Läs mer på sidan 29

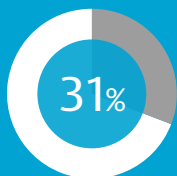


Americas

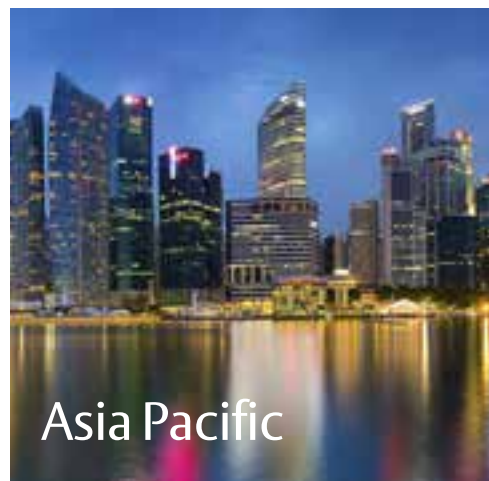
Andel av omsättningen



Andel av rörelseresultatet

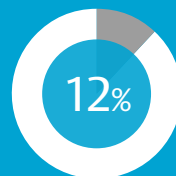


Läs mer på sidan 30

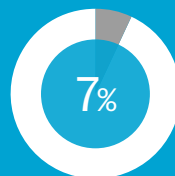


Asia Pacific

Andel av omsättningen



Andel av rörelseresultatet



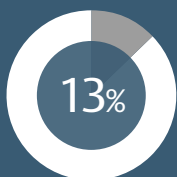
Läs mer på sidan 31

Globala divisioner

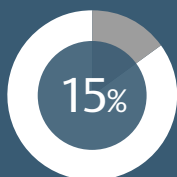
Inom de globala divisionerna tillverkas och säljs elektronisk passerkontroll, identifieringsprodukter och entréautomatik på den globala marknaden.

Global Technologies

Andel av omsättningen



Andel av rörelseresultatet

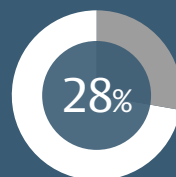


Läs mer på sidan 32

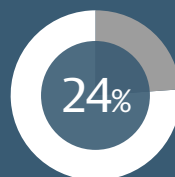


Entrance Systems

Andel av omsättningen



Andel av rörelseresultatet



Läs mer på sidan 33

Fortsatt stark tillväxt för elektromekaniska lösningar



Efterfrågan fortsatte att öka under 2016 och försäljningen växte organiskt med 3 procent. Försäljningen av elektromekaniska lösningar ökade kraftigt. Takten i produktutvecklingen fortsatte på hög nivå och effektiviserings- och rationaliseringsprogrammen gav goda resultat.

Marknadsutveckling

Divisionens efterfrågeutveckling fortsatte vara ojämn 2016. Försäljningen ökade starkt i Skandinavien, Tyskland och Spanien, var god i Storbritannien, Benelux, Italien, Östeuropa och Afrika, var stabil eller något negativ i Finland och Frankrike, samt var kraftigt negativ i Mellanöstern. De senaste årens starka efterfrågan på elektromekaniska produkter accelererade ytterligare med stort intresse på bostadsmarknaden för digitala och mobila lösningar, inte minst i norra Europa. En annan stark efterfrågetrend är hållbara lösningar där EMEA har ett marknadsledande utbud av produkter och lösningar som möter allt högre krav bland annat genom ökad miljöklassning av byggnader i EU.

Divisionen förflyttar alltmer resurser till marknadsarbetet. Koncernens Seamless Flow-projekt innebär att administrativa informationsflöden, processer och arbetsmoment automatiseras och frigör personal för direkta kundkontakter. Närmare 60 procent av försäljningspersonalen jobbar nu inom direktförsäljning och andelen har ökat med mer än 10 procentenheter under de senaste fem åren. Divisionens satsning på e-handel utvidgades ytterligare och cirka 40 procent av externa order hanteras nu elektroniskt och sömlöst. Det digitala stödet erbjuder arkitekter och säkerhetsexperter i specifikationsprocessen med Openings Studio, ett BIM-verktyg (Building Information Modeling). Divisionen har nu över 200 egna specifikationer.

Förvärv är en del av tillväxtstrategin. Under året förvärvades Mauer, en ledande tillverkare av cylindrar och lås i Bulgarien, Trojan Holdings, en ledande leverantör av beslag för dörrar och fönster i Storbritannien och Seawing, Ungerns ledande passerkontrollföretag. Verksamheten inom billås med en omsättning på 550 MSEK, avyttrades.

Produktledarskap

Den höga takten inom produktutveckling fortsatte under året. Andelen nya produkter introducerade de senaste tre åren var 28 procent av den totala försäljningen. Antalet produktutvecklingsprojekt som beräknas nå marknaden med nya produkter de kommande åren är mer än 200. De digitala produkterna möter stora framgångar. CLIQ-systemet med programmerbara nycklar och cylindrar utökades för nya segment med stor framgång. Detsamma gäller nya applikationer baserade på Bluetooth och ASSA ABLOYs Seos mobila nycklar. En ny och innovativ dörrstängare "Close Motion" presenterades under året. Den har en unik och patenterad lösning för ljudlös stängning. Framgången med divisionens så kallade High Impact-produkter fortsatte. De utvecklas med syftet att kunna säljas i stora volymer i divisionens alla marknader.

Kostnadseffektivitet

Divisionens strukturprogram för att minska antalet fabriker och koncentrera sammanfattning nära kunderna fortsatte enligt plan. Det innebär att komponenttillverkning flyttas till lågkostnadsländer och konsolidering av underleverantörer till färre och större partners. Antalet direkta underleverantörer minskade med 12 procent under året. Rationaliseringen av produktionen fortsatte i hög takt med lean-projekt och ökade investeringar i robotar. Seamless Flow-arbetet ger betydande resultat och divisionen är på god väg att konsolidera 60 affärssystem till ett enda under de kommande åren. Integrationen av koncernens olika system för PDM (Product Data Management) närmar sig sin fullbordan. Mer än 70 procent av användarna finns nu på samma plattform.

EMEA FAKTA

Finansiellt i korthet 2016

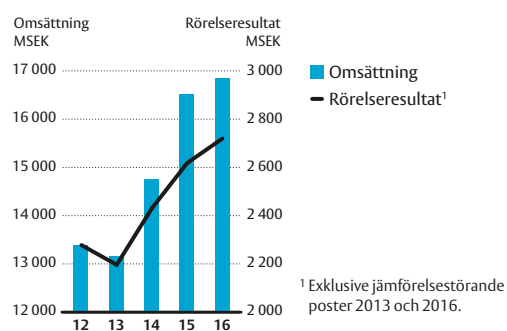
- Omsättning: 16 837 MSEK (16 524) med 3 procent organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT): 2 722 MSEK (2 620).¹
- Rörelsemarginal: 16,2 procent (15,9).¹

¹ Exklusive jämförelsestörande poster 2016.

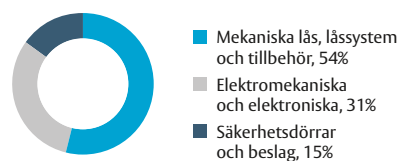
Se nyckeltal för EMEA

59

OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT



OMSÄTTNING PER PRODUKTGRUPP



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

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.

Förvärv 2016: Mauer i Bulgarien, Trojan i Storbritannien och Seawing i Ungern.

God tillväxt och starkt rörelseresultat



Försäljningen fortsatte att öka under 2016 med en organisk tillväxt på 5 procent. Tillväxten var god i USA och Kanada och mycket god i Sydamerika med undantag för Brasilien. Särskilt starkt utvecklades försäljningen av de elektromekaniska produkterna. Fortsatt rationaliserings- och effektiviseringsarbete bidrog till ett högre rörelseresultat och en mycket god rörelsemarginal.

Marknadsutveckling

Divisionens största marknad USA hade en positiv utveckling på den kommersiella och institutionella marknaden som tillsammans svarar för cirka tre fjärdedelar av divisionens försäljning. Bostadsmarknaden var stabil med tillväxt för sjätte året i rad. Försäljningen ökade i Kanada trots en svagare efterfrågan. De latinamerikanska länderna visade en god tillväxt med särskilt stark utveckling i Mexiko, Colombia och Peru.

Den pågående recessionen i Brasilien ledde till minskad försäljning.

Efterfrågan fortsätter att växa snabbt på avancerade elektromekaniska lösningar i alla marknader och segment. Försäljningen av digitala dörrlås under varumärket Yale ökade snabbt både i Nord- och Sydamerika. Den starka trenden mot trådlösa låslösningar och ökad hållbarhet med energibesparingar är ett viktigt inslag för den framtida efterfrågeutvecklingen.

Under året gjordes ett mindre förvärv av ADAEZ i USA, ett innovativt och snabbväxande företag inriktat på energieffektiva dörrstängare.

Produktledarskap

Divisionen har ett mycket konkurrenskraftigt erbjudande av nya produkter tack vare hög innovationstakt. Investeringarna i innovation och produktutveckling har ökat med 363 procent sedan 2006. Nya produkter, det vill säga produkter som lanserats de senaste tre åren, stod för 25 procent av den totala försäljningen 2016. Under året lanserades 100 nya produkter och ytterligare 172 produkter är på väg ut till marknaden.

Efterfrågan är stark på produkter med hög hållbarhetsprestanda. Divisionen har de senaste åren introducerat ett stort antal produkter som täcker ett brett spektrum från karmar, dörrar och lås till passerkontroll och säkerhetssystem för hemmet. De tillverkas av återvunnet material och kräver mindre resurser i tillverkningsprocessen samtidigt som de underlättar för fastighetsägare att minska driftkostnaderna genom mindre energiförbrukning och att därmed nå sina hållbarhetsmål. Divisionen är marknadsledare för uppkopplade produkter i smarta hem där Yale har positionerats med en rad innovativa trådlösa digitala låsprodukter som är möjliga att integrera med produkter från samarbetspartners. Under året introducerades också det första solcellsdrivna passerkontrollsetet för den kommersiella marknaden.

Kostnadseffektivitet

Divisionen fortsätter med ett starkt fokus på effektivitetsförbättringar, varav en viktig del är de koncerngemensamma strukturprogrammen. Under de senaste åren har betydande delar av komponenttillverkningen flyttats till lågkostnadsländer medan skräddarsydd slutmontering som möter komplexa krav koncentrerats nära kunderna. Antalet fabriker har sedan 2006 minskat från 47 till 26. Antalet anställda i direkt produktion har minskat till 4 533 (–39 procent). Inköpen har ökat kraftigt och antalet leverantörer har minskat med 41 procent sedan 2006.

Divisionen har en lång tradition av Lean-praxis som varje år ger betydande effektivitetsvinster. Seamless Flow-arbetet omfattar hela det administrativa informationsflödet med en tyngdpunkt i de kundnära processerna vilket stärker och fördjupar relationerna med kunden. Övergången till ett gemensamt affärssystem fortsätter enligt plan. Med VA/VE-metoder har ett stort antal produkter uppdaterats och processer förenklats. Investeringarna i robotar accelererade under året med 70 nya robotar till ett totalt antal av 248.

AMERICAS FAKTA

Finansiellt i korthet 2016

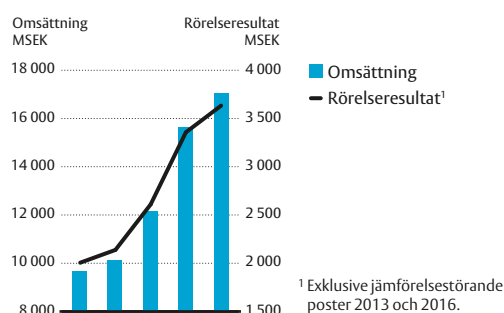
- Omsättning: 17 044 MSEK (15 665) med 5 procent organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT): 3 640 MSEK (3 363).¹
- Rörelsemarginal: 21,4 procent (21,5).¹

¹ Exklusive jämförelsestörande poster 2016.

Se nyckeltal för Americas

59

OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT



OMSÄTTNING PER PRODUKTGRUPP



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.

Förvärv 2016: ADAEZ i USA.

Svag utveckling i Kina tyngde Asien

Divisionens försäljning minskade till följd av den kraftiga nedgången i Kina trots en god utveckling på de flesta andra marknader i regionen. Takten i produktutvecklingen fortsatte på rekordnivå. Betydande rationaliseringsåtgärder pågår i Kina som svarar för nära hälften av divisionens försäljning.

Marknadsutveckling

Efterfrågan i Kina fortsatte att försvagas främst i boendeselementet som svarar för större delen av divisionens försäljning i landet. Det kommersiella segmentet växte, men är ännu en mindre del av verksamheten. Försäljningen i Kina minskade kraftigt och tyvärr hittades också felaktigheter i bokföringen hos några bolag. Tillväxten var stark i Indien, där divisionen nu bygger upp en ledande marknadsposition. Nya Zeeland, Thailand, Singapore, Filippinerna och Japan hade god efterfrågan. Utvecklingen var positiv i Sydkorea och stabil i övriga Sydostasien och något svagare i Australien.

Starka marknadstrender i hela regionen är digitala och mobila lösningar där Syd-korea ligger i täten som en global föregångare. Digitala dörrlås är en mycket stor produkt som visade fortsatt god tillväxt. Efterfrågan på hållbara och klimatsmarta lösningar går hand i hand med den digitala trenden och ökar kraftigt från en låg nivå inte minst i Kina där viljan att ta itu med miljöproblemen nu blivit en viktig drivkraft. Arbetet med marknadssegmentering och att öka resurserna i marknadsledet ger goda resultat. ASSA ABLOY tar över rollen som ensam huvudvarumärke för ett allt större utbud till den kommersiella marknaden och Yale koncentreras till bostadsmarknaden. Under året genomfördes inga förvärv.

Produktledarskap

Divisionen har ett tydligt produktledarskap på sina marknader med flera år av ökade investeringar i innovation och nya produkter. Antalet utvecklingsingenjörer fortsätter att öka vid divisionens 15 utvecklingscenter, bland annat i Kina där utvecklingsarbete också sker av produkter för hela regionen. Satsningen svarar mot en avancerad efterfrågan från en stor, ung och teknikintresserad konsumentgeneration. Produkter som introducerats under de senaste tre åren stod för 37 procent av den totala försäljningen, betydligt högre än koncernmålet på 25 procent. Intresset för hållbara och miljöklassade produkter växer fort, inte minst i Kina, Australien och Nya Zeeland. Divisionen har det bredaste utbudet av produkter med hög hållbarhetsprestanda med ett snabbt ökande antal miljövarudeklarationer.

Kostnadseffektivitet

Den kraftiga inbromsningen i den kinesiska efterfrågan möter divisionen bland annat med en kraftig neddragning av personalen. Antalet anställda minskade under året med cirka 1 500 till totalt 11 700. Därmed har antalet anställda i divisionen minskat med 21 procent på tre år. Denna neddragning stöds bland annat av den fortsatta rationaliseringen av divisionens fabriksstruktur enligt koncernens omstruktureringsprogram. Andra åtgärder är att öka takten i outsourcing med mer inköp, effektivisering av produktionen med investeringar i fler robotar och utökade lean-program för smartare flöden i produktionen.

Satsningen på Seamless Flow fortsatte också framgångsrikt under året och övergången till ett gemensamt affärssystem fortsatte i god takt. Rationaliseringen av de administrativa informationsflödena breddas till att omfatta allt fler processer som till exempel produktdatasystem, order- och faktureringsystem samt marknadsföring med utbyggnad av e-handel. Det medger en förflyttning av alltmer resurser till direkta kundkontakter.



ASIA PACIFIC FAKTA

Finansiellt i korthet 2016

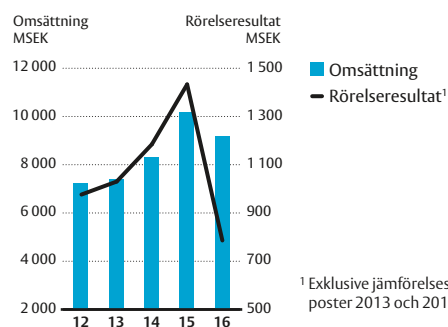
- Omsättning: 9 189 MSEK (10 171), en minskning med 9 procent organiskt, och med 5 procent justerat för överskattad försäljning under 2015.
- Rörelseresultat (EBIT): 787 MSEK (1 436).¹
- Rörelsemarginal: 8,6 procent (14,1).¹

¹ Exklusive jämförelsestörande poster och inklusive 300 MSEK nedskrivning av rörelsekapital i Kina 2016.

Se nyckeltal för Asia Pacific

59

OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT



OMSÄTTNING PER PRODUKTGRUPP



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

Marknader: 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 marknader med etablerade låsstandarder. Den största delen av försäljningen går till renovering och uppgraderingar.

Hög utvecklingstakt och stark resultatökning

Global Technologies, som består av HID Global och ASSA ABLOY Hospitality, hade en fortsatt god försäljningsökning på 3 procent organiskt. Efterfrågan var god inom de flesta av HID Globals produktsegment i mogna marknader. ASSA ABLOY Hospitality fortsatte också att växa.

HID GLOBAL

Den underliggande globala efterfrågan fortsätter att vara stark med växande säkerhetsbehov och uppgraderingar till elektromekanisk teknologi med digitala och mobila lösningar. Året visade en god försäljningsökning i de mogna marknaderna, särskilt i Europa och Nordamerika. Tillväxtmarknaderna visade en blandad bild med mycket god försäljning i Afrika och god i Kina, medan övriga Asien, Sydamerika och Mellanöstern hade en negativ utveckling.

De kommersiella segmentet går i spetsen för den snabba utvecklingen mot alltmer digitala och mobila lösningar med hög tillväxt. I det offentliga kundsegmentet ökade efterfrågan efter flera år av relativt svag utveckling. Fysisk passerkontroll och identifieringsteknologi hade åter ett år av god tillväxt på de flesta marknader medan skrivareprodukter, med stor andel av försäljningen i tillväxtländerna, var svagare. Mjukvaruföretaget Quantum Secure, förvärvat 2015, hade en stark försäljningsökning medan autenticeringslösningar var oförändrat. Glädjande är de stora framgångarna med divisionens mobila passerlösningar med ett kraftigt ökat antal kunder.

HID Global har ett globalt produktledarskap med en fortsatt mycket hög takt i produktutvecklingen. Nya produkter med mindre än tre år i marknaden stod för strax under 40 procent jämfört med koncerngenomsnittet på cirka 30 procent. En stark drivkraft är teknologiskiftet till digitala och mobila lösningar med ett ökat mjukvaruinnehåll som kontinuerligt kräver uppdateringar.

Affärsenhetens passerkontrollprodukter, med globalt ledarskap, utvecklas hela tiden med nya funktioner och anpassningar till olika mobila plattformar. Inom området skrivare lanserades nya produkter med bättre hållbarhetsprestanda, lägre driftskostnader och högre upplösning. HID Global har sett en mycket snabb ökning av nya produkter baserade på Seos-plattformen, till exempel läsare och kort. En viktig lansering var den första lösningen för ID-kort och körkort i mobiltelefonen. Lösningen har mycket stor framtidspotential efterhand som lagstiftningen anpassas till denna teknik. USA går här i täten med delstatslagstiftning. Likaså har HID Global utvecklat nya autenticeringstekniker som tillåter inloggning för bankärenden via mobiltelefonen.

Kostnadseffektiviseringar fortsatte i god takt under året med positiva effekter. Inom det koncerngemensamma strukturprogrammet har vissa verksamheter inom pass och ID-kort börjat flyttas från Irland till Malaysia. En konsolidering har genomförts av antalet utvecklingscenter. Syftet är att skapa färre enheter med större kritisk massa för produktutveckling samtidigt som ingenjörskapaciteten ökar i tillväxtländer. Divisionen fortsatte också att konsolidera leverantörsbasen vilket ger lägre kostnader och bättre hållbarhet. Seamless Flow-arbetet intensifierades med stora framsteg inte minst i marknads- och försäljningsledet.

ASSA ABLOY HOSPITALITY

ASSA ABLOY Hospitality fortsatte tillväxten från förra året med hög rörelsevinst och stark marginalutveckling. Den främsta drivkraften är den fortsatt snabbt växande efterfrågan på elektromekaniska lås- och dörrlösningar med digital och mobil teknik. Efterfrågebilden är åter att de mogna marknaderna växer bättre än tillväxtländerna där Kina fortsätter att utvecklas svagt med låg takt i nybyggnadsmarknaden. Flera stora globala hotellkedjor är nu kunder för installation av avancerade elektromekaniska system med både hårdvara och mjukvara. Efterfrågan fortsätter att vara hög för renoveringar och uppgraderingar till följd av de senaste årens ökade investeringar i nya teknologiska lösningar.



GLOBAL TECHNOLOGIES FAKTA

Finansiellt i korthet 2016

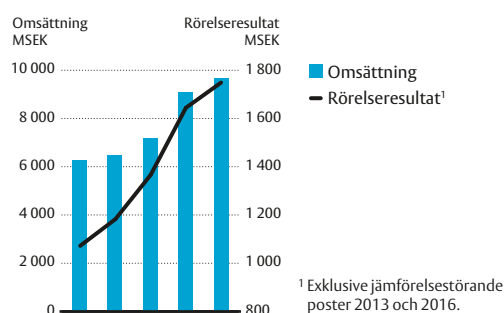
- Omsättning: 9 697 MSEK (9 100) med 3 procent organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT): 1 752 MSEK (1 647), en ökning med 6 procent.¹
- Rörelsemarginal (EBIT): 18,1 procent (18,1).¹

¹ Exklusive jämförelsestörande poster 2016.

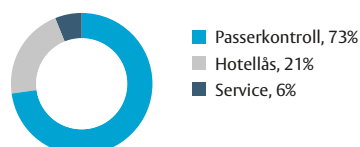
Se nyckeltal för Global Technologies

59

OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT



OMSÄTTNING PER PRODUKTGRUPP



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.

Förvärv 2016: Demoteller och Bluvision i USA.

Ökad försäljning och högre marginal

Efterfrågan 2016 utvecklades positivt med en stark försäljningsökning i Nordamerika, Stillehavsområdet och Västeuropa medan utvecklingen i tillväxtländerna var dämpad. Produktutvecklingstakten var hög med många introduktioner av nya produkter. Divisionen leder utvecklingen mot alltmer hållbara och energisnåla lösningar. Strukturprogrammen löper enligt plan med sänkta kostnader.

Marknadsutveckling

Divisionens positiva organiska tillväxt fortsatte under året med en ökning på 4 procent. Särskilt stark var den i Nordamerika i alla marknadssegment. I Nord- och Centraleuropa var efterfrågan god medan den förbättrades från en låg nivå i Sydeuropa. Tillväxtmarknaderna växte långsammare, delvis under påverkan av den svaga utvecklingen i Kina, en marknad som svarar för en mindre del av divisionens försäljning. Divisionen fortsätter att satsa på tillväxtländerna med ambitionen att öka deras andel av försäljningen från 11 procent till 25 procent.

Inom de olika segmenten ökade försäljningen starkt för dörrautomatik, industriportar och snabbportar. Tillväxten var god inom garageportar och lösningar för lager och logistik, medan den var negativ i det europeiska bostadssegmentet.

Serviceerbjudandet, som svarar för nära en tredjedel av divisionens omsättning, fortsatte att utvecklas väl. Nya servicekoncept baserade på långtidsavtal, förebyggande service och moderniseringar stärker kundrelationen och ger god merförsäljning.

En viktig del av tillväxten är förvärv. Under året förvärvades fyra bolag: Nassau i Danmark som har en stark position i Europa på industriella taksjūtportar, Lighthouse och Greenville i USA, två regionala distributörer av taksjūtportar samt lastbryggor och Construction Specialties i Mexiko, ledande inom försäljning och installation av dockningsprodukter, taksjūtportar och snabbportar i Mexiko.

Produktledarskap

Lanseringstakten av nya produkter fortsatte i högt tempo. Nya produkter, med under tre år i marknaden, stod för 32 procent av försäljningen, klart över koncernmålet på 25 procent. Produktutvecklingsorganisationen fungerar väl med nya och modulära utvecklingsplattformar som minskar komplexiteten och ger betydande effektivitetsvinster i användningen av resurser. Bland annat introducerades en ny serie taksjūtportar för de nordamerikanska och europeiska marknaderna, nya lösningar för lastbryggor, snabbportar för specifika industriapplikationer samt skjutdörrar för tillväxtmarknaderna.

Koncernen leder utvecklingen mot alltmer energibesparande och hållbara lösningar. Divisionen har ett stort och växande utbud av energisnåla lösningar, till exempel produkter som kan öppnas och stängas snabbt, som har bra isolering, eller som har olika intelligenta lösningar med sensorer och digital teknik för kontroll av energikonsumtion.

Kostnadseffektivitet

Konsolideringen av produktionsstrukturen fortsatte enligt plan. Under året flyttades tillverkning i Italien till divisionens anläggningar i Tjeckien. Strategin är att förlägga kundanpassad slutmontering nära kunderna och flytta komponenttillverkning till lågkostnadsländer samt koncentrera inköpen till färre och större leverantörer. Rationaliseringarna underlättas av investeringar i robotisering, användning av lean-metoder och VA/VE för resurssnålhet i alla dimensioner. Seamless Flow-projektet omfattade under året den fortsatta implementeringen av ett gemensamt affärssystem för divisionen. Dessutom omfattade det allt flera led i divisionens informationsflöden med bland annat ökad digitalisering av arbetet med marknadsföring och kundrelationer samt implementering av effektivare digitala lösningar i serviceorganisationen.

ENTRANCE SYSTEMS FAKTA

Finansiellt i korthet 2016

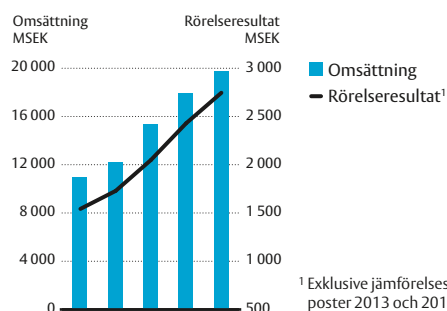
- Omsättning: 19 789 MSEK (17 957) med 4 procent organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT): 2 753 MSEK (2 436).¹
- Rörelsemarginal: 13,9 procent (13,6).¹

¹ Exklusive jämförelsestörande poster 2016.

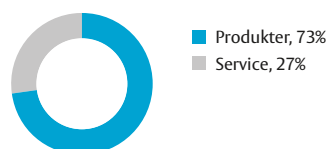
Se nyckeltal för Entrance Systems

59

OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT



OMSÄTTNING PER PRODUKTGRUPP



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

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, Cardo säljer komponenter och beslag för portar inom industri- och bostadssegmenten samt sensorer till dörr- och hissindustrin.

Förvärv 2016: Nassau i Danmark, Lighthouse och Greenville i USA och Construction Specialties i Mexiko.

Praktiska exempel på ASSA ABLOYs säkerhetslösningar

Mobil passerkontroll för Vodafone Italys medarbetare

■ **KUND:** Vodafone Italy ville uppdatera det fysiska passersystemet på sitt huvudkontor Vodafone Village i Milano.

■ **UTMANING:** Initialt genomfördes ett pilotprojekt, där en grupp medarbetare fick använda sina smartphones för att öppna dörrarna på Vodafone Village. Telefonerna kunde även användas till att göra kontantlösa betalningar och rapportera tid och närvaro.



■ **LÖSNING:** Valet föll på HID Mobile Access. Systemet används med iCLASS SE-läsare, som fungerar både med de gamla passerkorten och de nya mobila ID-korten. Det innebär att användarna kan gå över till mobil passerkontroll i sin egen takt. HID Global samarbetade med Digitronica.IT och Honeywell Building Solutions (HBS) för att installera lösningen.

HID Globals mobila passerlösning integrerades i kundens befintliga identifieringsplattform. Läsarna är enkla att konfigurera och stödjer flera olika applikationer, vilket gjorde det möjligt att snabbt installera det nya systemet. Användarna uppskattar den ökade användarvänligheten när de rör sig mellan olika avdelningar och använder sina telefoner på flera olika sätt. Dessutom är det väldigt enkelt att utfärda, hantera och spärra mobila ID-kort, vilket sparar både tid och pengar. Vodafone Italy införde det nya systemet under 2016, och planen är att initialt utfärda 8 000 mobila ID-kort.

CLIQ säkrar elförsörjningen i nordvästra England

■ **KUND:** Electricity North West, ett brittiskt elbolag som ansvarar för förvaltning och underhåll av ett elnät som försörjer omkring 5 miljoner människor i nordvästra England.

■ **UTMANING:** Kunden ville ha en passerlösning till sina anläggningar i stads- och landsbygdsområden. De behövde lös som uppfyller industristandarden för angreppsskydd för att kunna garantera en kontinuerlig och säker elförsörjning. Dessutom ville de ha specialtillverkade hänglås samt en bättre nyckelkontroll och vid begäran kunna spåra händelser och identifiera när nycklar och lås använts.

■ **LÖSNING:** ASSA ABLOY säkrade elbolaget med hjälp av låslösningen CLIQ, en flexibel lösning som kombinerar mekaniska cylindrar, certifierade hänglås och elektromekaniska enheter. Omkring 15 000 låscylindrar och hänglås har installerats, tillsammans med över 40 CLIQ-programmeringsenheter för fjärruppdatering av nyckelbehörigheter. Närmare 2 000 programmerbara CLIQ-nycklar



används nu i systemet. Genom att uppdatera dessa kan behörighet beviljas till en specifik dörr vid en viss tidpunkt. Den dynamiska programvaran CLIQ Web Manager eliminerar alla eventuella säkerhetsrisker, genom aktivering och ändring av nycklarnas behörighet.

Spektakulär byggnad för bilåterförsäljare



■ **KUND:** Rioja Motor är auktoriserad återförsäljare för Volkswagen Group, med försäljning och verkstäder runtom i Spanien. Bolaget har byggt en ny anläggning, med ett toppmodernt showroom samt en verkstad för reparation av mekaniska och elektroniska komponenter.

■ **UTMANING:** Rioja Motor ville att byggnaden skulle ha en spektakulär glasfasad i fullhöjd, eftersom det är viktigt att visningsbilarna är väl synliga utifrån. Dessutom hade de ambitiösa hållbarhetsmål för byggnaden, något som ASSA ABLOY Entrance Systems fick ta hänsyn till i arbetet med att ta fram en entrélösning för projektet.

■ **LÖSNING:** För att presentera en helhetslösning som uppfyllde kundens krav på design och hållbarhet hade ASSA ABLOY ett nära samarbete med såväl arkitekten som byggföretaget. Genom att installera helglasade taksjutportar maximerades ljusinsläppet och uppfyllde Rioja Motors krav på hög synlighet. För att öka energibesparingen installerades transparenta dörrar som öppnas och stängs snabbt, och i huvudentrén monterades tilltalande skjutdörrar. Dessa intelligenta dörrar anpassar öppningsgraden efter antalet personer som går in och ut och är inte öppna längre än nödvändigt, vilket minskar energiförbrukningen.

Sheraton Dubrovnik Riviera Hotel

■ **KUND:** Sheraton Dubrovnik Riviera Hotel, ett nybyggt Starwood-hotell och Kroatien's största hotell- och mässanläggning, med 239 rum och 11 lyxsviter.

■ **UTMANING:** Sheraton Dubrovnik Riviera Hotel ville ge gästerna samma trygga och avkopplande upplevelse som de har kommit att förvänta sig när de bor på ett Sheraton-hotell. Förutom den höga standard som förknippas med varumärket Sheraton, behövde hotellledningen dessutom ta hänsyn till Starwoods krav på att använda de senaste säkerhets- och passerlösningarna.

■ **LÖSNING:** Sheraton Dubrovnik valde att följa Starwoods rekommendation och installera VingCard Classic RFID-lås i kombination med programvaran VingCard Visionline och digitala kassaskåp. VingCard Classic RFID-lås är extremt användarvänliga för gäster i alla åldrar, eftersom man inte behöver sätta i något nyckelkort, vilket gör det enkelt och smidigt att låsa upp. En annan fördel är den höga säkerheten för såväl gäster som personal, tack vare krypterad teknologi som förhindrar otillåten kopiering.

Programvaran installerades och integrerades med hotellets bokningssystem inom loppet av en arbetsdag, och tack vare ASSA ABLOY Hospitalitys lokala samarbetspartner integrerades även hotellets övriga onlinesystem. Detta har resulterat i smidigare och effektivare drifts- och säkerhetsprocesser.



ASSA ABLOY säkrar modernt landmärke i Suzhou



■ **KUND:** Modern Media Plaza i Suzhou, Kina – som stod klart 2016 och ägs av Suzhou Broadcasting System – utgörs av två spektakulära L-formade byggnader med en yta på totalt 328 000 kvadratmeter. Det 47 våningar höga byggnadskomplexet har ritats av Hiroshi Miyakawa och omfattar en 2 000 kvadratmeter stor TV- och tidningsredaktion, en kontorsbyggnad, hotell samt butikslokaler.

■ **UTMANING:** Suzhou Broadcasting System ställde höga krav på både produkter och tjänster. Dörrlösningarna måste skydda användarna och deras egendom och dessutom vara prisvärda, flexibla, lätthanterliga och kunna tillämpas inom flera olika användningsområden.

■ **LÖSNING:** ASSA ABLOY Kina samarbetade med ägaren och arkitekten i över ett års tid. Koncernens projektledare, säljare och tekniker tog tillsammans fram offerter för projektets olika etapper och finjusterade den kostnads- och effektivitetsoptimerade lösningen: en kombination av produkter som uppfyller ANSI- och EN-standard. ASSA ABLOY har utvecklat separata huvudnyckelsystem för fastighetsbolaget CBRE och hotellet samt anpassat beslagen efter byggnadernas estetiska design.

Samarbete och BIM-program var nyckeln till framgång i projektet med University of Houston's nya arena

■ **KUND:** John O'Quinn Field på TDECU Stadium, med 40 000 sittplatser är hemmaarena för University of Houston's fotbollslag Cougars. Här finns bland annat en fotbollsplan med läktare, ett toppmodernt omklädningsrum på nästan 500 kvadratmeter, fyra mingelterrasser, en drygt 1 000 kvadratmeter stor klubbavdelning och 26 VIP-sviter.

■ **UTMANING:** Projektet involverade tre arkitektbyråer, som ansvarade för olika delar av anläggningen, bland annat idrottsytor, läktare och kontorsutrymmen. Till de 600 dörröppningarna krävdes ett antal specialdörrar, till exempel ljuddämpande dörrar till omklädningsrum och pressläktare för att stänga ute ljudet från åskådarna.

■ **LÖSNING:** ASSA ABLOY använde sin egen programvara Opening Studio, med en uppsättning BIM-verktyg (Building Information Modeling) som gör det möjligt att skapa, visualisera och modifiera dörrar, karmar och beslag i 3D. I Opening Studio får alla tillgång till samma information samtidigt och kan göra omedelbara ändringar, vilket leder till bättre samarbete och öppenhet och minskar risken för dyrt och tidskrävande extraarbete. ASSA ABLOY har installerat dörrar, dörrkarmar, beslag samt mekaniska och elektromekaniska passersystem på University of Houston's arena.



Goda framsteg i hållbarhetsarbetet

ASSA ABLOYs hållbarhetsarbete fortsatte att utvecklas positivt under 2016. Den nya femåriga hållbarhetsplanen ligger i fas med målsättningarna. En koncerngemensam strategi ska ge en stärkt säkerhetskultur i hela organisationen. Arbetet med att minska energiförbrukningen fortsätter med ökat fokus på transport och logistik samt förnyelsebar energi.



Läs mer om ASSA ABLOYs hållbarhetsarbete i Sustainability Report 2016.

Kommersiell drivkraft

Kunder efterfrågar i allt större utsträckning hållbara produkter och lösningar. Hållbarhetsarbetet är integrerat i koncernens strategier för ökad marknadsnärvaro, produktledarskap och kostnadseffektivitet. Divisionerna har det operativa ansvaret men styrningen utgår från den koncerngemensamma uppförandekoden som gäller för alla medarbetare, samt den koncerngemensamma uppförandekoden för affärspartners. ASSA ABLOY redovisar resultaten från hållbarhetsarbetet mer utförligt i en separat hållbarhetsredovisning, och tillämpar redovisningsramverket för hållbarhet, Global Reporting Initiative (GRI).

Tydligare resultatuppföljning

Med start 2016 arbetar ASSA ABLOY utifrån ett nytt hållbarhetsprogram för perioden fram till 2020. Programmet omfattar fler nyckeltal och innebär en snabbare och mer detaljerad uppföljning. Resultaten från det första året är positiva och följer plan.

Ett viktigt fokusområde är att minska energianvändning i hela verksamheten genom effektivare processer och intelligenta styrsystem. ASSA ABLOY arbetar för att öka andelen förnyelsebar energi med målet att 20 procent av den totala energiförbrukningen år 2020 ska komma från förnyelsebara källor. Genom ett fokuserat energiarbete kommer ASSA ABLOY kunna reducera koncernens totala koldioxidutsläpp.

Koncernens vattenförbrukning är i hög grad relaterad till ytbehandlingsprocesser. Genom att öka graden av rening kan samma vatten återanvändas flera gånger vilket minskar förbrukningen.

Goda resultat har uppnåtts när det gäller minskad användning av klorerade organiska lösningsmedel. De används primärt vid målning av produkter och allt fler fabriker använder numera alternativ med lägre miljöpåverkan, till exempel vattenbaserad lack.

Koncernens enheter arbetar aktivt för att minska avfallsgenereringen, till exempel genom smartare tillverkningsmetoder och förpackningar. Målet är att en ständigt ökande andel avfall ska separeras för att i största möjliga utsträckning kunna återanvändas och minimera mängden avfall som går till deponi.

Koncernens löpande rationaliseringsprogram för produktionsstrukturen i kombination med andra effekti-

viseringsaktiviteter såsom Seamless Flow och smartare IT-system medför reducerad resursanvändning och därmed minskad miljöpåverkan.

Koncernens målsättning är att alla enheter med betydande miljöpåverkan ska ha ett miljöledningssystem enligt ISO 14001. I takt med att nya bolag förvärvas införs systemen successivt, om de inte redan finns på plats. Antalet enheter med miljöledningssystem var i slutet av året 124, vilket motsvarar att cirka 76 procent av de anställda i koncernens fabriker omfattas av systemet.

ASSA ABLOY arbetar systematiskt tillsammans med koncernens leverantörer för att förbättra hållbarhetsprestandan i leverantörsledet. Att utvärdera och förbättra leverantörsbasen är ett kontinuerligt arbete, med särskilt fokus på revisioner av leverantörer i lågkostnads-länder. Antalet leverantörsrevisioner fortsätter i en hög takt. För att verifiera kvaliteten på revisionerna har externa revisorer utvärderat arbetsprocesserna och bekräftat revisionernas utfall.

Hållbara produkter

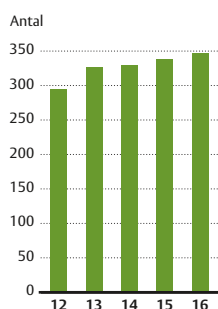
ASSA ABLOY är världsledande inom innovation, produktutveckling och försäljning av miljödeklarerade produkter, det vill säga produkter som omfattas av olika standards och därmed är certifierade av tredje part. Koncernen har en ökad andel produkter med för branschen ledande hållbarhetsegenskaper där flera är certifierade av tredje part, som till exempel "Green Circle".

Under 2016 initierade koncernen ett system för intern rapportering av försäljningen av hållbara och miljödeklarerade produkter.

Stärkt säkerhetskultur

En viktig satsning gäller säkrare arbetsmiljö, ett område där koncernen har som mål att minska skadefrekvensen och förbättra säkerhetskulturen. En koncernövergripande säkerhetsmanual har tagits fram och ligger till grund för ett strukturerat säkerhetsarbete i koncernens enheter. Viktiga inslag är utbildning, riskidentifiering och att främja en god säkerhetskultur. Koncernen har infört en fördjupad rapportering kring olyckor och olycks-tillbud samt nyckeltal för detaljerade analyser.

KONCERNENS RAPPORTERANDE ENHETER



Antal rapporterande enheter i koncernen uppgår till 347 (338).

Fortsatt satsning på kompetensutveckling

Medarbetarnas engagemang och kompetens är avgörande för att kunna leverera på strategins tre delar, ökad marknadsnärvaro, produktledarskap och kostnadseffektivitet. ASSA ABLOYs grundvärden transparens, ansvarstagande och att värdesätta resultat och prestation tillsammans med en tydlig innovationskultur präglar koncernens varumärke som arbetsgivare. Koncernen arbetar aktivt för att erbjuda stimulerande arbetsuppgifter med tydlighet och utvecklingsmöjligheter, där varje medarbetares bidrag syns.

Intern rörlighet och kompetensutveckling

ASSA ABLOYs rekryteringspolicy prioriterar interna kandidater förutsatt likvärdiga kvalifikationer. För att uppmuntra intern rörlighet kommuniceras alla lediga platser ut på koncernens globala intranät. Genom ordnade former erbjuder koncernen medarbetare möjligheter att byta jobb med kollegor eller arbeta tillsammans under perioder, vilket ökar utbytet och bidrar till rörlighet. Kompetensutveckling med sikte på de krav som inte minst den digitala omvandlingen ställer på den framtida organisationen är prioriterad. Under året påbörjades en ny version av det digitala och interaktiva utbildningsprogrammet "Entrance to ASSA ABLOY".

Mångfald och jämställdhet

Uppförandekoden slår fast att kön, nationalitet, socialt eller etniskt ursprung, ålder, religion, fysiska handikapp, sexuell läggning och politiska åsikter inte får vara grund för negativ särbehandling. Koncernen arbetar på alla nivåer för att uppnå en bra mångfald. Det bidrar till mer dynamiska strukturer och fler perspektiv. Ett mål är att 30 procent av chefspositionerna ska innehas av kvinnor senast 2020, 2016 var andelen 25 procent. Chefer förväntas prioritera det underrepresenterade könet i rekrytering, förutsatt likvärdiga kvalifikationer, att lokal lagstiftning följs samt att minst en person från det underrepresenterade könet ingår bland slutkandidaterna. I den högsta ledningsstrukturen finns idag 28 olika nationaliteter.

Medarbetarundersökning

ASSA ABLOY genomför en medarbetarundersökning vartannat år. Exempel på områden som berörs är synen på arbetssituationen, ASSA ABLOY som arbetsgivare, hälsa och säkerhet på arbetsplatsen, förutsättningar och

lika möjligheter för professionell utveckling. Resultatet bryts ned på över 300 enheter i koncernen och ligger till grund för konkreta åtgärdsprogram. Undersökningen 2016 hade en mycket hög svarsfrekvens på 92 procent. Svaren visade på förbättringar på en rad punkter jämfört med undersökningen 2014, men också behov av stärkta insatser. Ett sådant område är hälsa och säkerhet där koncernen nu inför ett brett koncerngemensamt program för bättre arbetsmiljö och stärkt säkerhetskultur.

Utveckling och karriär

Årliga utvecklingssamtal är ett viktigt medel för att följa upp och planera medarbetares professionella utveckling. Ett annat är den interna arbetsmarknaden med rotation över landsgränser och discipliner. Därigenom sprids kunskap, erfarenheter och värderingar i koncernen.

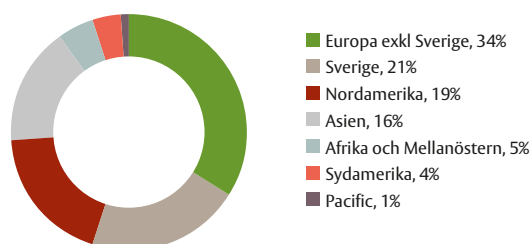
Ledarskapsutvecklingen syftar till ett aktivt ledarskap baserat på ständig feedback med devisen "know your people", där varje medarbetare ses som en individ. Koncernen har en väl etablerad global process för utveckling av chefer på högre nivå, "Talent Management Process", med syfte att säkerställa kompetens som möter framtidens krav. Stommen är två utvecklingsprogram för högre chefer: ASSA ABLOY MMT och ASSA ABLOY IMD "Leading the future". MMT sker i tre moduler som bygger på koncernens grundstrategier: marknadsnärvaro, produktledarskap och kostnadseffektivitet. Cirka 430 av koncernens högsta chefer från 30 länder har deltagit i IMD-utbildningen som bedrivs i samarbete med den världsberömda schweiziska managementskolan IMD i Lausanne. Samarbetet omfattar också det skräddarsydda IMD-programmet med ett 30-tal deltagare per omgång. Det syftar till att stödja implementeringen av koncernens strategier med problemlösningar och aktiviteter baserade på analys av olika fallstudier.

KVINNOR PÅ OLIKA NIVÅER I ORGANISATIONEN

Nivå	Andel kvinnor, %				
	2012 ¹	2013 ¹	2014	2015	2016
2 – rapporterar till VD	18	27	27	27	27
3 – rapporterar till nivå 2	16	12	16	17	21
4 – rapporterar till nivå 3	18	19	17	16	17
5 – rapporterar till nivå 4	23	24	24	25	27
Nivå 2-5	22	22	22	23	25
Alla anställda	35	31	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



Förvaltningsberättelse och finansiella rapporter

Innehåll

Förvaltningsberättelse	39	Noter	
Väsentliga risker och riskhantering	41	1 Väsentliga redovisnings- och värderingsprinciper	68
Bolagsstyrning	46	2 Försäljningsintäkter	74
Styrelse	50	3 Ersättning till revisorer	74
Koncernledning	52	4 Övriga rörelseintäkter och -kostnader	74
Intern kontroll – finansiell rapportering	54	5 Resultatandel i intressebolag	74
Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare	55	6 Operationella leasingavtal	75
Omsättning och resultat	56	7 Kostnader fördelade på kostnadsslag	75
Koncernens resultaträkning och rapport över totalresultat	57	8 Avskrivningar	75
Kommentarer per division	58	9 Valutakursdifferenser i resultaträkningen	75
Rapportering per division	59	10 Finansiella intäkter	75
Finansiell ställning	60	11 Finansiella kostnader	75
Koncernens balansräkning	61	12 Inkomstskatt	75
Kassaflöde	62	13 Vinst per aktie	75
Koncernens kassaflödesanalys	63	14 Immateriella tillgångar	76
Förändringar i koncernens eget kapital	64	15 Materiella anläggningstillgångar	78
Moderbolagets rapporter	66	16 Aktier i dotterbolag	79
		17 Andelar i intressebolag	79
		18 Uppskjuten inkomstskatt	80
		19 Övriga finansiella tillgångar	80
		20 Varulager	80
		21 Kundfordringar	80
		22 Moderbolagets eget kapital	80
		23 Aktiekapital, antal aktier och utdelning per aktie	80
		24 Ersättning till anställda efter avslutad anställning	80
		25 Övriga avsättningar	83
		26 Övriga kortfristiga skulder	83
		27 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	83
		28 Eventualförpliktelser	83
		29 Ställda säkerheter för skulder till kreditinstitut	83
		30 Rörelseförvärv	84
		31 Resultat från avvecklade verksamheter	85
		32 Kassaflöde	85
		33 Personal	86
		34 Finansiell riskhantering och finansiella instrument	88
		Kommentarer till fem år i sammandrag	94
		Fem år i sammandrag	95
		Kvartalsinformation	96
		Nyckeltalsdefinitioner	97
		Förslag till vinstdisposition	98
		Revisionsberättelse	99

Förvaltningsberättelse

ASSA ABLOY ABs (publ.), org.nr 556059-3575, årsredovisning innehåller koncernens redovisning för verksamhetsåret 1 januari–31 december 2016. 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 71 293 MSEK (68 099) med en organisk tillväxt om 2 procent (4) och en förvärvad tillväxt om 3 procent (3). Valutaeffekten på omsättningen uppgick till 0 procent (13).

Rörelseresultatet (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster ökade med 2 procent till 11 254 MSEK (11 079) motsvarande en rörelsemarginal om 15,8 procent (16,3). Jämförelsestörande poster avser kostnader för det nya strukturprogram som lanserades under året.

Nedskrivning av rörelsetillgångar och korrigerande av tidigare felaktig rapportering i Kina medförde engångskostnader på cirka 700 MSEK. Med hänsyn tagen till återföring av uppskjutna förvärvsbetalningar i Kina uppgick total negativ påverkan på rörelseresultatet för dessa poster till 300 MSEK.

Finansnettot uppgick till -705 MSEK (-697). Resultatet före skatt exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 10 549 MSEK (10 382). Det operativa kassaflödet ökade med 5 procent till 10 467 MSEK (9 952). Vinst per aktie efter full utspädning exklusive jämförelsestörande poster ökade med 2 procent till 7,09 SEK (6,93).

Omstruktureringar

Ett nytt strukturprogram lanserades under 2016 där samtliga divisioner omfattas av programmet. Ett femtiotal nedläggningar av fabriker och kontor planeras samt utläggning externt av viss tillverkning, så kallad outsourcing. Cirka 2 500 personer netto omfattas av programmet. Den totala strukturstyrkostnaden beräknas uppgå till 1 597 MSEK före skatt och har kostnadsförts i sin helhet under 2016. Återbetalningstiden för programmet beräknas understiga tre år.

Ett antal aktiviteter genomfördes under 2016 också inom ramen för tidigare lanserade strukturprogram i syfte att skapa mer effektiviseringar och besparingar. Det senast lanserade programmet från 2013 är fortfarande aktivt men har till stora delar genomförts vid utgången av 2016.

Vid utgången av 2016 hade 12 162 anställda lämnat koncernen, varav 1 412 personer under året, i samband med förändringarna i produktionsstrukturen sedan programmen startade 2006. Sammantaget har 76 fabriksnedläggningar genomförts, varav tre nedläggningar under året. Ett större antal fabriker i högkostnadsländer har även konverterats från tillverkning till slutmontering.

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

Utbetalningar för strukturprogrammen uppgick till 442 MSEK (375) för året. Vid utgången av 2016 uppgick återstående avsättningar för strukturåtgärder till 1 572 MSEK (551).

Förvärv och avyttringar

I februari 2016 förvärvades 100 procent av aktiekapitalet i 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. CEDES har sitt huvudkontor i Landquart, Schweiz.

I mars 2016 förvärvades 100 procent av aktiekapitalet i Lighthouse, en amerikansk distributör av portar och dockningssystem. Lighthouse utgör ett viktigt steg i strategin att utöka marknadsnärvaron i USA inom området entréautomatik. Verksamheten har sitt huvudkontor i Charlotte, North Carolina, USA.

I oktober 2016 förvärvades 100 procent av aktiekapitalet i Trojan, en ledande brittisk leverantör av beslag för dörrar och fönster. Förvärvet kompletterar väl ASSA ABLOYs produkterbjudande i Storbritannien. Trojan har sitt huvudkontor i Walsall, Storbritannien.

I november 2016 förvärvades 100 procent av aktiekapitalet i Nassau, en viktig europeisk leverantör av industriella taksjutportar. Förvärvet tillför en god täckning och utökad service inom produktområdet för ett antal europeiska marknader. Nassau har sitt huvudkontor i Ringe, Danmark.

I december 2016 förvärvades 100 procent av aktiekapitalet i Bluvision, en ledande amerikansk leverantör av lösningar i marknaden för Internet of Things (IoT). Bluvision har sitt huvudkontor i Fort Lauderdale, Florida, USA.

Av övriga förvärv under året kan bland annat noteras Construction Specialties i Mexiko, som stärker den ledande positionen inom entréautomatik samt Mauer i Bulgarien, som stärker ASSA ABLOYs närvaro på tillväxtmarknaderna.

Med mindre förvärv inkluderade konsoliderades totalt 13 verksamheter under året. Det sammanlagda förvärvspriset för dessa förvärv uppgick till 3 023 MSEK på skuldfri basis och förvärvsanalyserna indikerar att goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämd livslängd uppgick till 2 395 MSEK. Inga kompletterande förvärv av innehav utan bestämmande inflytande skedde under året (990).

I september 2016 avyttrades verksamheten för billås till japanska ALPHA Corporation. Billåsverksamheten, med huvudkontor i Tyniste Tjeckien, hade en omsättning 2015 på cirka 570 MSEK. Avyttringen gav upphov till en mindre realisationsvinst och innebär en positiv påverkan på ASSA ABLOYs rörelsemarginal framåtriktad, allt annat lika.

Forskning och utveckling

ASSA ABLOYs kostnader för forskning och utveckling uppgick under året till 2 218 MSEK (1 932), vilket motsvarar 3,1 procent (2,8) av omsättningen.

Innovationstakten har varit fortsatt mycket hög under året bland annat inom områden som digitala lås- och dörlösningar, produkter med ökad hållbarhet samt energisnåla produkter. Andelen produkter nyare än tre år utgjorde 30 procent av omsättningen för året.

Hållbar utveckling

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

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

2016 års hållbarhetsredovisning med uppföljning av koncernens prioriterade miljöaktiviteter samt övrig information om hållbar utveckling återfinns på bolagets hemsida, www.assaabloy.com.

Internkontroll och finansiell rapportering

Under året upptäcktes brister i internkontroll och felaktigheter i den finansiella rapporteringen för delar av den kinesiska verksamheten inom divisionen Asia Pacific. Arbetet har pågått under året för att korrigera den finansiella rapporteringen och stärka internkontroll och regel efterlevnad.

Skatteärenden

Förvaltningsrätten i Sverige beslutade under 2015 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 har överklagats till Kammarrätten under året. Den totala skatteexponeringen uppgår till drygt 800 MSEK.

Skatteverket i Finland beslutade under 2015 att ej medge skattemässiga avdrag för räntekostnader i den finska verksamheten för åren 2008–2012. Beslutet har överklagats till högre instans under året. 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, varumärkespositionering med mera sker löpande på ASSA ABLOY ABs styrelsemöten. Koncernens operativa riskarbete följs upp löpande av koncernledningen via återrapportering från divisionerna samt via divisionsstyrelsemöten. Se även sid 43 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
- 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

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

Kundbeteende

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

Konkurrenter

Vad gäller konkurrenter genomförs riskanalys både centralt och lokalt.

Varumärkespositionering

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

Förtroenderisker

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

Operativa risker

Operativa risker utgörs av risker direkt hänförliga till affärsverksamheten med en potentiell påverkan på koncernens resultat och finansiella ställning. Till operativa risker hör legala och miljömässiga risker, skatterisker, förvärv av nya verksamheter, strukturåtgärder, tillgång och prisfluktuationer på råmaterial, 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 43.

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 2016 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 2016 ej finnas utestående skatteärenden med väsentlig resultatpåverkan för koncernen. Två skatteärenden i Sverige och Finland har överklagats till högre instans. Se förvaltningsberättelsen för mer information.
Förvärv av nya verksamheter	Förvärv genomförs av ett antal personer med stor förvärvsfarenhet samt med stöd av konsulter inom till exempel juridiska och ekonomiska områden. Förvärv genomförs i enlighet med en enhetlig och fördefinierad koncernövergripande process. Den består av fyra dokumenterade faser: strategi, utvärdering, genomförande och integration.	Under året förvärvades 13 verksamheter av ASSA ABLOY. Koncernens förvärv under 2016 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 2016 lanserades ett nytt strukturprogram avseende nedläggning av ett femtiotal fabriker och kontor. 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, främst avseende Kina.
Försäkringsrisker	Ett koncernövergripande försäkringsprogram finns etablerat, främst avseende egendoms-, avbrotts-, och ansvarsrisker. Försäkringsprogrammet omfattar samtliga affärsenheter. Exponeringen för ovan nämnda riskområden inom koncernen regleras bland annat med hjälp av eget återförsäkringsbolag, så kallat captive.	Koncernen bedöms i stort ha ett adekvat försäkringsskydd och en rimlig balans mellan bedömd riskexponering och försäkringskostnad.
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 bland annat order, inköp och anläggningshantering regleras i en handbok för intern kontroll. Efterlevnaden utvärderas årligen för samtliga rörelsedrivande bolag i kombination med en handlingsplan för konkreta förbättringar. Årlig intern granskning av finansiell rapportering sker för utvalda koncernbolag på roterande basis.	Under året har en särskild genomgång av både finansiell rapportering och intern kontroll skett för den kinesiska verksamheten med anledning av upptäckta fel i den finansiella rapporteringen. 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 34 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 2016, i enlighet med finanspolycyn, 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 23 127 MSEK (22 269) vid utgången av 2016. 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 2016 åtaganden för pensioner och övriga ersättningar efter avslutad anställning om 8 184 MSEK (7 421). Koncernen förvaltar pensionstillgångar till ett värde av 5 063 MSEK (4 660). Avsättningar i balansräkningen för förmåns- och avgiftsbestämda pensionsplaner och sjukvårdsersättningar efter avslutad anställning uppgick till 3 121 MSEK (2 761). 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.

ASSA ABLOY Entrance Systems hjälper byggnad till toppoäng inom hållbarhet

■ **KUND:** Vid arbetet med specifikationerna för en ny byggnad i centrala Stockholm satte byggföretaget NCC upp ambitiösa hållbarhetsmål. Slutresultatet är en av mycket få byggnader i världen som någonsin uppnått nivån Outstanding i miljöcertifieringen BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method).

■ **UTMANING:** För att uppfylla BREEAMs krav för nivån Outstanding valde NCC byggmaterial med omsorg och att endast samarbeta med leverantörer som kunde leva upp till BREEAMs höga standard. För att minska energiförbrukningen ville NCC ha bästa möjliga entrélösningar i den nya byggnaden.

■ **LÖSNING:** ASSA ABLOY Entrance Systems levererade en lösning som utgörs av en högprestandadörr, ett antal skjutdörrsystem och automatiska slagdörrar, utrustade med ECO-radar och säkerhetssensorer. Efter analys av in- och utflödet av människor i byggnaden ställdes slagdörrsautomatiken in så att dörren endast öppnas tillräckligt mycket för att rätt antal människor ska kunna passera. Dörren öppnas och stängs i rätt ögonblick för att ge personer som passerar genom den en god upplevelse samtidigt som man förhindrar onödiga energiförluster.



Minnesota Vikings klickar igång säsongen 2016 med ny mångmiljardarena

■ **KUND:** Nya U.S. Bank Stadium, med en byggkostnad på 9 miljarder kronor, har en yta på 140 000 kvadratmeter och 65 000 sittplatser som ger fansen den ultimata fotbollsoplevelsen. Den unika byggnaden har konstruerats för att skydda publiken från väder och vind, utan att tappa känslan av en utomhusarena. Arenans mest spektakulära del är ett transparent tak som täcker 60 procent av anläggningen.

■ **UTMANING:** Projektet genomfördes på endast 30 månader och blev klart sex veckor tidigare än planerat. Som jämförelse kan nämnas att Minnesota Twins hemmaarena Target Field tog längre tid att uppföra, trots att detta projekt var hälften så stort. Med som mest 1 500 byggarbetare på plats samtidigt var det viktigt att ASSA ABLOY kunde leverera nyckelfärdiga lösningar.

■ **LÖSNING:** En avgörande framgångsfaktor var att beslag till över 1 000 metall-dörrar och karmar förmonterades på ASSA ABLOYs fabrik. ASSA ABLOYs förmåga att leverera färdiga produkter minskade risken för skadade eller borttappade komponenter på den stressiga och lätt kaotiska byggsplatsen, där det inte hade varit optimalt att leverera de olika beslagen separat.

Tack vare förmonteringen kunde man dessutom identifiera produkter som saknades, och därmed lösa eventuella problem redan innan leverans. Installationen gick nästan helt felfritt, vilket är imponerande med tanke på projektets storlek.



Photo © U.S. Bank Stadium

Bolagsstyrning

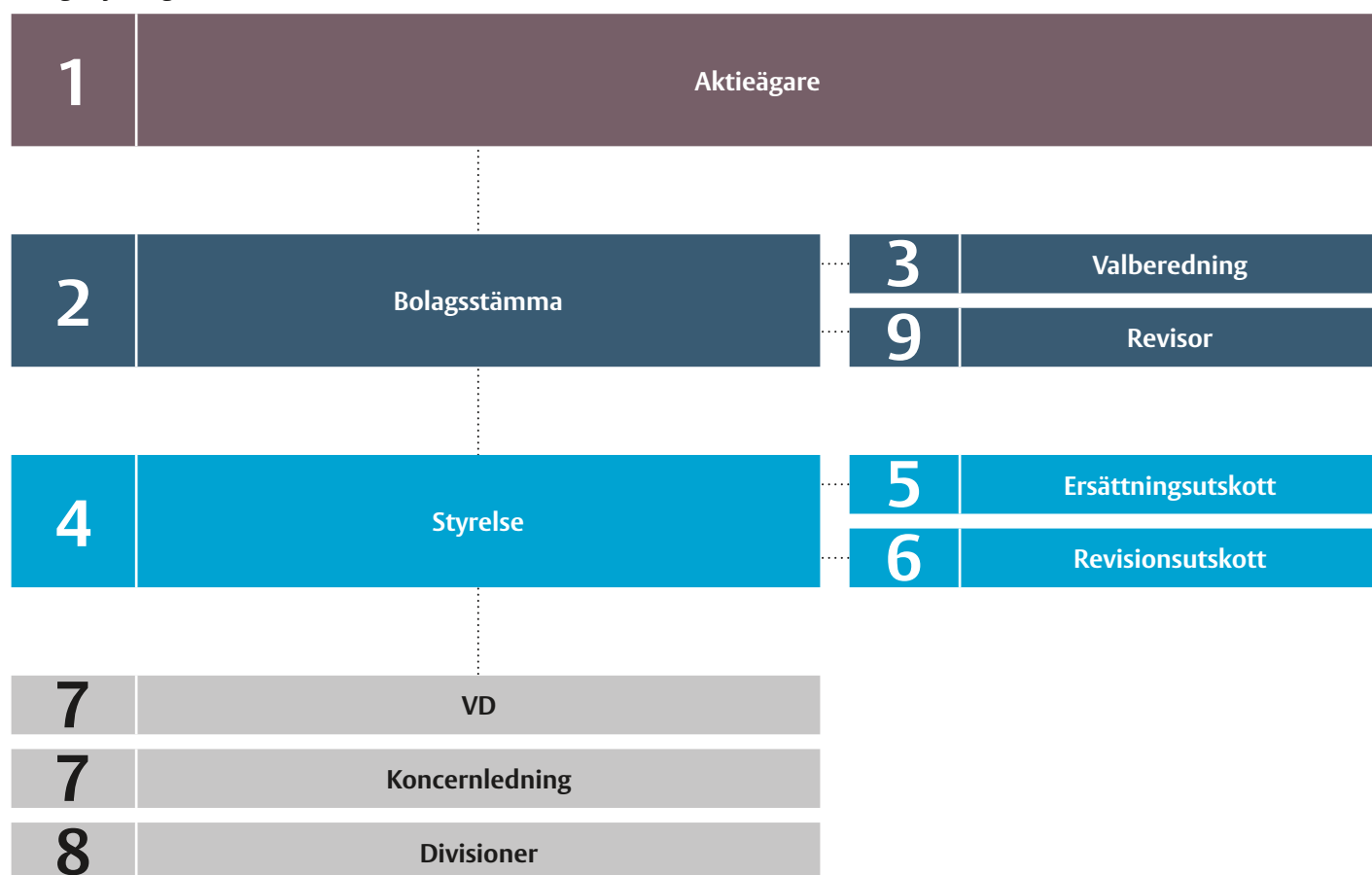
ASSA ABLOY är ett svenskt publikt aktiebolag, med säte i Stockholm, Sverige, vars aktie av serie B är noterad på Nasdaq Stockholm.

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

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

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

Bolagsstyrningsstruktur



Viktiga externa regelverk

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

Viktiga interna regelverk

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

1

Aktieägare

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

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

Aktiekapital och rösträtt

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

Återköp av egna aktier

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

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

Aktien och utdelningspolicy

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

2

Bolagsstämma

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

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

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

Årsstämma 2016

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

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

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

3

Valberedning

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

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

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

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

Bolagsstyrning

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

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

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

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

Till styrelsens övriga uppgifter ingår bland annat att förtolpa:

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

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

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

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

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

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

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

Styrelsens sammansättning

Styrelsen väljs årligen vid årsstämman för tiden intill slutet av nästa årsstämma och ska enligt bolagsordningen bestå av lägst sex och högst tio stämموvalda ledamöter. Två av ledamöterna utses av arbetstagarorganisationerna i enlighet med svensk lag. Arbetstagarorganisationerna utser även två suppleanter. Under 2016 har styrelsen bestått av nio stämموvalda ledamöter samt två arbetstagarrepresentanter.¹ 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 2016

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

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

ÖVERSIKT STYRELSENS ARBETE SAMT UTSKOTTSMÖTEN 2016

Ordinarie styrelsesammanträde

Helårsbokslut
Vinstdisposition
Godkännande årsredovisning
Slutlig revisionsrapport
Förslag årsstämman
Utvärdering koncernledningen
Förvärv

Ordinarie styrelsesammanträde

Delårsrapport första kvartalet
Förvärv
Presentation Entrance Systems

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

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

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

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

5 Ersättningsutskott

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

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

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

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

6 Revisionsutskott

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

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

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

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

Ersättning till styrelsen

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

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

Närvaro 2016, styrelse och utskott

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

På grund av tillträde under 2016 varierar maxantalet sammanträden.

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

Styrelse

Valda av årsstämman 2016



Lars Renström



Carl Douglas



Ulf Ewaldsson



Eva Karlsson



Birgitta Klasén



Eva Lindqvist



Johan Molin

Lars Renström

Ordförande.

Styrelseledamot sedan 2008.

Född 1951.

Civilingenjör och civilekonom.

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

Övriga uppdrag: Ordförande i Tetra Laval Group.

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

Carl Douglas

Vice ordförande.

Styrelseledamot sedan 2004.

Född 1965.

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

Egen företagare.

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

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

Ulf Ewaldsson

Styrelseledamot sedan 2016.

Född 1965.

Civilingenjör.

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

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

Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående): –

Eva Karlsson

Styrelseledamot sedan 2015.

Född 1966.

Civilingenjör.

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

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Bräcke diakoni.

Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående): –

Birgitta Klasén

Styrelseledamot sedan 2008.

Född 1949.

Civilingenjör.

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

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Avanza AB.

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

Eva Lindqvist

Styrelseledamot sedan 2008.

Född 1958.

Civilingenjör och civilekonom.

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

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

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

Johan Molin

Styrelseledamot sedan 2006.

Född 1959.

Civilekonom.

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

Övriga uppdrag: Ordförande i Sandvik AB.

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

Uppdrag och aktieinnehav per 31 december 2016. Informationen uppdateras regelbundet på www.assaabloy.com.

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, Tomra Systems ASA samt Troax Group

AB. Styrelseledamot i Loomis AB och Investment AB Latour.

Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):

6 000 B-aktier.

Ulrik Svensson¹

Styrelseledamot sedan 2008.

Född 1961.

Civilekonom.

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

International Airlines Ltd. 2003–2006. Finansdirektör i Esselte

AB 2000–2003 samt ekonomiansvarig/finansdirektör för

Stenbecksgruppens utländska telekomsatsningar 1992–2000.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i AAK AB, Loomis AB,

Hexagon AB, Hexpol AB, Flughafen Zurich AG och Absolut

Group AB.

Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):

9 000 B-aktier.

Bert Arleros

Styrelseledamot sedan 2015.

Född 1954.

Arbetsagarrepresentant, IF Metall.

Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående): –

Mats Persson

Styrelseledamot sedan 1994.

Född 1955.

Arbetsagarrepresentant, IF Metall.

Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående): –

Rune Hjälms

Styrelsesuppleant sedan 2005.

Född 1964.

Arbetsagarrepresentant, IF Metall. Ordförande i EWC, ASSA ABLOY Europeiska Företagsråd.

Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående): –

Bjarne Johansson

Styrelsesuppleant sedan 2015.

Född 1966.

Arbetsagarrepresentant, IF Metall.

Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående): –

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

Styrelsens oberoende

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

Styrelsens sammansättning och aktieinnehav

Namn	Befattning	Invald	Född	Ersättningsutskottet	Revisionsutskottet	A-aktier ²	B-aktier ²
Lars Renström	Ordförande	2008	1951	Ordförande	–	–	30 000
Carl Douglas	Vice ordförande	2004	1965	–	–	41 595 729	63 900 000
Ulf Ewaldsson	Ledamot	2016	1965	–	–	–	–
Eva Karlsson	Ledamot	2015	1966	–	–	–	–
Birgitta Klasén	Ledamot	2008	1949	–	Ledamot	–	21 000
Eva Lindqvist	Ledamot	2008	1958	–	–	–	7 650
Johan Molin	Ledamot, VD och koncernchef	2006	1959	–	–	–	1 932 382
Jan Svensson	Ledamot	2012	1956	Ledamot	Ledamot	–	6 000
Ulrik Svensson ¹	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 Ulrik Svensson lämnade sitt uppdrag som styrelseledamot i ASSA ABLOY AB vid årsskiftet 2016 i samband med att han lämnade sin anställning som VD i Melker Schörling AB.

² Inklusive genom bolag och fysisk närstående.

Uppdrag och aktieinnehav per 31 december 2016. 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 genom bolag och fysisk närstående): 1 932 382 B-aktier.

Carolina Dybeck Happe

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

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

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i E.ON.
Aktieinnehav: 17 550 B-aktier.

Magnus Kagevik

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

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

Aktieinnehav: 48 741 B-aktier.

Thanasis Molokotos

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

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

Aktieinnehav: 143 571 B-aktier.

7

Organisation

VD och koncernledning

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

8

Divisioner – decentraliserad organisation

ASSA ABLOYs verksamhet är decentraliserad.

Verksamheten är organisatoriskt uppdelad i fem divisioner: EMEA, Americas, Asia Pacific, Global Technologies samt Entrance Systems. Den bärande principen är att divisionerna i så stor utsträckning som möjligt ska vara ansvariga för affärsverksamheten medan olika funktioner på ASSA ABLOYs huvudkontor ansvarar för samordning, uppföljning, policies och riktlinjer på övergripande nivå. Decentraliseringen är ett medvetet strategiskt val baserat på branschens lokala karaktär och en övertygelse om den divisionaliserade styrningsmodellens fördelar. Sammansättningen av koncernen ger ett geografiskt och strategiskt fördelat ansvar i syfte att 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 50 affärsenheter. Affärsenheterna består sedan i sin tur av ett större antal sälj- och produktionsenheter beroende på strukturen i respektive affärsenhet. Förutom uppföljning per enhet görs även en uppföljning av produkter och marknader.

Policies och riktlinjer

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



Christophe Sut



Ulf Södergren



Juan Vargues



Stefan Widing



Tzachi Wiesenfeld

Christophe Sut

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

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

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

Aktieinnehav: 1 539 B-aktier.

Ulf Södergren

Executive Vice President samt teknisk direktör sedan 2006.

Född 1953.

Civilingenjör och civilekonom.

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

Aktieinnehav: 112 567 B-aktier.

Juan Vargues

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

Maskiningenjör, MBA.

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

Aktieinnehav: 232 926 B-aktier.

Stefan Widing

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

Född 1977.

Civilingenjör teknisk fysik och elektronik samt ekonomikandidat.

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

Aktieinnehav: 4 776 B-aktier.

Tzachi Wiesenfeld

Executive Vice President samt chef för division EMEA sedan 2006.

Född 1958.

Högskoleingenjör, MBA.

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

Aktieinnehav: 20 694 B-aktier.

Uppdrag och aktieinnehav per 31 december 2016. Informationen uppdateras regelbundet på www.assaabloy.com.

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

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

9

Revisor

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

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

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

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

Intern kontroll – finansiell rapportering

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

Kontrollmiljö

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

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

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

Riskbedömning

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

Kontrollaktiviteter

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

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

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

Information och kommunikation

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

Uppföljning

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

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

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

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 2016. 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 33 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 2017. 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 66 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 frågå de av årsstämman beslutade riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det.

Omsättning och resultat

- Nettoomsättningen ökade med totalt 5 procent till 71 293 MSEK (68 099). Den organiska tillväxten var 2 procent (4). Tillväxt från förvärv och avyttringar uppgick till 3 procent (3).
- Rörelseresultatet (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster ökade med 2 procent till 11 254 MSEK (11 079) motsvarande en rörelsemarginal på 15,8 procent (16,3).
- Vinst per aktie efter full utspädning och exklusive jämförelsestörande poster ökade med 2 procent till 7,09 SEK (6,93).

Omsättning

Koncernens omsättning uppgick till 71 293 MSEK (68 099), vilket motsvarade en ökning med 5 procent.

Förändring av omsättning

%	2015	2016
Organisk tillväxt	4	2
Förvärv och avyttringar	3	3
Valutakurseffekter	13	0
Totalt	20	5

Den totala omsättningsförändringen för 2016 var 5 procent (20). Den organiska tillväxten uppgick till 2 procent (4) och förvärvad tillväxt och avyttringar bidrog med 4 procent (3) respektive -1 procent (-).

Omsättning per produktgrupp

Omsättningen av mekaniska lås, låssystem och tillbehör uppgick till 28 procent (29) av total omsättning. Omsättningen av elektromekaniska och elektroniska lås ökade till 54 procent (51), varav entréautomatik uppgick till 28 procentenheter (26). Omsättningen av säkerhetsdörrar och beslag uppgick till 18 procent (20).

Kostnadsstruktur

Totala lönekostnader inklusive sociala kostnader och pensionskostnader uppgick till 21 231 MSEK (18 995), vilket motsvarar 30 procent (28) av omsättningen. Medelantalet anställda uppgick till 46 928 (45 994).

Koncernens materialkostnader uppgick till 26 067 MSEK (25 128), vilket motsvarar 37 procent (37) av omsättningen.

Övriga inköpskostnader uppgick till 12 675 MSEK (11 588), vilket motsvarar 18 procent (17) av omsättningen.

Avskrivningar på anläggningstillgångar uppgick till 1 580 MSEK (1 433), vilket motsvarar 2 procent (2) av omsättningen.

Rörelseresultat

Rörelseresultatet (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster ökade med 2 procent till 11 254 MSEK (11 079) främst tack vare fortsatt god tillväxt i verksamheten samt genomförda effektivitetsförbättringar. Rörelsemarginalen uppgick till 15,8 procent (16,3). Valutaeffekten i rörelseresultatet var -12 MSEK (881).

Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA) uppgick till 12 833 MSEK (12 512). Motsvarande marginal var 18,0 procent (18,4).

Jämförelsestörande poster

Ett strukturprogram lanserades under året för en kostnad om 1 597 MSEK (-) före skatt. Programmet innebär en avveckling av ett femtiotal fabriker och kontor under en treårsperiod.

Resultat före skatt

Resultat före skatt exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 10 549 MSEK (10 382). Valutaeffekten på resultatet före skatt uppgick till -2 MSEK (796). Finansnettot uppgick till -705 MSEK (-697). Vinstmarginalen definierad som resultat före skatt i förhållande till omsättning uppgick till 14,8 procent (15,2).

Moderbolagets resultat före skatt uppgick till 4 191 MSEK (3 142). Resultatförbättringen jämfört med föregående år beror främst på ökade intäkter från dotterföretag och lägre finansiella kostnader.

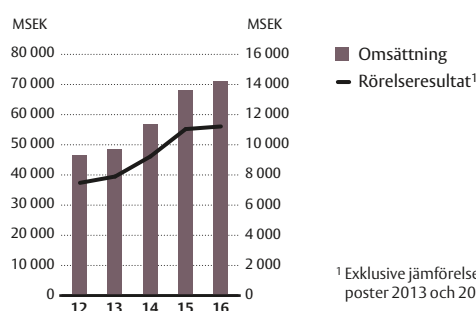
Skatt

Koncernens skattekostnad uppgick till 2 328 MSEK (2 689), vilket motsvarar en effektiv skattesats om 26 procent (26).

Vinst per aktie

Vinst per aktie före och efter full utspädning och exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 7,09 SEK (6,93), en ökning med 2 procent.

OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT



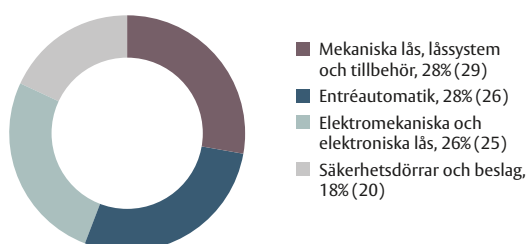
¹ Exklusive jämförelsestörande poster 2013 och 2016.

Koncernens resultaträkning och rapport över totalresultat

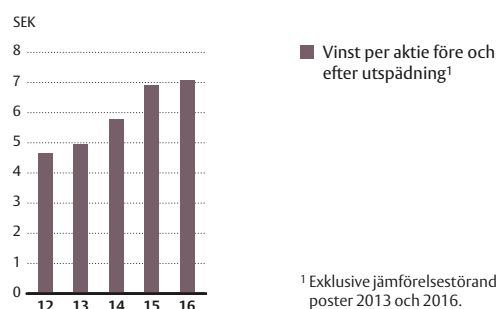
Resultaträkning, MSEK	Not	2015	2016
Försäljningsintäkter	2	68 099	71 293
Kostnad för sålda varor		-41 704	-44 319
Bruttoresultat		26 395	26 974
Försäljningskostnader		-10 441	-11 543
Administrationskostnader	3	-3 066	-3 473
Forsknings- och utvecklingskostnader		-1 932	-2 218
Övriga rörelseintäkter och -kostnader	4	-10	-210
Resultatandel i intressebolag	5	134	127
Rörelseresultat	6-9, 24, 33	11 079	9 657
Finansiella intäkter	10	22	9
Finansiella kostnader	9, 11, 24	-719	-714
Resultat före skatt		10 382	8 952
Inkomstskatt	12	-2 689	-2 328
Årets resultat från kvarvarande verksamheter		7 693	6 625
Resultat från avvecklade verksamheter	31	-	28
Årets resultat		7 693	6 653
Årets resultat hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		7 693	6 651
Innehav utan bestämmande inflytande		0	1
Vinst per aktie			
Före och efter utspädning, SEK	13	6,93	5,99
Före och efter utspädning och exklusive jämförelsestörande poster, SEK	13	6,93	7,09

Rapport över totalresultat, MSEK	Not	2015	2016
Årets resultat		7 693	6 653
Övrigt totalresultat:			
Poster som inte ska omklassificeras till resultaträkningen			
Omvärdering av nettopensionsförpliktelser	24	150	-138
Uppskjuten skatt avseende omvärdering av nettopensionsförpliktelser		-33	36
Summa		117	-102
Poster som senare kan omklassificeras till resultaträkningen			
Andel av övrigt totalresultat i intressebolag		-28	126
Kassaflödessäkringar		8	7
Säkring av nettoinvestering		89	-31
Övriga säkringar		-	18
Omräkningsdifferens		75	1 955
Summa		143	2 077
Totalresultat för året		7 953	8 627
Totalresultat för året hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		7 953	8 627
Innehav utan bestämmande inflytande		0	1

OMSÄTTNING PER PRODUKTGRUPP, 2016



VINST PER AKTIE EFTER 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 16 837 MSEK (16 524) med en organisk tillväxt om 3 procent (4). Förvärvade enheter bidrog med 0 procent (4) till omsättningen. Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 2 722 MSEK (2 620) med en rörelsemarginal (EBIT) om 16,2 procent (15,9). Avkastningen på sysselsatt kapital uppgick till 19,9 procent (20,4). Det operativa kassaflödet före betald ränta var 2 577 MSEK (2 622).

Tillväxten i Europa var god men något ojämnt fördelad för de olika regionerna. Efterfrågan på elektromekanik var mycket stark under året med stora framgångar för digitala produkter. Fortsatta satsningar på innovation och nya produkter, ökade marknadssatsningar samt effektiviseringar bidrog till en god tillväxt och hög rörelsemarginal för EMEA.

Americas

Omsättningen uppgick till 17 044 MSEK (15 665) med en organisk tillväxt om 5 procent (7). Förvärvade enheter bidrog med 3 procent (2) till omsättningen. Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 3 640 MSEK (3 363), med en rörelsemarginal (EBIT) om 21,4 procent (21,5). Avkastningen på sysselsatt kapital uppgick till 25,0 procent (24,1). Det operativa kassaflödet före betald ränta var 3 447 MSEK (3 217).

Tillväxten var god i USA och Sydamerika med undantag för Brasilien. Utvecklingen var positiv inom de viktiga kommersiella och institutionella kundsegmenten i USA bland annat tack vare en hög innovationstakt och lansering av nya produkter. En högre efterfrågan för digitala lås- och dörrlösningar och ökad hållbarhet är en tydlig trend. Lönsamheten var fortsatt god tack vare stark tillväxt inom viktiga kundsegment samt kontinuerliga rationaliseringar.

Asia Pacific

Omsättningen uppgick till 9 189 MSEK (10 171) med -9 procent (-3) organisk tillväxt. Förvärvade enheter bidrog med 1 procent (9) till omsättningen. Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 787 MSEK (1 436) med en rörelsemarginal (EBIT) om 8,6 procent (14,1). Nedskrivning av rörelsetillgångar och återföring av uppskjutna förvärvsbetalningar påverkade rörelseresultatet med totalt -300 MSEK. Avkastningen på sysselsatt kapital uppgick till 6,6 procent (12,6). Det operativa kassaflödet före betald ränta var 1 564 MSEK (1 235).

Efterfrågan var fortsatt vikande i Kina under året framförallt avseende boendesegmentet. Tillväxt uppvisades för huvuddelen av övriga Asien och var stabil i Pacific. Rörelsemarginalen minskade under året på grund av vikande försäljning och nedskrivningar men effekten dämpades tack vare fortsatta rationaliseringar och ökad effektivitet.

Global Technologies

Omsättningen uppgick till 9 697 MSEK (9 100) med en organisk tillväxt om 3 procent (7). Förvärvade enheter bidrog med 3 procent (2) till omsättningen. Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 1 752 MSEK (1 647) med en rörelsemarginal (EBIT) om 18,1 procent (18,1). Avkastningen på sysselsatt kapital var 16,6 procent (18,8). Det operativa kassaflödet före betald ränta var 1 724 MSEK (1 557).

Tillväxten var generellt god för Europa och USA men en mer blandad utveckling för tillväxtmarknaderna. Stark tillväxt visades för bland annat Passerkontroll och Identifikationsteknologi för affärsenheten HID Global. ASSA ABLOY Hospitality visade tillväxt och god lönsamhet, drivet av fortsatt ökad efterfrågan för lås- och dörrlösningar med digital och mobil teknik.

Entrance Systems

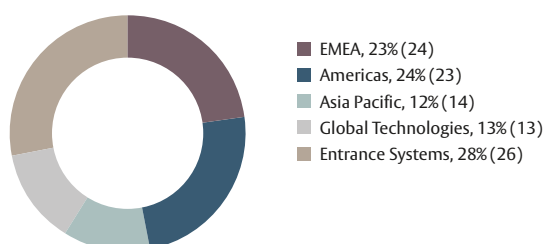
Omsättningen uppgick till 19 789 MSEK (17 957) med en organisk tillväxt om 4 procent (5). Förvärvade enheter bidrog med 6 procent (1) till omsättningen. Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 2 753 MSEK (2 436) med en rörelsemarginal (EBIT) om 13,9 procent (13,6). Avkastningen på sysselsatt kapital uppgick till 15,7 procent (14,9). Det operativa kassaflödet före betald ränta var 2 713 MSEK (2 637).

Stark tillväxt uppvisades i Nordamerika för alla marknadssegment. I Nord- och Centraleuropa var tillväxten god men svagare i allmänhet för tillväxtmarknaderna. Lansering av nya produkter, starkt serviceerbjudande och konsolidering av produktionsstrukturen bidrog starkt till fortsatt god tillväxt, kassaflöde och ökande rörelsemarginal.

Övrigt

Kostnader för koncerngemensamma funktioner som till exempel koncernledning, ekonomi och finans, inköp och koncerngemensam produktutveckling uppgick till 401 MSEK (422). I övrigt ingår elimineringsavdrag mellan koncernens segment.

EXTERN OMSÄTTNING, 2016



Rapportering per division

	EMEA		Americas		Asia Pacific		Global Technologies		Entrance Systems		Övrigt		Totalt	
MSEK	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Försäljningsintäkter, externt	16 220	16 535	15 588	16 963	9 401	8 491	9 031	9 619	17 858	19 685	0	0	68 099	71 293
Försäljningsintäkter, internt	304	302	76	81	770	698	69	78	98	104	-1 317 ³	-1 262 ³	-	-
Försäljningsintäkter	16 524	16 837	15 665	17 044	10 171	9 189	9 100	9 697	17 957	19 789	-1 317	-1 262	68 099	71 293
Organisk tillväxt	4%	3%	7%	5%	-3%	-9%	7%	3%	5%	4%	-	-	4%	2%
Resultatandel i intressebolag	-	-	-	-	16	23	-	-	118	104	-	-	134	127
Rörelseresultat (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster	2 620	2 722	3 363	3 640	1 436	787	1 647	1 752	2 436	2 753	-422	-401	11 079	11 254
Rörelsemarginal (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster	15,9%	16,2%	21,5%	21,4%	14,1%	8,6%	18,1%	18,1%	13,6%	13,9%	-	-	16,3%	15,8%
Jämförelsestörande poster ¹	-	-781	-	-34	-	-258	-	-148	-	-207	-	-168	-	-1 597
Rörelseresultat (EBIT)	2 620	1 942	3 363	3 606	1 436	529	1 647	1 603	2 436	2 546	-422	-569	11 079	9 657
Rörelsemarginal (EBIT)	15,9%	11,5%	21,5%	21,2%	14,1%	5,8%	18,1%	16,5%	13,6%	12,9%	-	-	16,3%	13,5%
Finansnetto													-697	-705
Inkomstskatt													-2 689	-2 328
Resultat från avvecklade verksamheter													-	28
Årets resultat													7 693	6 653
Sysselsatt kapital	12 916	13 275	13 908	15 749	11 689	11 803	9 815	11 331	16 030	18 291	-509	-98	63 848	70 351
- varav goodwill	7 857	8 348	9 903	11 012	7 690	7 920	7 437	8 784	9 891	11 480	-	-	42 777	47 544
- varav övriga immateriella och materiella anläggningstillgångar	3 210	3 296	3 184	3 516	3 908	3 900	2 300	2 499	3 939	4 282	107	125	16 649	17 618
- varav andelar i intressebolag	8	9	0	-	452	496	-	-	1 450	1 605	-	-	1 910	2 109
Avkastning på sysselsatt kapital exklusive jämförelsestörande poster	20,4%	19,9%	24,1%	25,0%	12,6%	6,6%	18,8%	16,6%	14,9%	15,7%	-	-	17,8%	16,5%
Rörelseresultat (EBIT)	2 620	1 942	3 363	3 606	1 436	529	1 647	1 603	2 436	2 546	-422	-569	11 079	9 657
Omstruktureringskostnader	-	781	-	34	-	258	-	148	-	207	-	168	-	1 597
Avskrivningar	398	402	300	330	268	283	232	296	231	257	4	11	1 433	1 580
Investeringar i anläggningstillgångar	-555	-480	-346	-385	-251	-221	-219	-239	-161	-222	-24	-28	-1 555	-1 575
Försäljning av anläggningstillgångar	206	8	21	13	13	9	8	1	67	65	-	0	314	97
Förändring av rörelsekapitalet	-47	-75	-120	-152	-231	705	-110	-86	63	-141	-57	-188	-502	62
Kassaflöde²	2 622	2 577	3 217	3 447	1 235	1 564	1 557	1 724	2 637	2 713	-499	-607	10 770	11 418
Ej kassaflödespåverkande poster											-269	-354	-269	-354
Erlagd och erhållen ränta											-548	-597	-548	-597
Operativt kassaflöde²													9 952	10 467
Medelantal anställda	10 886	10 835	7 957	8 961	13 651	12 481	3 583	3 907	9 686	10 505	231	240	45 994	46 928

¹ Jämförelsestörande poster består av omstruktureringskostnader.

² Exklusive omstruktureringsbetalningar.

³ Varav elimineringar -1 262 MSEK (-1 317).

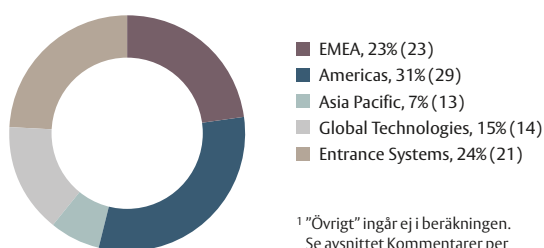
Segmenten har fastställts baserat på den rapportering som sker till koncernchefen som följer upp det övergripande resultatet och fattar beslut om resursfördelning.

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.

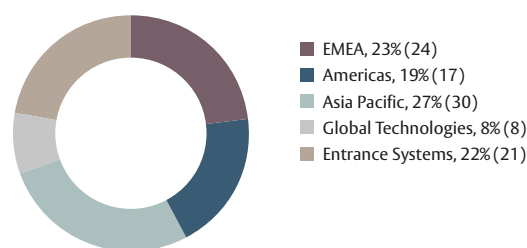
RÖRELSERESULTAT, 2016^{1,2}



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

² Exklusive jämförelsestörande poster.

MEDELANTAL ANSTÄLLDA, 2016



Finansiell ställning

- Sysselsatt kapital uppgick till 70 351 MSEK (63 848).
- Avkastningen på sysselsatt kapital var fortsatt hög och uppgick till 16,5 procent (17,8).
- Nettoskuld/eget kapital uppgick till 0,49 (0,54).

MSEK	2015	2016
Sysselsatt kapital	63 848	70 351
– varav goodwill	42 777	47 544
Nettoskuld	22 269	23 127
Eget kapital	41 579	47 224
– varav innehav utan bestämmande inflytande	4	5

Sysselsatt kapital

Det sysselsatta kapitalet i koncernen, beräknat som totala tillgångar reducerat med räntebärande tillgångar och icke räntebärande skulder inklusive uppskjuten skatteskuld, uppgick till 70 351 MSEK (63 848). Avkastningen på sysselsatt kapital exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 16,5 procent (17,8).

Immateriella tillgångar uppgick till 57 096 MSEK (51 863). Ökningen förklaras huvudsakligen av effekter från genomförda förvärv. Under året har goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämbart nyttjandeperiod tillkommit med en preliminär värdering om 2 451 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 obestämbart nyttjandeperiod.

Materiella anläggningstillgångar uppgick till 8 066 MSEK (7 562). Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar reducerat med försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar uppgick till 1 478 MSEK (1 241). Avskrivningar uppgick till 1 580 MSEK (1 433).

Kundfordringar uppgick till 12 648 MSEK (11 775) och varulagret uppgick till 9 565 MSEK (8 348). Genomsnittlig kredittid för kundfordringar uppgick till 56 dagar (56). Varulagrets genomloppstid uppgick till 95 dagar (90). Ett systematiskt arbete pågår inom koncernen för att öka kapitaleffektiviteten.

Nettoskuldsättning

Nettoskuldsättningen uppgick till 23 127 MSEK (22 269), varav 3 121 MSEK (2 761) utgjordes av pensionsförpliktelser och övriga ersättningar efter avslutad anställning.

Nettoskulden har ökat 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 totalt 542 MUSD varav 442 MUSD (542) är långfristiga, GMTN-program om 9 915 MSEK (9 111) varav 8 524 MSEK (7 886) är långfristiga samt lån från finansiella institutioner som Europeiska Investeringsbanken (EIB) om 73 MEUR (92) samt 154 MUSD (0) och Nordiska Investeringsbanken om 110 MEUR (110). Under året gjordes totalt 4 nya emissioner under GMTN-programmet om ett totalt belopp på 1 635 MSEK. Vidare upptogs ett nytt lån från EIB om 154 MUSD. 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 2 876 MSEK i nya långa lån samtidigt som 2 223 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 455 MSEK (1 240). 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 14,1 (16,7). Räntebindningen har stigit under året, med genomsnittliga räntebindningstiden uppgående till 28 månader (26) vid årsskiftet.

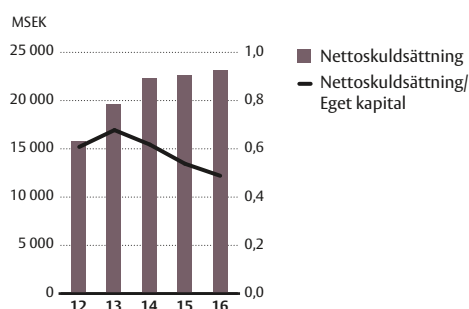
Likvida medel uppgick till 750 MSEK (501). De likvida medlen är placerade i banker med hög kreditvärdighet.

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.

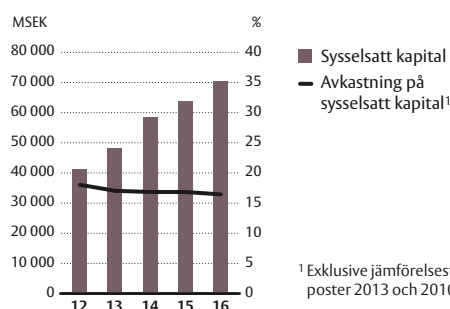
Eget kapital

Koncernens eget kapital uppgick vid årets slut till 47 224 MSEK (41 579). Avkastningen på eget kapital uppgick till 15,0 procent (19,8). Soliditeten uppgick till 49,6 procent (48,2). Skuldsättningsgraden, beräknad som nettoskuldsättning dividerad med eget kapital, uppgick till 0,49 (0,54).

NETTOSKULDSÄTTNING



SYSSELSATT KAPITAL OCH AVKASTNING PÅ SYSSELSATT KAPITAL



¹ Exklusive jämförelsestörande poster 2013 och 2016.

Koncernens balansräkning

MSEK	Not	2015	2016
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella tillgångar	14	51 863	57 096
Materiella anläggningstillgångar	15	7 562	8 066
Andelar i intressebolag	17	1 910	2 109
Övriga finansiella tillgångar	19	77	86
Uppskjutna skattefordringar	18	1 434	1 899
Summa anläggningstillgångar		62 847	69 257
Omsättningstillgångar			
Varulager	20	8 348	9 565
Kundfordringar	21	11 775	12 648
Aktuella skattefordringar		416	497
Övriga kortfristiga fordringar		1 139	1 273
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		970	1 123
Derivatinstrument	34	148	167
Kortfristiga placeringar	34	34	2
Likvida medel	34	501	750
Summa omsättningstillgångar		23 330	26 025
SUMMA TILLGÅNGAR		86 177	95 282
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
<i>Moderbolagets aktieägare</i>			
Aktiekapital	23	371	371
Övrigt tillskjutet kapital		9 675	9 675
Reserver		2 642	2 540
Balanserade vinstmedel		28 888	34 634
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		41 575	47 220
Innehav utan bestämmande inflytande		4	5
Summa eget kapital		41 579	47 224
Långfristiga skulder			
Långfristiga lån	34	15 568	16 901
Uppskjutna skatteskulder	18	2 031	2 344
Pensionsavsättningar	24	2 761	3 121
Övriga långfristiga avsättningar	25	1 717	1 945
Övriga långfristiga skulder		2 089	1 634
Summa långfristiga skulder		24 166	25 945
Kortfristiga skulder			
Kortfristiga lån	34	4 574	3 929
Derivatinstrument	34	80	137
Leverantörsskulder		6 553	7 443
Aktuella skatteskulder		1 145	1 142
Kortfristiga avsättningar	25	607	797
Övriga kortfristiga skulder	26	2 847	3 190
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	27	4 626	5 474
Summa kortfristiga skulder		20 432	22 112
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		86 177	95 282

Kassaflöde

- Operativt kassaflöde var fortsatt starkt och uppgick till 10 467 MSEK (9 952).
- Rörelsens nettoinvesteringar uppgick till 1 478 MSEK (1 241).

Operativt kassaflöde

MSEK	2015	2016
Rörelseresultat (EBIT)	11 079	9 657
Omstruktureringskostnader	–	1 597
Avskrivningar	1 433	1 580
Rörelsens nettoinvesteringar	–1 241	–1 478
Förändring av rörelsekapital	–502	62
Erlagd och erhållen ränta	–548	–597
Ej kassaflödespåverkande poster	–269	–354
Operativt kassaflöde¹	9 952	10 467
Operativt kassaflöde/Resultat före skatt	0,96	0,99 ²

¹ Exklusive omstruktureringsbetalningar.

² Exklusive omstruktureringskostnader.

Koncernens operativa kassaflöde uppgick till 10 467 MSEK (9 952) vilket motsvarar 99 procent (96) av resultat före skatt exklusive omstruktureringskostnader.

Rörelsens nettoinvesteringar

Nettoinvesteringar i immateriella och materiella anläggningstillgångar uppgick till 1 478 MSEK (1 241), vilket motsvarar 94 procent (87) av avskrivningarna på immateriella och materiella anläggningstillgångar. De högre nettoinvesteringarna jämfört med föregående år förklaras huvudsakligen av att 2015 års nettoinvesteringar inkluderar en erhållen köpeskilling från fastighetsförsäljning om 176 MSEK.

Förändring av rörelsekapitalet

MSEK	2015	2016
Varulager	–147	–551
Kundfordringar	–713	–61
Leverantörsskulder	549	461
Övrigt rörelsekapital	–189	213
Förändring i rörelsekapital	–502	62

Varulagrets genomsnittstid uppgick vid årets slut till 95 dagar (90). Kapitalbinding i rörelsekapitalet har minskat något under året, vilket påverkade kassaflödet med 62 MSEK (–502) sammanlagt.

Brygga mellan kassaflöde från löpande verksamheten och operativt kassaflöde

MSEK	2015	2016
Kassaflöde från löpande verksamheten	8 572	8 575
Omstruktureringsbetalningar	375	442
Rörelsens nettoinvesteringar	–1 241	–1 478
Återläggning av betald skatt	2 247	2 928
Operativt kassaflöde	9 952	10 467

Investeringar i dotterbolag

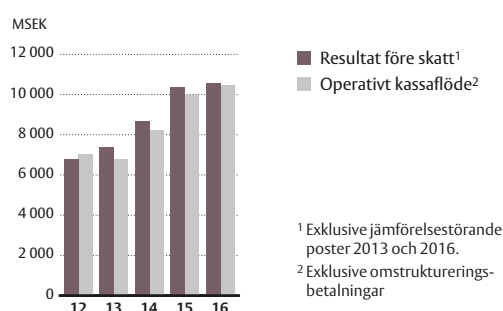
Total köpeskilling för investeringar i dotterbolag uppgick till 2 866 MSEK (3 835), varav kassaflödeseffekten var 2 640 MSEK (3 171). Förvärvad kassa uppgick till 263 MSEK (155).

Nettoskuldens förändring

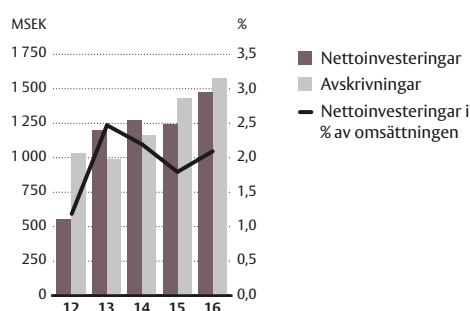
Nettoskulden har främst påverkats av det starkt positiva operativa kassaflödet, utdelning till aktieägarna, förvärvsbetalningar samt omräkningseffekter.

MSEK	2015	2016
Nettoskuld vid årets början	22 327	22 269
Operativt kassaflöde	–9 952	–10 467
Omstruktureringsbetalningar	375	442
Betald inkomstskatt	2 247	2 928
Förvärv/Avyttringar	4 161	3 037
Utdelning	2 407	2 944
Omvärdering av nettopensionsförpliktelser	–150	138
Omräkningsdifferens m.m.	855	1 836
Nettoskuld vid årets slut	22 269	23 127

RESULTAT FÖRE SKATT OCH OPERATIVT KASSAFLÖDE



INVESTERINGAR



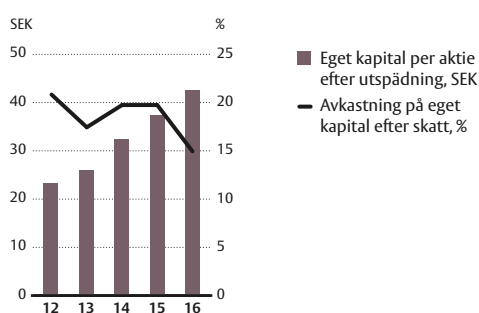
Koncernens kassaflödesanalys

MSEK	Not	2015	2016
LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Rörelseresultat		11 079	9 657
Avskrivningar	8	1 433	1 580
Återläggning av omstruktureringskostnader		–	1 597
Omstruktureringsbetalningar		–375	–442
Övriga ej kassaflödespåverkande poster	32	–269	–354
Kassaflöde före räntor och skatt		11 869	12 037
Erlagd ränta		–574	–613
Erhållen ränta		25	16
Betald inkomstskatt		–2 247	–2 928
Kassaflöde före förändring av rörelsekapital		9 073	8 512
Förändring av rörelsekapital	32	–502	62
Kassaflöde från löpande verksamheten		8 572	8 575
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Investeringar i materiella anläggningstillgångar och immateriella tillgångar	14, 15	–1 555	–1 575
Försäljningar av materiella anläggningstillgångar och immateriella tillgångar	14, 15	314	97
Investeringar i dotterbolag	30	–3 171	–2 640
Investeringar i intressebolag		–1	–1
Avyttringar av dotterbolag	32	–	55
Övriga investeringar och försäljningar		0	0
Kassaflöde från investeringsverksamheten		–4 412	–4 063
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Utdelning		–2 407	–2 944
Upptagna långfristiga lån		2 092	2 876
Amortering av ursprungligen långfristiga lån		–2 425	–2 223
Förvärv av andelar i dotterföretag från innehav utan bestämmande inflytande		–990	–40
Aktiesparplaner		–121	–80
Förändring kortfristiga lån		–484	–1 859
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		–4 335	–4 271
ÅRETS KASSAFLÖDE		–175	240
LIKVIDA MEDEL			
Likvida medel vid årets början		667	501
Årets kassaflöde		–175	240
Omräkningsdifferens i likvida medel		9	9
Likvida medel vid årets slut	34	501	750

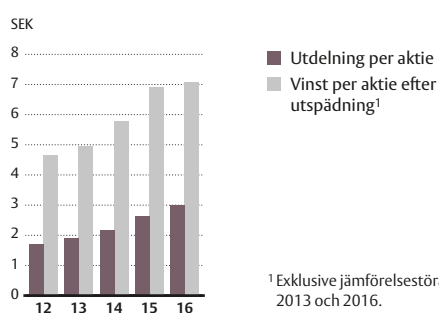
Förändringar i koncernens eget kapital

MSEK	Not	Moderbolagets aktieägare				Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt
		Aktie-kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserade vinstmedel		
Ingående balans 1 januari 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
Ingående balans 1 januari 2016		371	9 675	2 642	28 888	4	41 579
Årets resultat					6 651	1	6 653
Övrigt totalresultat				-102	2 077	0	1 975
Summa totalresultat				-102	8 729	1	8 627
Utdelning avseende 2015	23				-2 944	-	-2 944
Aktiesparplaner					-39	-	-39
Summa tillskott från och värde-överföringar till aktieägare					-2 982	-	-2 982
Förändringar av innehav utan bestämmande inflytande					-	-	-
Summa transaktioner med aktieägare					-2 982	-	-2 982
Utgående balans 31 december 2016	23	371	9 675	2 540	34 634	5	47 224

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



UTDELNING

¹ Exklusive jämförelsestörande poster 2013 och 2016.

ASSA ABLOY säkrar stor kinesisk flygplats



■ **KUND:** Zhengzhou Xinzheng International Airport ägs av Henan Airport Group och ligger i anslutning till Henan-provinsens huvudstad Zhengzhou, flygplatsen ska bli Kinas näst största integrerade transportnav.

■ **UTMANING:** Målet var att utveckla en komplett dörrlösning till ett projekt som omfattar byggnation av ytterligare två terminaler samt två start- och landningsbanor till år 2020. Passagerarflödet förväntas öka till 29 miljoner resenärer per år,

cirka 200 000 passagerarflygplan och 500 000 fraktflygplan kommer att trafikera flygplatsen årligen.

■ **LÖSNING:** ASSA ABLOY Kinas kompletta, flexibla och kostnadseffektiva säkerhetslösning imporerade på både kunden och arkitektbyrå (China Northeast Architectural Design and Research Institute), särskilt med tanke på hållbarhetskraven.

ASSA ABLOY erbjöd en kombination av produkter som uppfyller ANSI- och EN-standard. Terminalerna säkras av cirka 2 000 brand- och ståldörrar samt 4 000 uppsättningar beslag. I de stora huvudentréerna har 49 branddörrar som är 2,8 meter höga installerats. Några exempel på övriga produkter är ANSI-godkända lås, dörrstängare och utrymningsbeslag från Yale samt dörrstängare och dörrtillbehör.

Hållbara produkter ger Saint-Gobain & Certain Teed's nya, toppmoderna huvudkontor i Nordamerika Platinum-certifiering enligt LEED 2009

■ **KUND:** Franska Saint-Gobain beskriver sig själva som en referens inom hållbara miljöer. Bolaget strävar efter att samarbeta med andra internationella företag som liksom Saint-Gobain prioriterar hållbarhet. Detta fick ett särskilt stort fokus i samband med Saint-Gobains flera år långa planeringsarbete inför bygget av det nya huvudkontoret i Nordamerika, med plats för 800 medarbetare från Saint-Gobain och dotterbolaget CertainTeed.

■ **UTMANING:** Saint-Gobains tidigare huvudkontor i Nordamerika led av "byggnadsrelaterad ohälsa", samtidigt som företaget marknadsförde sig som leverantör av det senaste inom byggmaterial, särskilt avsett för att göra kundernas byggnader hälsosammare för medarbetarna. Ambitionen var att inviga den nya anläggningen i samband med Saint-Gobains 350-årsjubileum år 2015, och därigenom ytterligare markera företagets hållbarhetsengagemang.

■ **LÖSNING:** ASSA ABLOY samarbetade med Saint-Gobain för att leverera sex distinkta och miljövarudeklarerade lås- och dörrlösningar. ASSA ABLOYs omfattande produktutbud gjorde det möjligt att kombinera dessa och på så sätt bidra med kompletta, integrerade lås- och dörrlösningar till projektet. Med hjälp av ASSA ABLOYs produkter och 15 andra permanenta byggprodukter från flera olika företag, kunde Saint-Gobain med råge uppfylla kraven för Platinum-certifiering enligt LEED 2009.



Moderbolagets rapporter

Moderbolagets resultaträkning

MSEK	Not	2015	2016
Administrationskostnader	3, 6, 8, 9	-1 312	-1 464
Forsknings- och utvecklingskostnader	6, 8, 9	-729	-872
Övriga rörelseintäkter och -kostnader	4	3 392	4 023
Rörelseresultat	9, 33	1 351	1 687
Finansiella intäkter	10	1 691	1 697
Finansiella kostnader	9, 11	-849	-433
Resultat före bokslutsdispositioner och skatt		2 193	2 952
Bokslutsdispositioner – Koncernbidrag		949	1 240
Inkomstskatt	12	-416	-573
Årets resultat		2 725	3 619

Moderbolagets rapport över totalresultat

MSEK	2015	2016
Årets resultat	2 725	3 619
Övrigt totalresultat		
Värdeförändringar, finansiella instrument	273	–
Summa totalresultat	2 998	3 619

Moderbolagets balansräkning

MSEK	Not	2015	2016
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar	14	657	408
Materiella anläggningstillgångar	15	5	30
Aktier i dotterbolag	16	32 855	33 611
Övriga finansiella anläggningstillgångar	19	1 621	1 621
Summa anläggningstillgångar		35 138	35 670
Omsättningstillgångar			
Fordringar hos dotterbolag		9 371	10 329
Övriga kortfristiga fordringar		11	44
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		28	175
Kassa och bank		0	0
Summa omsättningstillgångar		9 410	10 548
SUMMA TILLGÅNGAR		44 548	46 218
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital	22		
Bundet eget kapital			
Aktiekapital	23	371	371
Uppskrivningsfond		275	275
Reservfond		8 905	8 905
Fritt eget kapital			
Överkursfond		787	787
Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat		10 215	10 852
Summa eget kapital		20 553	21 190
Långfristiga skulder			
Långfristiga lån	34	8 153	8 786
Övriga långfristiga skulder		–	108
Summa långfristiga skulder		8 153	8 894
Kortfristiga skulder			
Kortfristiga lån	34	1 224	1 404
Leverantörsskulder		77	91
Kortfristiga skulder till dotterbolag		14 141	14 144
Aktuella skatteskulder		108	170
Övriga kortfristiga skulder		4	5
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	27	288	319
Summa kortfristiga skulder		15 842	16 134
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		44 548	46 218

Moderbolagets
kassaflödesanalys

MSEK	Not	2015	2016
LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Rörelseresultat		1 351	1 687
Avskrivningar	8	442	448
Kassaflöde före räntor och skatt		1 793	2 135
Erlagd och erhållen ränta		-262	-279
Erhållen utdelning		1 583	1 601
Erlagd och erhållen inkomstskatt		-391	-541
Kassaflöde före förändring av rörelsekapital		2 723	2 916
Förändring av rörelsekapital		-2 435	-263
Kassaflöde från löpande verksamheten		288	2 653
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Investeringar i materiella- och immateriella anläggningstillgångar		-41	-203
Investeringar i dotterbolag		-109	-669
Övriga investeringar		-1	-1
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-151	-873
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Utdelning		-2 407	-2 944
Upptagna lån		4 434	2 637
Amortering av lån		-2 164	-1 473
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-137	-1 780
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 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
Ingående balans 1 januari 2016	371	275	8 905	-	787	10 215	20 553
Årets resultat						3 619	3 619
Säkringsredovisning				-			-
Summa totalresultat				-		3 619	3 619
Utdelning avseende 2015						-2 944	-2 944
Aktiesparplaner						-39	-39
Summa transaktioner med aktieägare				-		-2 982	-2 982
Utgående balans 31 december 2016	371	275	8 905	-	787	10 852	21 190

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 2016-12-31 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 39–98.

Grund för rapporternas upprättande

ASSA ABLOYs koncernredovisning har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder, IFRS, såsom de antagits av EU. Koncernredovisningen har upprättats enligt 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 månsbaserade 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 2016 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.

Under året har ett omfattande projekt initierats med anledning av införandet av IFRS 15. Effekterna av den nya standarden är per bokslutsdagen är inte fullständigt utredda, dock är Koncernens nuvarande bedömningen att standarden inte kommer ha någon väsentlig inverkan på koncernredovisningen. IFRS 9 bedöms inte heller få någon större effekt på koncernredovisningen medan Koncernen ännu inte har utvärderat effekterna av införandena av 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 företagets 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 oraliserade 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 förvärfsanalys. Innehav utan bestämmande inflytandes andel i dotterföretags resultat redovisas i resultaträkningen, där nettoresultatet fördelas på moderbolagets

Not 1 forts.

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	
		2015	2016	2015	2016
Argentina	ARS	0,91	0,58	0,65	0,57
Australien	AUD	6,31	6,36	6,09	6,58
Brasilien	BRL	2,57	2,47	2,16	2,80
Kanada	CAD	6,58	6,46	6,04	6,75
Schweiz	CHF	8,70	8,67	8,43	8,91
Chile	CLP	0,013	0,013	0,012	0,014
Kina	CNY	1,34	1,29	1,29	1,31
Colombia	COP	0,0031	0,0028	0,0026	0,0030
Tjeckien	CZK	0,34	0,35	0,34	0,35
Danmark	DKK	1,25	1,27	1,23	1,29
Euroland	EUR	9,35	9,44	9,14	9,58
Storbritannien	GBP	12,84	11,60	12,39	11,19
Hong Kong	HKD	1,08	1,11	1,08	1,17
Ungern	HUF	0,030	0,030	0,029	0,031
Israel	ILS	2,16	2,24	2,15	2,37
Indien	INR	0,131	0,127	0,126	0,134
Kenya	KES	0,086	0,084	0,082	0,089
Sydkorea	KRW	0,0074	0,0074	0,0071	0,0076
Mexiko	MXN	0,53	0,46	0,48	0,44
Malaysia	MYR	2,17	2,06	1,95	2,03
Norge	NOK	1,04	1,02	0,96	1,05
Nya Zeeland	NZD	5,89	5,97	5,72	6,33
Polen	PLN	2,23	2,16	2,16	2,17
Rumänien	RON	2,10	2,10	2,02	2,11
Ryssland	RUB	0,14	0,13	0,11	0,15
Singapore	SGD	6,12	6,19	5,91	6,30
Thailand	THB	0,25	0,24	0,23	0,25
Turkiet	TRY	3,11	2,84	2,87	2,58
USA	USD	8,41	8,58	8,36	9,11
Sydafrika	ZAR	0,66	0,59	0,54	0,67

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.

Not 1 forts.

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

Lånekostnader

Lånekostnader är räntor och andra kostnader som uppkommer i samband med upplåning. Lånekostnader som är direkt hänförliga till inköp, konstruktion eller produktion av en kvalificerad tillgång (en tillgång som med nödvändighet tar betydande tid i anspråk att 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.

Not 1 forts.

När ett nedskrivningsbehov fastställs 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 kontraktsdagen 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;

Not 1 forts.

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

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

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

Information om verkligt värde för derivatinstrument finns i not 34, "Finansiell riskhantering och finansiella instrument". Verkligt värde för derivat med en löptid längre än 12 månader klassificeras som långfristiga räntebärande skulder eller fordringar. Övriga derivat klassificeras som kortfristiga räntebärande skulder respektive placeringar.

Säkringar av verkligt värde

För derivat som identifierats som och uppfyller kraven för säkring av verkligt värde redovisas värdeförändringar såväl från den säkrade posten som säkringsinstrumentet löpande i resultaträkningen (bland finansiella poster). Säkringar av verkligt värde används för säkring av ränterisk i upplåningen kopplad till fasta räntebindningar. Om säkringen inte längre skulle uppfylla kraven för säkringsredovisning löses verkligt värde-justeringen av bokfört värde upp över resultaträkningen över kvarvarande löptid med hjälp av effektivräntemetoden.

Kassaflödessäkringar

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

Säkringar av nettoinvesteringar

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

Avsättningar

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

Tillgångar och skulder i avyttringsgrupp som innehas för försäljning

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

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 beräknar särskild löneskatt på skillnaden mellan pensionsskuld fastställd enligt IAS 19 och pensionsskuld 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 överenskommen 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. Intjänande-

Not 1 forts.

villkoren 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 sannolikheten för att prestationsmålen kommer att uppnås. Kostnaderna beräknas med utgångspunkt från det antal aktier som ASSA ABLOY räknar med att behöva reglera vid intjänandeperiodens slut. När 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	
	2015	2016
USA	23 039	25 276
Kina	6 471	5 308
Sverige	3 579	3 895
Frankrike	3 261	3 510
Storbritannien	3 019	2 961
Tyskland	2 886	2 949
Kanada	2 238	2 194
Australien	2 010	1 974
Nederländerna	1 606	1 747
Finland	1 429	1 674
Norge	1 541	1 568
Sydkorea	1 317	1 395
Belgien	1 070	1 240
Danmark	1 043	1 066
Spanien	874	997
Mexiko	1 054	956
Schweiz	775	829
Brasilien	526	822
Italien	718	762
Polen	629	639
Österrike	582	596
Förenade Arabemiraten	556	572
Indien	482	521
Nya Zeeland	442	498
Tjeckien	518	425
Saudiarabien	509	420
Sydafrika	335	384
Turkiet	341	338
Chile	315	328
Hong Kong	257	282
Malaysia	224	274
Singapore	235	261
Israel	240	258
Thailand	210	244
Ryssland	216	242
Colombia	193	210
Filippinerna	139	199
Japan	145	194
Irland	164	181
Rumänien	134	163
Portugal	170	159
Indonesien	181	137
Estland	141	136
Ungern	126	129
Slovakien	166	121
Kroatien	95	106
Macao	114	93
Taiwan	78	85
Kenya	90	80
Qatar	57	80
Övriga länder	1 558	1 819
Totalt	68 099	71 293

Försäljning per världsdel

MSEK	Koncernen	
	2015	2016
Europa	25 443	26 869
Nordamerika	26 331	28 427
Central- och Sydamerika	1 524	2 012
Afrika	846	923
Asien	11 484	10 573
Oceanien	2 470	2 490
Totalt	68 099	71 293

Omsättning per produktgrupp

MSEK	Koncernen	
	2015	2016
Mekaniska lås, låssystem och tillbehör	19 516	20 228
Entréautomatik	17 992	19 693
Elektromekaniska och elektroniska lås	17 143	18 545
Säkerhetsdörrar och beslag	13 448	12 828
Totalt	68 099	71 293

Not 3 Ersättning till revisorer

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2016	2015	2016
Revisionsuppdrag				
PwC	43	47	4	4
Övriga	12	13	–	–
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdrag				
PwC	1	1	1	1
Skatterådgivning				
PwC	13	9	1	1
Övriga	2	5	0	0
Övriga tjänster				
PwC	14	20	1	1
Övriga	1	10	1	1
Totalt	86	106	8	8

Not 4 Övriga rörelseintäkter och -kostnader

MSEK	Koncernen	
	2015	2016
Hysesintäkter	7	12
Rörelserelaterade skatter	–38	–33
Resultat vid försäljning av anläggningstillgångar	38	29
Transaktionskostnader vid förvärv	–80	–82
Valutakursdifferenser	–27	–30
Nedskrivning rörelsetillgångar m.m. i Kina	–193	–708
Omvärdering tilläggsköpeskillningar	284	440
Övrigt, netto	–1	162
Totalt	–10	–210

Moderbolaget

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

Not 5 Resultatandel i intressebolag

MSEK	Koncernen	
	2015	2016
Agta Record AG	107	95
Goal Co., Ltd	16	23
SARA Loading Bay Ltd	1	–2
Saudi Crawford Doors Factory Ltd	10	10
Övriga	–	1
Totalt	134	127

Resultatandelen i Agta Record AG har uppskattats utifrån intressebolagets senast tillgängliga finansiella rapport, vilken är den offentligt publicerade delårsrapporten för första halvåret 2016.

Not 6 Operationella leasingavtal

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2016	2015	2016
Under året betalda leasingavgifter	891	895	12	14
Totalt	891	895	12	14
Nominella värdet av avtalade framtida leasingavgifter:				
Förfaller till betalning:				
(2016) 2017	714	822	16	17
(2017) 2018	621	646	16	17
(2018) 2019	446	481	17	18
(2019) 2020	321	334	17	18
(2020) 2021	218	236	18	19
(2021) 2022 eller senare	245	316	18	19
Totalt	2 565	2 835	103	107

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	
	2015	2016
Ersättningar till anställda (not 33)	18 995	21 231
Direkta materialkostnader	25 128	26 067
Avskrivningar (not 8, 14, 15)	1 433	1 580
Övriga inköpskostnader	11 588	12 675
Totalt	57 144	61 553

Not 8 Avskrivningar

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2016	2015	2016
Immateriella tillgångar	404	483	441	445
Maskiner	529	534	–	–
Inventarier	274	322	1	3
Byggnader	219	235	–	–
Markanläggningar	6	7	–	–
Totalt	1 433	1 580	442	448

Not 9 Valutakursdifferenser i resultaträkningen

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2016	2015	2016
Valutakursdifferenser redovisade i rörelse-resultatet	–27	–29	–6	–22
Valutakursdifferenser redovisade i finansiella kostnader (not 11)	5	26	–245	–33
Totalt	–22	–4	–251	–55

Not 10 Finansiella intäkter

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2016	2015	2016
Resultat från andelar i dotterbolag	–	–	1 538	1 556
Resultat från andelar i intressebolag	–	–	45	45
Koncerninterna räntointäkter	–	–	109	96
Övriga finansiella intäkter	5	1	–	–
Externa räntointäkter och liknande resultatposter	17	8	0	–
Totalt	22	9	1 691	1 697

Not 11 Finansiella kostnader

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2016	2015	2016
Koncerninterna räntekostnader	–	–	–233	–251
Räntekostnader, övriga skulder ¹	–590	–598	–134	–120
Räntekostnader, räntederivat	40	25	–	–
Räntekostnader, valutaderivat	–127	–120	–	–
Valutakursdifferenser på finansiella instrument	5	26	–245	–33
Värdeförändringar på aktier och andelar	–	–	–207	1
Övriga finansiella kostnader	–47	–47	–29	–30
Totalt	–719	–714	–849	–433

¹ Varav –14 (164) är hänförliga till värdeförändringar derivatinstrument, ej säkringsredovisning, för koncernen.

Not 12 Inkomstskatt

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2016	2015	2016
Aktuell skatt	–2 489	–2 570	–463	–573
Skatt hänförlig till tidigare år	114	119	37	0
Utländsk kupongskatt	–4	–28	9	–
Uppskjuten skatt	–309	152	–	–
Totalt	–2 689	–2 328	–416	–573

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

Procent	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2016	2015	2016
Svensk inkomstskattesats	22	22	22	22
Effekt av utländska skattesatser	8	8	–	–
Ej skattepliktiga intäkter/ ej avdragsgilla kostnader	–1	–1	–9	–8
Utnyttjade underskottsavdrag ej tidigare redovisade	–1	–1	–	–
Övrigt	–2	–2	–	–
Skattesats enligt resultaträkningen	26	26	13	14

Not 13 Vinst per aktie

Vinst per aktie före och efter utspädning

MSEK	Koncernen	
	2015	2016
Resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare	7 693	6 651
Nettovinst	7 693	6 651
Vägt genomsnittligt antal utestående aktier (tusental)	1 110 776	1 110 776
Vinst per aktie (SEK)	6,93	5,99
varav från kvarvarande verksamheter	6,93	5,96
varav från avvecklade verksamheter	–	0,03

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

Vinst per aktie före och efter utspädning och exklusive jämförelsestörande poster

MSEK	Koncernen	
	2015	2016
Resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare	7 693	6 651
Jämförelsestörande poster efter skatt ¹	–	1 221
Nettovinst	7 693	7 872
Vägt genomsnittligt antal utestående aktier (tusental)	1 110 776	1 110 776
Vinst per aktie exklusive jämförelsestörande poster (SEK)	6,93	7,09
varav från kvarvarande verksamheter	6,93	7,06
varav från avvecklade verksamheter	–	0,03

¹ Jämförelsestörande poster består av omstrukturingskostnader.

Not 14 Immateriella tillgångar

2016, MSEK	Koncernen				Moderbolaget
	Goodwill	Varumärken	Övriga immateriella tillgångar	Totalt	Immateriella tillgångar
Ingående ackumulerat anskaffningsvärde	42 838	6 201	5 847	54 885	3 161
Inköp	–	2	416	419	196
Förvärv av dotterbolag	2 451	0	69	2 520	–
Försäljningar, utrangeringar och justeringar	–	–	–30	–30	–
Omklassificeringar	–	0	90	90	–
Omräkningsdifferenser	2 321	247	352	2 920	–
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	47 609	6 451	6 743	60 804	3 357
Ingående ackumulerade av-/nedskrivningar	–61	–98	–2 864	–3 022	–2 504
Försäljningar, utrangeringar och justeringar	–	–	28	28	–
Omklassificeringar	–	–	–5	–5	–
Avskrivningar	–	0	–482	–483	–445
Omräkningsdifferenser	–5	0	–221	–227	–
Utgående ackumulerade av-/nedskrivningar	–65	–98	–3 544	–3 708	–2 949
Bokfört värde	47 544	6 353	3 199	57 096	408

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

Övriga immateriella tillgångar består huvudsakligen av kundrelationer och teknologi. Bokfört värde på immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod, exklusive goodwill, uppgår till 6 305 MSEK (6 060) 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.

2016

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

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

2016, MSEK	EMEA	Americas	Asia Pacific	Global Technologies	Entrance Systems	Totalt
Goodwill	8 348	11 012	7 920	8 784	11 480	47 544
Immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod	218	809	1 862	623	2 793	6 305
Totalt	8 566	11 821	9 782	9 407	14 273	53 849

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

Känslighetsanalys

Känslighetsanalys har gjorts för respektive kassagenererande enhet. Resultatet av analysen redovisas sammantaget nedan.

2016

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 7 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 15 procent (EMEA 15 procent, Americas 15 procent, Asia Pacific 13 procent, Global Technologies 15 procent, Entrance Systems 15 procent).

Om den uppskattade vägda kapitalkostnaden som tillämpats för diskonterade kassaflöden för koncernen hade varit en procentenhet högre än grundantagandet om 8,0–9,0 procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 17 procent (EMEA 17 procent, Americas 17 procent, Asia Pacific 15 procent, Global Technologies 17 procent, Entrance Systems 17 procent).

Dessa beräkningar är hypotetiska och ska inte ses som en indikation på att dessa faktorer är mer eller mindre troliga att förändras. Känslighetsanalysen bör därför tolkas med försiktighet.

Inget av de hypotetiska fallen ovan skulle föranleda en nedskrivning av goodwill i en enskild kassagenererande enhet.

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.

Not 15 Materiella anläggningstillgångar

2016, MSEK	Koncernen						Moderbolaget
	Byggnader	Mark och markanläggningar	Maskiner	Inventarier	Pågående nyanläggningar	Totalt	Inventarier
Ingående ackumulerat anskaffningsvärde	5 326	1 106	8 578	3 168	636	18 814	23
Inköp	90	3	188	210	665	1 156	28
Förvärv av dotterbolag	248	17	53	33	5	355	–
Avyttring av dotterbolag	–4	–0	–82	–38	–11	–135	–
Försäljningar och utrangeringar	–63	–16	–36	–77	–17	–209	–
Omklassificeringar	186	40	333	104	–752	–89	–
Omräkningsdifferenser	360	66	732	262	37	1 459	–
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	6 143	1 215	9 766	3 663	564	21 351	51
Ingående ackumulerade av- och nedskrivningar	–2 441	–135	–6 348	–2 327	–	–11 252	–18
Försäljningar och utrangeringar	41	10	28	65	–	144	–
Avyttring av dotterbolag	0	–	47	22	–	69	–
Nedskrivningar	–17	–	–94	–53	–	–165	–
Avskrivningar	–235	–7	–534	–322	–	–1 097	–3
Omklassificering	–102	0	85	21	–	4	–
Omräkningsdifferenser	–183	–6	–583	–217	–	–989	–
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar	–2 937	–138	–7 399	–2 811	–	–13 286	–21
Bokfört värde	3 205	1 078	2 366	853	564	8 066	30

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

Av årets nedskrivningar om totalt 165 MSEK, avser 151 MSEK nedskrivningar hänförliga till det omstruktureringsprogram som initierades under året.

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
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 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.	1148165260, Montreal	1	100	0
ASSA ABLOY Door Group, Inc.	814406948 RC0001, Ontario	1	100	17
ASSA ABLOY Australia Pacific Pty Ltd	ACN 095354582, Oakleigh, Victoria	48 190 000	100	242
Cerramex, S.A de C.V	CER8805099Y6, Mexiko	4	0	0
ASSA ABLOY Mexico, S.A de CV	AAM961204C11, Mexiko	50 108 549	100	762
Cerraduras y Candados Phillips S.A de C.V	CCP910506LK2, Mexiko	112	0	0
Cerraduras de Colombia S.A.	860009826-8, 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
HID Global SAS	FR21341213411, Nanterre	1 000 000	100	82
Dynaco US Inc	2979272, Illinois	850	100	309
CEDES Holding AG	CHE-101.321-677, Landquart	300 000	100	673
ASSA ABLOY East Africa Ltd	C.20402, Nairobi	13 500	100	90
Totalt				33 611

¹ Koncernens innehav uppgår till 100 procent.

Not 17 Andelar i intressebolag

2016 Företagsnamn	Registreringsland	Koncernen		
		Antal andelar	Kapitalandel, %	Redovisat värde, MSEK
Agta Record AG	Schweiz	5 166 945	39	1 586
Goal Co., Ltd	Japan	2 778 790	46	496
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				2 109

Kapitalandelen i Agta Record AG har uppskattats utifrån intressebolagets senast tillgängliga finansiella rapport, vilken är den offentligt publicerade delårsrapporten för första halvåret 2016. Under perioden januari–juni uppgick bolagets intäkter till 1 542 MSEK (1 391) och resultatet efter skatt till 78 MSEK (65). Bolagets tillgångar var 3 127 MSEK (2 736) och totala skulder uppgick till 1 148 MSEK (850).

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

Not 18 Uppskjutna inkomstskatt

MSEK	Koncernen	
	2015	2016
Uppskjutna skattefordringar		
Anläggningstillgångar	203	120
Pensioner	514	550
Underskottsavdrag med mera	356	378
Övriga uppskjutna skattefordringar	361	851
Uppskjutna skattefordringar	1 434	1 899
Uppskjutna skatteskulder		
Anläggningstillgångar	1 566	1 660
Övriga uppskjutna skatteskulder	465	684
Uppskjutna skatteskulder	2 031	2 344
Uppskjutna skattefordran, netto	-597	-445
Förändring i uppskjuten skatt		
Ingående balans	93	-597
Förvärv och avyttringar av dotterbolag	-365	15
Redovisning i resultaträkningen	-309	152
Uppskjuten skatt avseende omvärdering av nettopensionsförpliktelser	-33	36
Valutakursdifferenser	17	-51
Utgående balans	-597	-445

Koncernen har underskottsavdrag på 1 291 MSEK (1 626) 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	
	2015	2016	2015	2016
Andelar i intressebolag i moderbolaget	-	-	1 621	1 621
Andra aktier och andelar	11	11	-	-
Räntebärande långfristiga fordringar	30	41	-	-
Övriga långfristiga fordringar	36	34	-	-
Totalt	77	86	1 621	1 621

Not 20 Varulager

MSEK	Koncernen	
	2015	2016
Material och förrädsartiklar	2 430	2 744
Produkter i arbete	1 723	1 959
Färdiga varor	3 874	4 531
Förskott till leverantörer	320	331
Totalt	8 348	9 565

Nedskrivning av lager uppgick under året till 278 MSEK (139).

Not 21 Kundfordringar

MSEK	Koncernen	
	2015	2016
Kundfordringar	12 532	13 608
Reservering för värdeminskning	-758	-959
Totalt	11 775	12 648

Åldersanalys av årets kundfordringar

Ej förfallna kundfordringar	8 308	8 916
Förfallna utan nedskrivningsbehov:		
< 3 månader	2 982	3 024
3–12 månader	660	898
> 12 månader	582	769
	4 224	4 691
Nedskrivna kundfordringar:		
< 3 månader	-78	-111
3–12 månader	-121	-171
> 12 månader	-558	-677
	-758	-959
Totalt	11 775	12 648

Kundfordringar per valuta	2015	2016
USD	3 644	4 320
EUR	2 669	2 979
CNY	2 060	1 480
SEK	493	595
GBP	509	514
CAD	287	324
AUD	305	219
Övriga valutor	1 808	2 217
Totalt	11 775	12 648

Årets förändring i reserv för osäkra kundfordringar

	2015	2016
Ingående balans	620	758
Förvärv och avyttringar	54	18
Konstaterade förluster	-89	-84
Återförda outnyttjade belopp	-37	-80
Reservering för osäkra kundfordringar	212	299
Valutaeffekt	-2	49
Utgående balans	758	959

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 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	
Ingående balans per 1 jan 2016	57 525	1 055 052	1 112 576	370 859
Utgående balans per 31 dec 2016	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 (0,33) och har lika rätt till andel i bolagets tillgångar och resultat. Samtliga aktier är berättigade till utdelning som fastställs i efterhand. Varje aktie av serie A medför tio röster och varje aktie av serie B en röst. Alla emitterade aktier är fullt betalda.

Vägt genomsnittligt antal aktier i tusental har under året uppgått till 1 110 776 (1 110 776). Inga av koncernens utestående aktiesparprogram bedöms kunna medföra väsentlig framtida utspädning.

Totalt antal aktier i eget förvar per 31 december 2016 uppgick till 1 800 000. Inga aktier har återköpts under året.

Utdelning per aktie

Under räkenskapsåret utbetald utdelning uppgick totalt till 2 944 MSEK (2 407), vilket motsvarar 2,65 SEK (2,17) per aktie. På årsstämman onsdagen den 26 april 2017 kommer en utdelning avseende år 2016 om 3,00 SEK per aktie, totalt 3 332 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 procent av tillgångarna. Mindre andelar av tillgångarna placeras även i fastigheter och alternativa placeringar, främst hedgefonder.

Per 31 december 2016 uppgår andelen aktier till 44 procent (45) och räntebärande värdepapper till 33 procent (34) av förvaltningstillgångarna, medan övriga tillgångar uppgår till 23 procent (22). Den faktiska avkastningen på förvaltningstillgångarna under 2016 var 544 MSEK (40).

Belopp som redovisas i resultaträkningen

Pensionskostnader, MSEK	2015	2016
Avgiftsbestämda pensionsplaner	479	576
Förmånsbestämda pensionsplaner	164	168
Sjukvårdersättningar efter avslutad anställning	31	32
Totalt	674	777
varav redovisat inom:		
Rörelseresultat	577	685
Finansnetto	96	92

Belopp som redovisas i balansräkningen

Pensionsavsättningar, MSEK	2015	2016
Avsättningar för förmånsbestämda pensionsplaner	2 163	2 497
Avsättningar för sjukvårdersättningar efter avslutad anställning	582	610
Avsättningar för avgiftsbestämda pensionsplaner	16	14
Totalt	2 761	3 121

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 2016 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 31 MSEK (27), varav för moderbolaget 11 MSEK (11). Avgifterna för pensionsförsäkringar förväntas vara i stort sett oförändrade under 2017.

Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade. Per 30 september 2016 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 142 procent (153 procent per 30 december 2015). 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 tillåts 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	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Nuvärde av fonderade förmånsbestämda förpliktelser	2 617	2 859	89	103	1 998	2 166	980	1 268	5 684	6 397
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	-2 370	-2 543	-23	-23	-1 577	-1 629	-690	-870	-4 660	-5 063
Nettovärde fonderade planer	247	317	67	81	421	538	290	398	1 024	1 333
Nuvärde av ofonderade förmånsbestämda förpliktelser	-	-	643	680	-	-	496	484	1 138	1 164
Nuvärde av ofonderade sjukvårdersättningar	-	-	-	-	578	606	4	5	582	610
Nettovärde förmånsbestämda pensionsplaner	247	317	709	761	999	1 143	790	886	2 745	3 107
Avsättningar för avgiftsbestämda pensionsplaner	-	-	-	-	-	-	16	14	16	14
Totalt	247	317	709	761	999	1 143	806	900	2 761	3 121

Not 24 forts.

Förändring i pensionsförpliktelser

2016, MSEK	Sjukvårds- ersättningar	Förmåns- bestämda pensionsplaner	Förvaltnings- tillgångar	Totalt
Ingående balans 1 januari 2016	582	6 823	-4 660	2 745
Förvärv/avyttringar	–	166	-115	51
Omklassificeringar	–	27	–	27
<i>Redovisat i resultaträkningen:</i>				
Kostnader avseende tjänstgöring under året	6	115	–	121
Kostnader för tjänstgöring under tidigare år	0	-4	–	-3
Nedskrivning/återföring av pensionsfordran	–	-9	–	-9
Räntekostnad/-intäkt	26	227	-161	92
Summa redovisat i resultaträkningen	32	329	-161	201
<i>Redovisat i övrigt totalresultat:</i>				
Avkastning på förvaltningstillgångar, exklusive belopp inkluderade ovan	–	–	-383	-383
Vinst/förlust från förändringar i demografiska antaganden	-19	-26	–	-45
Vinst/förlust från förändringar i finansiella antaganden	–	663	–	663
Erfarenhetsbaserade vinster/förluster	–	-97	–	-97
Omvärdering av nettopensionsförpliktelser	-19	539	-383	138
Valutakursdifferenser	51	24	50	125
Summa redovisat i övrigt totalresultat	51	24	50	125
<i>In-/utbetalningar:</i>				
Avgifter från arbetsgivaren	–	–	-66	-66
Avgifter från anställda	0	17	-23	-5
Utbetalda ersättningar	-37	-352	281	-108
Regleringar	–	-13	13	–
Summa in- och utbetalningar	-37	-347	205	-179
Utgående balans 31 december 2016	610	7 560	-5 063	3 107

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
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

Fördelning av förvaltningstillgångar

Förvaltningstillgångar	2015	2016
Noterade aktier	2 077	2 237
Statsobligationer	659	630
Företagsobligationer	689	719
Realränteobligationer	228	297
Fastigheter	314	319
Likvida medel	32	40
Alternativa placeringar	93	101
Andra tillgångar	568	720
Totalt	4 660	5 063

Väsentliga aktuariella antaganden

Väsentliga aktuariella antaganden (vägt genomsnitt), %	Storbritannien		Tyskland		USA	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Diskonteringsränta	3,8	2,7	2,2	1,6	4,4	4,2
Förväntad årlig löneökning	n/a	n/a	2,8	2,8	n/a	n/a
Förväntad årlig pensionsökning	1,9	2,1	1,3	1,3	2,0	2,0
Förväntad årlig ökning i sjukvårdsersättningar	n/a	n/a	n/a	n/a	6,9	6,6
Förväntad årlig inflation	2,0	2,4	1,3	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	-16,1%	14,5%
Förväntad årlig ökning i sjukvårdsersättningar	10,9%	-9,1%

Not 25 Övriga avsättningar

MSEK	Koncernen		
	Struktur-reserv	Övrigt	Totalt
Ingående balans 1 jan 2015	941	2012	2952
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

MSEK	Koncernen		
	Struktur-reserv	Övrigt	Totalt
Ingående balans 1 jan 2016	551	1 773	2 324
Årets avsättningar	1 597	103	1 700
Omklassificeringar	–	-30	-30
Förvärv av dotterbolag	–	-47	-47
Avyttring av dotterbolag	-17	-24	-41
Återföring outnyttjade belopp	–	-214	-214
Betalningar	-442	-405	-847
Utnyttjat utan kassaeffekt	-151	–	-151
Valutakursdifferenser	34	17	51
Utgående balans 31 dec 2016	1 572	1 170	2 742

	Koncernen	
	2015	2016
Fördelning i balansräkningen:		
Övriga långfristiga avsättningar	1 717	1 945
Övriga kortfristiga avsättningar	607	797
Totalt	2 324	2 742

Den utgående strukturreserven är huvudsakligen hänförlig till det omstruktureringsprogram som initierades under året. Kostnaden för detta program uppgår till 1 597 MSEK och avser främst utbetalningar i samband med personalneddragningar. Kostnaden fördelar sig på följande funktioner i koncernens resultaträkning: Kostnad såld vara (1 151 MSEK), Försäljningsomkostnader (241 MSEK), Administrationskostnader (112 MSEK) samt Forsknings- och utvecklingskostnader (93 MSEK). Strukturreserven förväntas utnyttjas under de kommande två åren. Långfristig del av reserven uppgår till 815 MSEK. Se även förvaltningsberättelsen för mer information om omstruktureringsprogrammen.

Övriga avsättningar avser främst skatter och legala åtaganden inklusive framtida miljörelaterade åtgärder.

Not 26 Övriga kortfristiga skulder

MSEK	Koncernen	
	2015	2016
Moms och punktskatter	567	559
Innehållen källskatt	92	100
Erhållna förskott	562	776
Sociala avgifter och andra skatter	58	72
Tilläggsköpeskillningar	952	1 083
Övriga kortfristiga skulder	615	599
Totalt	2 847	3 190

Not 27 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2016	2015	2016
Personalrelaterade kostnader	2 335	2 585	200	226
Kundrelaterade kostnader	678	992	–	–
Förutbetalda intäkter	345	439	–	–
Upplupna räntekostnader	108	107	61	51
Övrigt	1 161	1 352	27	42
Totalt	4 626	5 474	288	319

Not 28 Eventualförpliktelser

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2016	2015	2016
Garantier	100	102	–	–
Garanti till förmån för dotterbolag	–	–	11 249	12 048
Totalt	100	102	11 249	12 048

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	
	2015	2016
< 1 år	31	44
> 1 < 2 år	5	7
> 2 < 5 år	42	35
> 5 år	22	17
Totalt	100	102

Not 29 Ställda säkerheter för skulder till kreditinstitut

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2016	2015	2016
Fastighetsinteckningar	18	148	–	–
Övriga inteckningar	63	113	–	–
Totalt	81	261	–	–

Not 30 Rörelseförvärv

MSEK	2015	2016
Förvärvspris		
Erlagda köpeskillingar avseende årets förvärv	2 690	2 388
Innehållna och villkorade köpeskillingar avseende årets förvärv	1 155	568
Justering av förvärvspris avseende föregående års förvärv	-10	-91
Summa	3 835	2 866
Verkligt värde på förvärvade tillgångar och skulder		
Immateriella tillgångar	1 305	69
Materiella anläggningstillgångar	229	355
Uppskjutna skattefordringar	43	77
Övriga finansiella tillgångar	1	6
Varulager	385	251
Kortfristiga fordringar och placeringar	673	291
Likvida medel	155	263
Innehav utan bestämmande inflytande	-3	-
Uppskjutna skatteskulder	-409	-46
Pensionsavsättningar	-25	-51
Övriga långfristiga skulder	-109	-136
Kortfristiga skulder	-895	-665
Summa	1 350	415
Goodwill	2 485	2 451
Erlagda köpeskillingar avseende årets förvärv	2 690	2 388
Likvida medel i förvärvade dotterbolag	-155	-263
Erlagda köpeskillingar avseende förvärv genomförda tidigare år	635	515
Förändring i koncernens likvida medel vid förvärv	3 171	2 640
Nettoomsättning från förvärvstidpunkten	908	1 067
EBIT från förvärvstidpunkten	51	104
Nettoresultat från förvärvstidpunkten	30	86

I tabellen ingår justeringar av verkligt värde på förvärvade nettotillgångar från förvärv genomförda under tidigare år.

Förvärvsanalyser har upprättats för samtliga förvärv under 2016. Förvärvade enheters årsomsättning 2016 uppgick till totalt 2 373 MSEK (2 586) och nettoresultatet till totalt 186 MSEK (85). Förvärvsrelaterade kostnader för 2016 uppgick till 82 MSEK (80) och har redovisats som övriga rörelsekostnader i resultaträkningen.

Nedan följer beskrivning av några av de förvärv som genomförts under 2016 och 2015. Inget enskilt förvärv är storleksmässigt väsentligt varför separata förvärvsrapporteringar inte lämnas.

2016**CEDES**

Den 10 februari 2016 förvärvades 100 procent av aktiekapitalet i det schweiziska bolaget CEDES, ett ledande företag inom sensorteknologi för dörr-, port- och hissindustrin.

Förvärvet är ytterligare ett viktigt steg i strategin att tillföra mer intelligens inom entréautomatik och är ett starkt tillskott till den nuvarande produktportföljen. Genom kombinationen av olika teknologier kommer det att leda till mycket innovativa och integrerade lösningar för kunderna. CEDES har sitt huvudkontor i Landquart, Schweiz.

Den goodwill som uppkom i samband med förvärvet är huvudsakligen hänförlig till synergier och andra immateriella tillgångar som ej uppfyller kriterierna för separat värdering.

Bluision

Den 30 november 2016 förvärvades 100 procent av aktiekapitalet i Bluision, en ledande amerikansk leverantör av lösningar för Bluetooth Low Energy ("BLE") lösningar i marknaden för Internet of Things (IoT).

Bolaget förstärker det nuvarande erbjudandet av lösningar inom säkert utfärdande av kort. Förvärvet kommer att avsevärt stärka koncernens position inom marknaden för företagslösningar inom IoT och ger kompletterande tillväxtmöjligheter. Bluision har sitt huvudkontor i Fort Lauderdale, Florida.

Per balansdagen är förvärvsanalysen preliminär med avseende på värdering av immateriella tillgångar.

Övriga förvärv

Övriga noterbara förvärv under året utgörs av Lighthouse (USA), Trojan (Storbritannien) och Construction Specialties (USA och Mexiko).

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 regel efterlevnad 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 kriterierna för separat redovisning.

Övriga förvärv

Övriga noterbara förvärv under året utgörs av Prometal (Förenade Arabemiraten), Teamware (Malaysia), Flexim (Finland) och Papaiz och Udinese (Brasilien).

Not 31 Resultat från avvecklade verksamheter

MSEK	Koncernen	
	2015	2016
Resultat från avvecklade verksamheter		
Försäljningsintäkter	–	449
Kostnader	–	–436
Resultat från avvecklade verksamheter – före skatt	–	14
Inkomstskatt	–	–0
Resultat från avvecklade verksamheter – efter skatt	–	14
Resultat från försäljning av avyttringsgrupp som innehas för försäljning	–	14
Resultat från avvecklade verksamheter	–	28
Kassaflöde från avvecklade verksamheter		
Kassaflöde från löpande verksamheten	–	5
Kassaflöde från investeringsverksamheten	–	–10
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	–	35
Årets kassaflöde från avvecklade verksamheter	–	30

I september avyttrade koncernen sin verksamhet inom billås (Car Locks). Billåsverksamheten har utgjort en självständig verksamhet inom ASSA ABLOY, klart särskiljbar från resten av koncernen. Verksamheten har i externa rapporter under året klassificerats som att den innehas för försäljning och redovisas i Årsredovisning som avvecklad verksamhet.

Not 32 Kassaflöde

MSEK	Koncernen	
	2015	2016
Justeringar för poster som ej ingår i kassaflödet		
Resultat vid försäljning av anläggningstillgångar	–38	–29
Resultat vid försäljning av dotterbolag	–	33
Förändring av pensionsavsättning	98	109
Resultat från andelar i intresseföretag	–134	–127
Utdelning från andelar i intresseföretag	52	45
Omvärdering avsatta tilläggsköpeskillningar från förvärv	–284	–440
Övrigt	37	54
Justering för poster som ej ingår i kassaflödet	–269	–354
Förändring av rörelsekapital		
Varulager ökning/minskning (–/+)	–147	–551
Kundfordringar ökning/minskning (–/+)	–713	–61
Leverantörsskulder ökning/minskning (+/–)	549	461
Övrigt rörelsekapital ökning/minskning (–/+)	–189	213
Förändring av rörelsekapital	–502	62
Avyttring av dotterbolag		
Erhållna köpeskillningar netto	–	83
Likvida medel i avyttrade dotterbolag	–	–28
Förändring i koncernens likvida medel vid avyttring	–	55

Not 33 Personal

Löner och andra ersättningar, samt sociala kostnader

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2016	2015	2016
Löner och andra ersättningar	14 805	16 536	192	204
Sociala kostnader	4 190	4 694	117	115
– varav pensionskostnader	577	685	29	33
Totalt	18 995	21 231	309	319

Arvode till styrelsens ledamöter 2016 (inklusive utskottsarbete), TSEK

Namn och befattning	Styrelse	Ersättnings- utskott	Revisions- utskott	Totalt
Lars Renström, ordförande	1 850	150	–	2 000
Carl Douglas, vice ordförande	800	–	–	800
Ulf Ewaldsson, ledamot	550	–	–	550
Eva Karlsson, ledamot	550	–	–	550
Birgitta Klasén, ledamot	550	–	125	675
Eva Lindqvist, ledamot	550	–	–	550
Johan Molin, verkställande direktör och koncernchef	–	–	–	–
Ulrik Svensson, ledamot	550	75	250	875
Jan Svensson, ledamot	550	75	125	750
Arbetsstagarrepresentanter (4 st)	–	–	–	–
Totalt	5 950	300	500	6 750

Totala arvoden till styrelsens ledamöter uppgick år 2015 till 5,8 MSEK.

Ersättningar och övriga förmåner till ledande befattningshavare 2016, TSEK

Namn	Lön/arvode	Rörlig lön	Aktierelaterad ersättning	Övriga förmåner	Pensions- kostnader
Johan Molin, verkställande direktör och koncernchef	16 788	8 784	8 553	129	6 896
Övriga ledande befattningshavare (8 st)	47 196	19 062	14 420	4 349	10 659
Totala ersättningar och förmåner	63 984	27 846	22 973	4 478	17 555

Totala ersättningar och förmåner till ledande befattningshavare uppgick år 2015 till 133 MSEK.

Löner och ersättningar till styrelsen och moderbolagets ledning

Löner och andra ersättningar till styrelsen och moderbolagets ledning uppgick till 56 MSEK (55) exklusive pensionskostnader och sociala avgifter. Pensionskostnaderna uppgick till 10 MSEK (9). 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 årsstämmorna för åren 2011–2016 beslutades att genomföra ytterligare aktiesparprogram för ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner inom koncernen. De nya aktiesparprogrammen benämndes LTI 2011–LTI 2016 och är utformade enligt liknande villkor som de för LTI 2010.

För varje B-aktie VD förvärvat inom ramen för LTI 2014, LTI 2015 och LTI 2016 har bolaget tilldelat en matchningsaktierätt samt fyra prestationsbaserade aktierätter. För varje B-aktie övriga medlemmar av koncernledningen förvärvat tilldelar bolaget en matchningsaktierätt samt tre prestationsbaserade aktierätter. För övriga deltagare tilldelar bolaget en matchningsaktierätt och en prestationsbaserad aktierätt. I enlighet med villkoren för programmen har de anställda förvärvat totalt 413 406 aktier i ASSA ABLOY AB, varav 127 884 aktier förvärvats under 2016 inom ramen för LTI 2016.

Varje matchningsaktierätt ger innehavaren rätt att vederlagsfritt erhålla en B-aktie i bolaget efter tre år, under förut-

sättning att innehavaren, med vissa undantag, fortfarande är anställd inom koncernen vid offentliggörande av delårsrapporten för första kvartalet 2017, 2018 och 2019 för respektive program (LTI 2014–LTI 2016), 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 maximinivån i ett av styrelsen fastställt intervall avseende utvecklingen för bolagets vinst per aktie ha uppfyllts. Prestationsvillkoret har uppfyllts till 100 procent för LTI 2014 och LTI 2015 samt till 67 procent för LTI 2016.

Antalet utestående matchnings- och prestationsbaserade aktierätter för LTI 2016 uppgår till 363 482 stycken. Det totala antalet utestående matchnings- och prestationsbaserade aktierätter för LTI 2014, LTI 2015 och LTI 2016 uppgår per balansdagen 31 december 2016 till 1 072 307 stycken.

Det verkliga värdet är baserat på aktiekursen på respektive tilldelningsdag. Nuvärdesberäkningen är baserad på data från en extern part. Verkligt värde är även justerat för deltagare som inte behåller sitt innehav av sparaktier under respektive programs 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 2016, den 26 maj 2016, var 171,24 SEK. 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.

Den totala kostnaden 2016 för aktiesparprogram (LTI 2013–LTI 2016) exklusive sociala avgifter var 42 MSEK (39). I april 2016 skedde en inlösen av aktiesparprogrammet LTI 2013 motsvarande 481 558 aktier (703 782) för ett

¹ Samtliga aktieantal och verkliga värden från tidigare år har omräknats med anledning av genomförd aktiesplit under 2015.

Not 33 forts.

marknadsvärde vid tidpunkten för inlösen om 80 MSEK (121). Delar av inlösen av aktiesparprogrammet LTI 2013 reglerades via kapitalförsäkringar. Utbetalt belopp för inlösen av LTI 2013 redovisades direkt mot eget kapital.

Övriga aktierelaterade incitamentsprogram

ASSA ABLOY har tidigare givit ut flera konvertibla förlagslån till de anställda inom koncernen. Vid utgången av 2016 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					
	2015			2016		
	Totalt	Varav kvinnor	Varav män	Totalt	Varav kvinnor	Varav män
Kina	12 591	5 085	7 506	11 439	5 399	6 040
USA	9 202	2 563	6 639	9 711	2 567	7 143
Sverige	2 065	495	1 570	2 100	512	1 588
Frankrike	1 971	614	1 357	1 998	604	1 394
Brasilien	792	205	588	1 648	519	1 130
Tyskland	1 612	467	1 145	1 623	473	1 150
Storbritannien	1 571	515	1 055	1 577	510	1 067
Mexiko	1 360	417	943	1 394	428	966
Finland	1 147	368	779	1 278	368	910
Nederländerna	1 029	155	875	997	147	850
Tjeckien	1 315	540	775	986	350	637
Malaysia	756	339	417	847	385	462
Rumänien	793	304	489	845	340	505
Kanada	826	193	633	819	188	631
Norge	750	145	605	717	132	585
Australien	748	237	511	712	211	500
Sydkorea	681	231	450	712	267	445
Polen	561	115	446	589	119	470
Belgien	501	106	394	584	118	466
Schweiz	378	102	276	563	182	381
Spanien	534	124	410	531	167	365
Förenade Arabemiraten	253	17	236	475	34	441
Danmark	454	117	337	471	118	353
Italien	515	131	383	467	129	338
Sydafrika	398	168	230	461	208	253
Indien	379	33	346	423	37	385
Chile	352	96	256	357	98	259
Israel	308	95	214	304	88	216
Nya Zeeland	304	102	202	289	98	191
Ungern	205	21	184	248	39	209
Colombia	213	49	164	204	52	152
Österrike	190	36	154	179	34	145
Övriga	1 239	336	903	1 385	370	1 015
Totalt	45 994	14 520	31 473	46 928	15 290	31 638

	Moderbolaget					
	2015			2016		
	Totalt	Varav kvinnor	Varav män	Totalt	Varav kvinnor	Varav män
Sverige	180	47	133	183	42	141
Totalt	180	47	133	183	42	141

Ledande befattningshavare och styrelseledamöter fördelat på kvinnor och män

	2015			2016		
	Totalt	Varav kvinnor	Varav män	Totalt	Varav kvinnor	Varav män
Styrelsen ¹	8	3	5	9	3	6
Koncernledning	9	1	8	9	1	8
– varav moderbolagets ledning	3	1	2	3	1	2
Totalt	17	4	13	18	4	14

¹ Exklusive arbetstagarrepresentanter.

Not 34 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	
	2015	2016
Långfristiga räntebärande fordringar	-30	-41
Kortfristiga räntebärande placeringar inkl positiva marknadsvärden av derivat	-182	-230
Likvida medel	-501	-689
Pensionsavsättningar	2 761	3 121
Övriga långfristiga räntebärande skulder	15 568	16 901
Kortfristiga räntebärande skulder inkl negativa marknadsvärden av derivat	4 653	4 065
Totalt	22 269	23 127
Eget kapital	41 579	47 224
Nettoskuldsättning/eget kapital	0,54	0,49

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 2015				31 december 2016			
	< 1 år	> 1 < 2 år	> 2 < 5 år	> 5 år	< 1 år	> 1 < 2 år	> 2 < 5 år	> 5 år
Långfristiga banklån	-249	-464	-1 500	-1 130	-459	-452	-3 093	-856
Långfristiga kapitalmarknadslån	-2 213	-2 455	-6 073	-5 168	-2 626	-2 765	-4 745	-6 287
Kortfristiga banklån	-1 325	-	-	-	-790	-	-	-
Företagscertifikat samt kortfristiga kapitalmarknadslån	-1 240	-	-	-	-455	-	-	-
Derivat (utflöde)	-8 649	-26	-567	-29	-8 032	-569	-54	-54
Summa per period	-13 675	-2 944	-8 141	-6 327	-12 363	-3 787	-7 892	-7 198
Likvida medel inklusive räntebärande fordringar	683	-	-	-	919	-	-	-
Långfristiga räntebärande fordringar	31	-	-	-	41	-	-	-
Derivat (inflöde)	8 659	48	631	90	8 013	547	121	110
Tilläggsköpeskillingar	-952	-966	-684	-39	-1 083	-1 023	-93	-50
Kundfordringar	11 775	-	-	-	12 648	-	-	-
Leverantörsskulder	-6 553	-	-	-	-7 443	-	-	-
Netto	-33	-3 862	-8 194	-6 276	732	-4 264	-7 864	-7 138
Bekräftade kreditlöften	8 229	-	-8 229	-	8 620	-	-8 620	-
Kreditlöften med förfall < 1 år	-685	-	-	-	-715	-	-	-
Justerad förfalloprofil¹	7 510	-3 862	-16 422	-6 276	8 638	-4 264	-16 484	-7 138

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.

Kreditramar/faciliteter	Belopp, MSEK	Löptid	Redovisat värde, MSEK	Valuta	Belopp 2015	Belopp 2016	Varav moderbolaget, MSEK
US Private Placement Program	1 111	Dec 2018	1 111	USD	122	122	
US Private Placement Program	228	Aug 2019	228	USD	25	25	
US Private Placement Program	637	Maj 2020	637	USD	70	70	
US Private Placement Program	456	Aug 2022	494	USD	50	50	
US Private Placement Program	911	Aug 2022	911	USD	100	100	
US Private Placement Program	683	Aug 2024	683	USD	75	75	
Multi-Currency RCF	8 620	Jun 2020		EUR	900	900	
Banklån EIB	702	May 2020 ²	702	EUR	92	73	
Banklån EIB	1 406	Apr 2022 ²	1 406	USD	0	154	
Banklån NIB	526	Dec 2019	526	EUR	55	55	
	526	Dec 2021	526	EUR	55	55	
Global MTN Program	17 765	Mar 2018	479	EUR	50	50	479
		Jun 2018	500	SEK	500	500	500
		Sep 2018	91	USD	10	10	91
		Okt 2018	287	EUR	30	30	287
		Jan 2019	91	USD	10	10	91
		Aug 2019	456	USD	50	50	456
		Sep 2019	182	USD	20	20	182
		Feb 2020	479	EUR	50	50	479
		Jun 2020	132	AUD	0	20	132
		Sep 2020	669	EUR	70	70	669
		Nov 2020	355 ¹	EUR	35	35	
		Dec 2020	302 ¹	EUR	30	30	286
		Feb 2021	455	USD	50	50	455
		Aug 2021	91	USD	0	10	91
		Okt 2021	144	EUR	15	15	144
		Mar 2022	478	EUR	50	50	478
		Nov 2023	238 ¹	USD	25	25	
		Sep 2024	952	EUR	0	100	952
		Feb 2025	478	EUR	50	50	478
		Mar 2025	326 ¹	EUR	30	30	287
		Dec 2025	450 ¹	USD	0	50	456
		Feb 2027	287	EUR	30	30	287
		Apr 2030	664	EUR	70	70	664
Övriga långfristiga lån	1 093		1 093				842
Totala långfristiga lån/faciliteter	34 663		16 901				8 786
Global MTN Program	1 391	Maj 2017	500	SEK	500	500	500
		Sep 2017	891	CHF	100	100	891
US Private Placement Program	455	Apr 2017	455	USD	50	50	
	455	Maj 2017	455	USD	50	50	
Global CP Program	9 112		455	USD	50	50	
			0	EUR	68	0	
Svenskt CP Program	5 000		0	SEK	200	0	
Övriga banklån	692		692				
Checkkredit	2 108		508				14
Totala kortfristiga lån/faciliteter	19 186		3 929				1 404
Totala lån/faciliteter	53 849		20 829				10 191
Likvida medel			-689				
Kortfristiga räntebärande placeringar			-63				
Långfristiga räntebärande fordringar			-41				
Marknadsvärde derivat			-30				
Pensionsavsättningar			3 121				
Nettoskuld			23 127				10 191

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 34 forts.

Förfallostruktur

Tabellen "Förfallostruktur" på sidan 88 visar förfallotidpunkterna för ASSA ABLOYs finansiella instrument inklusive bekräftade kreditlöften. Förfallotidpunkterna är inte koncentrerade till en speciell tidpunkt inom den närmsta framtiden. En viktig komponent i likviditetsplaneringen är koncernens Multi Currency Revolving Credit Facility vilken förfaller i 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 542 MUSD varav 442 MUSD (542) är långfristiga, GMTN-program om 9 976 MSEK (9 111) varav 8 585 MSEK (7 886) är långfristiga samt lån från finansiella institutioner som Europeiska Investeringsbanken (EIB) om 73 MEUR (92) samt 154 MUSD (0) och Nordiska Investeringsbanken om 110 MEUR (110). Under året gjordes totalt fyra nya emissioner under GMTN-programmet om ett totalt belopp på 1 635 MSEK. Vidare upptogs ett nytt lån från EIB om 154 MUSD. 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. Lårens storlek har även vuxit på grund av valutaförändringar, framförallt i USD. Totalt lånades 2 876 MSEK i nya långa lån samtidigt som 2 223 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 455 MSEK (1 240). 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, 49 månader (46).

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

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 2 MSEK (34). Utöver detta finns räntebärande långfristiga fordringar om 41 MSEK (30) samt finansiella derivat med ett positivt marknadsvärde om 167 MSEK (148) 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 2016.

Moderbolagets likvida medel finns på ett underkonto till koncernens gemensamma koncernkonto.

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2016	2015	2016
Kassa och bank	404	689	–	–
Kortfristiga placeringar med löptid under 3 månader	97	61	–	–
Likvida medel	501	750	–	–
Kortfristiga placeringar med löptid mer än 3 månader	34	2	–	–
Långfristiga räntebärande fordringar	30	41	–	–
Positivt marknadsvärde derivat	148	167	–	–
Totalt	713	960	–	–

Nettoskldsättning per valuta

MSEK	31 december 2015		31 december 2016	
	Nettoskldsättning exklusive valutaswappar	Nettoskldsättning inklusive valutaswappar	Nettoskldsättning exklusive valutaswappar	Nettoskldsättning inklusive valutaswappar
USD	8 036	11 620	9 907	12 277
EUR	9 993	5 807	9 728	6 616
CNY	74	1 975	–199	928
AUD	1	557	146	524
NOK	407	510	71	640
KRW	369	369	369	534
PLN	24	329	38	299
CZK	21	314	12	340
CHF	986	199	1 171	653
DKK	31	197	8	456
SEK	1 731	147	1 315	–493
Övrigt	596	244	562	352
Totalt	22 269	22 269	23 127	23 127

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 113 dagar (45) vid slutet av 2016. En förändring nedåt på avkastningskurvan med en procentenhet skulle minska koncernens ränteintäkter med cirka 1 MSEK (1) och koncernens eget kapital med 1 MSEK (1).

Ränterisker i upplåning

Förändringar i räntenivån har en direkt inverkan på ASSA ABLOYs räntenetto. Identifiering och hantering av koncernens ränteeponering sker inom Treasury, som analyserar koncernens ränteeponering och beräknar resultateffekten av förändringar i räntenivån över rullande 12 månader. Koncernen eftersträvar att hålla upplåningen i en blandning av fast och rörlig ränta och använder ränteswappar för att löpande justera räntebindningen. Finanspolicyn stipulerar att den genomsnittliga räntebindningstiden i normalfallet ska vara 24 månader. Vid årets utgång uppgick den genomsnittliga räntebindningstiden på bruttoskulden, exklusive pensionsskulder, till cirka 28 månader (26). En förändring uppåt på avkastningskurvan med en procentenhet skulle öka koncernens räntekostnader med cirka 102 MSEK (97) och minska koncernens egna kapital med 75 MSEK (72).

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	
	2015	2016
AUD	484	522
CAD	531	764
CNY	-1 123	-1 255
DKK	276	267
EUR	1 590	1 833
GBP	190	565
RON	-299	-321
SEK	-1 952	-2 194
USD	293	291

Omräkningsexponering i resultatet

Tabellen nedan visar effekterna på koncernens resultat före skatt vid 10 procents försvagning av den svenska kronan (SEK) gentemot de större valutorna, med alla andra variabler konstanta.

Effekt på rörelseresultat före skatt vid 10 procent försvagning av SEK

Valuta, MSEK	2015	2016
AUD	37	36
CHF	22	27
CNY	95	18
EUR	139	131
GBP	28	19
HKD	55	59
KRW	17	20
NOK	14	14
USD	460	528

Omräkningsexponering i balansräkningen

Effekterna av omräkning av eget kapital begränsas av att en stor del av finansiering sker i lokal valuta.

Kapitalstrukturen i varje land optimeras med utgångspunkt i lokal lagstiftning. När så är möjligt, efter lokala förut-

sättningar, eftersträvas generellt samma skuldsättningsgrad per valuta som i koncernen som helhet för att enskilda valutators rörelser ska få begränsad effekt. Treasury använder valutaderivat och lån för att åstadkomma lämplig finansiering och för att eliminera oönskad valutaexponering.

I tabellen "Nettoskuldssättning per valuta" på sidan 90 visas användningen av valutaterminskontrakt i relation till finansiering i större valutor. Terminskontrakten används för att neutralisera den exponering som uppkommer mellan extern skuld och interna behov.

Finansiell kreditrisk

Finansiell riskhantering exponerar ASSA ABLOY för vissa motpartsrisiker. Denna exponering uppstår bland annat genom placering av överskottslikviditet samt genom skuldebrev och derivatinstrument.

ASSA ABLOYs policy är att minimera den potentiella kreditrisken för överskottslikviditet genom att använda kassaflöde från dotterbolagen för att amortera på koncernens lån. Detta hanteras främst via så kallade cash pools som inrättats av Treasury. Cirka 91 procent (88) av koncernens försäljning reglerades via cash pools under 2016. 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 finanspolicyn. 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 92.

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 bedöms vara begränsad, men har ökat något i takt med den ökade verksamheten i tillväxtmarknader, främst avseende Kina. 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 terminskontrakt för att säkra råvaruinköp.

Verkligt värde på finansiella instrument

Finansiella derivatinstrument såsom valuta- och ränteterminer används i erforderlig utsträckning. Syftet med att använda derivatinstrument är begränsat till att reducera exponering mot finansiella risker.

De positiva och negativa verkliga värdena i tabellen "Utestående derivatinstrument" på sidan 92 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 92 ger en översikt över finansiella tillgångar och skulder, värderingskategori samt redovisat och verkligt värde per post.

Not 34 forts.

Upplysningar om kvittning av finansiella tillgångar och skulder

MSEK	2015					2016				
	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	148	–	148	38	110	167	–	167	76	91
Finansiella skulder	80	–	80	38	42	137	–	137	76	61

Kvittade finansiella tillgångar och finansiella skulder utgörs endast av derivatinstrument.

Utestående derivatinstrument per den 31 december

Instrument, MSEK	31 december 2015			31 december 2016		
	Positivt marknads-värde	Negativt marknads-värde	Nominellt värde	Positivt marknads-värde	Negativt marknads-värde	Nominellt värde
Valutaterminer, upplåning	26	–31	7 389	78	–78	6 034
Räntederivat ¹	122	–25	2 883	88	–21	2 113
Valutaränteswappar	–	–24	507	–	–38	519
Summa	148	–80	10 779	167	–137	8 666

¹ För räntederivat är endast ena benet inräknat i nominellt värde.**Finansiella instrument: redovisade värden och verkliga värden per värderingskategori**

MSEK	IAS 39 kategori*	2015		2016	
		Redovisat värde	Verkligt värde	Redovisat värde	Verkligt värde
Finansiella tillgångar					
Andra aktier och andelar	3	11	11	11	11
Övriga finansiella tillgångar	1	67	67	75	75
Kundfordringar	1	11 775	11 775	12 648	12 648
Derivatinstrument – säkringsredovisning	5	121	121	88	88
Derivatinstrument – innehav för handel	2	27	27	78	78
Kortfristiga placeringar	1	34	34	2	2
Likvida medel	1	501	501	750	750
Finansiella skulder					
Långfristiga lån – säkringsredovisning	4	1 606	1 606	1 671	1 671
Långfristiga lån – ej säkringsredovisning	4	13 962	14 157	15 230	15 336
Summa långfristiga lån		15 568	15 763	16 901	17 010
Kortfristiga lån – säkringsredovisning	4	244	244	–	–
Kortfristiga lån – ej säkringsredovisning	4	4 330	4 330	3 929	3 929
Derivatinstrument – säkringsredovisning	5	25	25	21	21
Derivatinstrument – innehav för handel	2	55	55	116	116
Leverantörsskulder	4	6 553	6 553	7 443	7 443
Tilläggsköpeskillingar	2	2 640	2 640	2 250	2 250

* 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	2015				2016			
	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	148	–	148	–	167	–	167	–
Finansiella skulder								
Derivatinstrument	80	–	80	–	137	–	137	–
Tilläggsköpeskillingar ¹	2 640	–	–	2 640	2 250	–	–	2 250

¹ Tilläggsköpeskillingar är ofta avhängigt av resultatutvecklingen i förvärvad verksamhet under en viss tidsperiod och värdering av tilläggsköpeskillingen sker utifrån företagsledningens bästa bedömning. Diskontering till nuvärde sker vid större belopp.

Högre säkerhet med Aperio

■ **KUND:** University of East Anglia (UEA), en av Storbritanniens främsta offentliga forsknings- och undervisningsinstitutioner.

■ **UTMANING:** Ett passersystem till universitetets studenthem Crome Court, som stod färdigt 2015. Eftersom byggnaden är konstruerad för att ha minsta möjliga miljöpåverkan, förväntades även

passerlösningen bidra till att uppfylla detta mål. Studenthemmet har 231 rum, indelade i lägenheter för åtta till 13 personer, som hyrs ut till doktorander.

■ **LÖSNING:** I samarbete med säkerhetsbolaget Gallagher kunde ASSA ABLOY tillgodose kundens önskemål om ett stilrent och säkert elektroniskt låssystem som knyter an till byggnadens miljöprofil. Det skulle vara en pålitlig lösning till ett överkomligt pris, som inkluderade utbildning på plats i samband med installationen.

UEA, som har använt Gallaghers passersystem i över 10 år, valde att satsa på ASSA ABLOYs Aperio-lösning till Crome Court. Systemet har en internet-baserad spårningsfunktion som möjliggör realtidsövervakning. De batteridrivna, energisnåla dörrbladsläsarna E100 Online aktiveras bara när en användare håller upp sin kodbärare framför läsaren, och personalen på UEA kan kontrollera dörrarna via ett webbaserat gränssnitt eller en mobiltelefon.

Gallagher- och Aperio-enheterna är kompatibla med varandra, vilket ger en enkel integration och kostnadsbesparing. Dessutom kan fler dörrar läggas till vid behov.



En kombination av entrélösningar till den största fiskmarknaden i Nederländerna

■ **KUND:** Efter placering i stadens centrum under nästan hundra år, bestämde sig Schmidt Zeevis för att flytta både affärslokal och lager till ett industriområde. ASSA ABLOY Entrance Systems har installerat flera automatiska entrélösningar: automatiska dörrar för fotgängare, taksjutportar och dockningslösningar. ASSA ABLOY lyckades genomföra projektet mot en snäv tidsplan som gick ut på att flytta hela företaget på en dag, och vara i omedelbar drift.

■ **UTMANING:** Entrélösningen behövde inte bara tillgodose tillräcklig passage, utan också kunna behålla den svala temperaturen i affären där fiskar i utställningsmontrar med is behöver hållas vid rätt temperatur. Klimatet av expeditionsområdet var en annan stor utmaning och behövde klara en inomhustemperatur på 2 grader mot en möjlig temperatur på över 20 grader utomhus. Det behövde också vara möjligt att smidigt lasta och lossa olika typer av lastbilar.

■ **LÖSNING:** Till huvudentrén valde Schmidt Zeevis en karusell dörr med automatiska skjutdörrar för att förse entrén med åtskilt inomhus- och utomhusklimat, samt tillgänglighet för funktionshindrade. Karusell dörren inkluderades i den 6 meter höga fasaden för att skapa en öppen och inbjudande atmosfär. Den största delen av byggnaden består av lager och bearbetningsområden, där industriella taksjutportar med 70 mm tjocka isoleringspaneler samt

dockningssystem med teleskopiska funktioner, gjorde det möjligt att enkelt köra in och ut med både stora och tunga lastbilar och mindre skåpbilar. För att bibehålla optimal klimatkontroll, inkommerade lösningen både vädertätningar med mekanisk duk och aluminiumram, för dockning av lastbilar i liknande storlek, såväl som uppblåsbara vädertätningar med extra tätning för anslutning av olika typer av lastbilar.



Kommentarer till fem år i sammandrag

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.

Aktivitetera 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.

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 fortsatt 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 högsäkerhetsängslor 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 kunderbjudandet 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 kunderbjudandet inom för koncernen viktiga områden som entréautomatik och säkra identitetslösningar.

2016

Efterfrågan på lås och dörrlösningar var relativt god under året trots ett fortsatt dämpat konjunkturläge i världen. Koncernens tillväxt var fortsatt stark under året med en total omsättningsökning på 5 procent exklusive valutaeffekter. De mogna marknaderna i främst Europa och USA visade god tillväxt medan utvecklingen för tillväxtmarknaderna i Asien, Afrika, Mellanöstern och delar av Sydamerika var mer dämpad i allmänhet bland annat påverkat av låga prisnivåer på olja och andra råvaror. För ASSA ABLOYs del var den svaga efterfrågan på dessa marknader mest påtaglig i Kina.

Ett nytt strukturprogram lanserades under året. Ett femtiotal fabriker och kontor stängs under en treårsperiod med en beräknad återbetalningstid på mindre än tre år.

De senaste årens satsningar på produktutveckling, innovation och hållbarhet har fortsatt på en mycket hög nivå under 2016. Det pågående teknologiskiftet mot en ökad andel elektromekanik med alltmer digitala och mobila lösningar bedöms gynna ASSA ABLOY långsiktigt och andelen av försäljningen för elektromekaniska produkter översteg 50 procent.

Årets rörelseresultat exklusive jämförelsestörande poster ökade med 2 procent jämfört med 2015 och kassaflödet var fortsatt mycket starkt. Vinst per aktie efter full utspädning och exklusive jämförelsestörande poster ökade med 2 procent.

Totalt 13 förvärv konsoliderades under året, vilka stärkte marknadspositionen inom för koncernen viktiga områden som entréautomatik och säkra identitetslösningar. ASSA ABLOYs billärsverksamhet avyttrades helt.

Fem år i sammandrag

Belopp i MSEK om ej annat anges	2012	2013	2014	2015	2016
Omsättning och resultat					
Försäljningsintäkter	46 619	48 481	56 843	68 099	71 293
Organisk tillväxt, %	2	2	3	4	2
Förvärvat tillväxt, %	9	4	9	3	3
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA) ¹	8 536	8 917	10 419	12 512	12 833
Avskrivningar	-1 034	-993	-1 163	-1 433	-1 580
Rörelseresultat (EBIT) ¹	7 501	7 923	9 257	11 079	11 254
Resultat före skatt (EBT) ⁴	6 784	6 381	8 698	10 382	8 952
Årets resultat ⁴	5 172	4 775	6 436	7 693	6 653
Kassaflöde					
Kassaflöde från löpande verksamhet	5 990	6 224	6 679	8 572	8 575
Kassaflöde från investeringsverksamhet	-4 738	-6 030	-3 524	-4 412	-4 063
Kassaflöde från finansieringsverksamhet	-1 564	-731	-2 908	-4 335	-4 271
Årets kassaflöde	-312	-537	247	-175	240
Operativt kassaflöde ³	7 044	6 803	8 238	9 952	10 467
Sysselsatt kapital och finansiering					
Sysselsatt kapital ⁴	41 422	48 408	58 425	63 848	70 351
- varav goodwill	28 932	31 817	39 778	42 777	47 544
- varav övriga immateriella och materiella anläggningstillgångar	11 093	12 854	14 990	16 649	17 618
- varav aktier och andelar i intressebolag	1 519	1 675	1 861	1 910	2 109
Tillgångar och skulder i avyttringsgrupp som innehas för försäljning	385	-	-	-	-
Nettoskuld ⁴	15 805	19 595	22 327	22 269	23 127
Innehav utan bestämmande inflytande	183	0	2	4	5
Eget kapital exklusive innehav utan bestämmande inflytande ⁴	25 819	28 812	36 096	41 575	47 220
Data per aktie, SEK ⁵					
Vinst per aktie före och efter utspädning ⁴	4,66	4,30	5,79	6,93	5,99
Vinst per aktie före och efter utspädning och exklusive jämförelsestörande poster ^{1,4}	4,66	4,95	5,79	6,93	7,09
Eget kapital per aktie efter utspädning ⁴	23,29	25,94	32,50	37,43	42,51
Utdelning per aktie	1,70	1,90	2,17	2,65	3,00 ²
Kurs på B-aktien vid årets slut	80,97	113,27	138,27	178,00	169,10
Nyckeltal					
Rörelsemarginal (EBITDA), % ¹	18,3	18,4	18,3	18,4	18,0
Rörelsemarginal (EBIT), % ¹	16,1	16,3	16,3	16,3	15,8
Vinstmarginal (EBT), % ⁴	14,6	13,2	15,3	15,2	12,6
Avkastning på sysselsatt kapital, % ⁴	18,1	14,9	16,9	17,8	14,1
Avkastning på sysselsatt kapital exklusive jämförelsestörande poster, % ⁴	18,1	17,1	16,9	17,8	16,5
Avkastning på eget kapital, % ⁴	20,9	17,5	19,8	19,8	15,0
Soliditet, % ⁴	43,2	43,8	45,1	48,2	49,6
Nettoskuldsättning/eget kapital ⁴	0,61	0,68	0,62	0,54	0,49
Räntetäckningsgrad, ggr ⁴	11,1	13,5	17,4	16,7	14,1
Ränta konvertibelt förlagslån netto efter skatt	3,9	-	-	-	-
Totalt antal aktier, tusental ⁵	1 112 576	1 112 576	1 112 576	1 112 576	1 112 576
Antal utestående aktier, tusental ⁵	1 108 776	1 110 776	1 110 776	1 110 776	1 110 776
Vägt genomsnittligt antal utestående aktier före och efter utspädning, tusental ⁵	1 108 776	1 110 776	1 110 776	1 110 776	1 110 776
Medelantal anställda	42 762	42 556	44 269	45 994	46 928

¹ Exklusive jämförelsestörande poster 2013 och 2016.

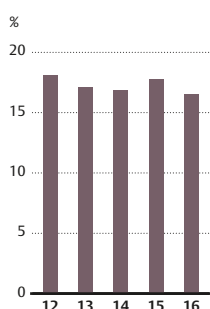
² Av styrelsen förslagen utdelning.

³ Exklusive omstruktureringsbetalningar.

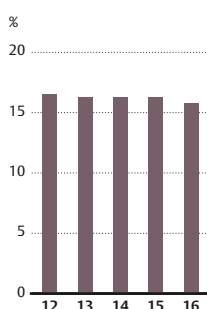
⁴ 2012 har justerats på grund av ändrade redovisningsregler avseende förmånsbestämda pensionsplaner.

⁵ Jämförelsesiffror har omräknats för samtliga historiska perioder före 2015 med anledning av genomförd aktiesplit (3:1) under 2015.

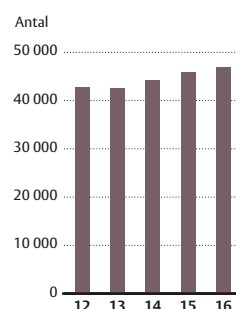
AVKASTNING PÅ SYSSELSATT KAPITAL ¹



RÖRELSEMARGINAL (EBIT) ¹



MEDELANTAL ANSTÄLLDA



¹ Exklusive jämförelsestörande poster 2013 och 2016.

Kvartalsinformation

KONCERNEN I SAMMANDRAG Belopp i MSEK om ej annat anges	kv 1 2015	kv 2 2015	kv 3 2015	kv 4 2015	Helår 2015	kv 1 2016	kv 2 2016	kv 3 2016	kv 4 2016	Helår 2016
Försäljningsintäkter	15 252	17 082	17 465	18 301	68 099	15 891	17 894	18 025	19 484	71 293
Organisk tillväxt	5%	4%	3%	5%	4%	3%	4%	2%	1%	2%
Bruttoresultat exklusive jämförelsestörande poster	5 969	6 623	6 758	7 046	26 395	6 295	7 031	7 139	7 660	28 125
Bruttomarginal exklusive jämförelsestörande poster	39,1%	38,8%	38,7%	38,5%	38,8%	39,6%	39,3%	39,6%	39,3%	39,5%
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA) exklusive jämförelsestörande poster	2 659	3 117	3 330	3 406	12 512	2 787	3 305	3 425	3 316	12 833
Rörelsemarginal (EBITDA)	17,4%	18,2%	19,1%	18,6%	18,4%	17,5%	18,5%	19,0%	17,0%	18,0%
Avskrivningar	-331	-374	-360	-368	-1 433	-376	-395	-406	-403	-1 580
Rörelseresultat (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster	2 329	2 742	2 970	3 038	11 079	2 411	2 910	3 020	2 913	11 254
Rörelsemarginal (EBIT)	15,3%	16,1%	17,0%	16,6%	16,3%	15,2%	16,3%	16,8%	15,0%	15,8%
Jämförelsestörande poster ²	-	-	-	-	-	-	-	-	-1 597	-1 597
Rörelseresultat (EBIT)	2 329	2 742	2 970	3 038	11 079	2 411	2 910	3 020	1 316	9 657
Rörelsemarginal (EBIT)	15,3%	16,1%	17,0%	16,6%	16,3%	15,2%	16,3%	16,8%	6,8%	13,5%
Finansnetto	-145	-191	-174	-187	-697	-201	-181	-175	-146	-705
Resultat före skatt (EBT)	2 184	2 551	2 796	2 851	10 382	2 209	2 729	2 844	1 170	8 952
Vinstmarginal (EBT)	14,3%	14,9%	16,0%	15,6%	15,2%	13,9%	15,2%	15,8%	6,0%	12,6%
Inkomstskatt	-568	-663	-727	-731	-2 689	-574	-709	-739	-304	-2 328
Resultat från avvecklade verksamheter	-	-	-	-	-	3	7	17	1	28
Periodens resultat	1 616	1 888	2 069	2 120	7 693	1 638	2 026	2 122	867	6 653
Periodens resultat hänförligt till:										
Moderbolagets aktieägare	1 616	1 888	2 069	2 120	7 693	1 638	2 026	2 122	866	6 651
Innehav utan bestämmande inflytande	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1

OPERATIVT KASSAFLÖDE	kv 1 2015	kv 2 2015	kv 3 2015	kv 4 2015	Helår 2015	kv 1 2016	kv 2 2016	kv 3 2016	kv 4 2016	Helår 2016
Rörelseresultat (EBIT)	2 329	2 742	2 970	3 038	11 079	2 411	2 910	3 020	1 316	9 657
Omstruktureringskostnader	-	-	-	-	-	-	-	-	1 597	1 597
Avskrivningar	331	374	360	368	1 433	376	395	406	403	1 580
Rörelsens nettoinvesteringar	-344	-327	-344	-227	-1 241	-342	-394	-331	-411	-1 478
Förändring av rörelsekapitalet	-1 722	-526	-115	1 861	-502	-1 836	-139	98	1 939	62
Erlagd och erhållen ränta	-71	-200	-84	-195	-548	-94	-228	-96	-179	-597
Ej kassaflödespåverkande poster	-2	-74	28	-221	-269	-17	-26	-266	-45	-354
Operativt kassaflöde¹	520	1 991	2 816	4 625	9 952	498	2 519	2 830	4 620	10 467
Operativt kassaflöde/Resultat före skatt exklusive jämförelsestörande poster ²	0,24	0,78	1,01	1,62	0,96	0,23	0,92	0,99	1,67	0,99

NETTOSKULDENS FÖRÄNDRING	kv 1 2015	kv 2 2015	kv 3 2015	kv 4 2015	Helår 2015	kv 1 2016	kv 2 2016	kv 3 2016	kv 4 2016	Helår 2016
Nettoskuld vid periodens ingång	22 327	25 184	26 579	25 131	22 327	22 269	24 681	27 122	25 571	22 269
Operativt kassaflöde	-520	-1 991	-2 816	-4 625	-9 952	-498	-2 519	-2 830	-4 620	-10 467
Omstruktureringsbetalningar	90	60	80	145	375	95	50	61	235	442
Betald inkomstskatt	711	371	217	948	2 247	1 298	478	523	629	2 928
Förvärv och avyttringar	978	1 536	688	959	4 161	1 345	556	145	991	3 037
Utdelning	-	2 407	-	-	2 407	-	2 944	-	-	2 944
Omvärdering av nettopensionsförpliktelse	206	-274	70	-152	-150	221	186	105	-374	138
Nettoskuld i avyttringsgrupp som innehas för försäljning	-	-	-	-	-	0	0	0	-	-
Omräkningsdifferens m.m.	1 392	-713	313	-136	855	-49	746	444	695	1 836
Nettoskuld vid periodens utgång	25 184	26 579	25 131	22 269	22 269	24 681	27 122	25 571	23 127	23 127
Nettoskultsättning/Eget kapital	0,64	0,70	0,63	0,54	0,54	0,58	0,64	0,57	0,49	0,49

NETTOSKULD	kv 1 2015	kv 2 2015	kv 3 2015	kv 4 2015	kv 1 2016	kv 2 2016	kv 3 2016	kv 4 2016
Långfristiga räntebärande fordringar	-31	-29	-32	-30	-34	-36	-41	-41
Kortfristiga räntebärande placeringar inklusive derivat	-263	-217	-265	-182	-270	-222	-168	-169
Likvida medel	-515	-646	-648	-501	-578	-564	-604	-750
Pensionsavsättningar	3 260	2 984	2 954	2 761	3 002	3 258	3 406	3 121
Övriga långfristiga räntebärande skulder	16 497	16 495	17 453	15 568	15 668	15 805	16 205	16 901
Kortfristiga räntebärande skulder inklusive derivat	6 235	7 992	5 669	4 653	6 893	8 881	6 773	4 065
Totalt	25 184	26 579	25 131	22 269	24 681	27 122	25 571	23 127

SYSSELSATT KAPITAL OCH FINANSIERING	kv 1 2015	kv 2 2015	kv 3 2015	kv 4 2015		kv 1 2016	kv 2 2016	kv 3 2016	kv 4 2016
Sysselsatt kapital	64 699	64 689	65 070	63 848		67 124	69 449	70 555	70 351
– varav goodwill	43 092	41 818	42 404	42 777		43 098	44 387	45 077	47 544
– varav övriga immateriella och materiella anläggningstillgångar	16 324	16 512	16 693	16 649		16 613	17 036	17 264	17 618
– varav andelar i intressebolag	1 890	1 901	1 934	1 910		1 970	2 037	2 095	2 109
Tillgångar och skulder i avyttringsgrupp som innehas för försäljning	–	–	–	–		111	126	–	–
Nettoskuld	25 184	26 579	25 131	22 269		24 681	27 122	25 571	23 127
Innehav utan bestämmande inflytande	2	4	4	4		4	3	4	5
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	39 513	38 105	39 935	41 575		42 551	42 449	44 981	47 220

DATA PER AKTIE, SEK	kv 1 2015	kv 2 2015	kv 3 2015	kv 4 2015	Helår 2015	kv 1 2016	kv 2 2016	kv 3 2016	kv 4 2016	Helår 2016
Vinst per aktie före och efter utspädning	1,45	1,70	1,86	1,91	6,93	1,47	1,82	1,91	0,78	5,99
Vinst per aktie före och efter utspädning och exklusive jämförelsestörande poster ²	1,45	1,70	1,86	1,91	6,93	1,47	1,82	1,91	1,88	7,09
Eget kapital per aktie efter utspädning	35,57	34,31	35,95	37,43	37,43	38,31	38,22	40,50	42,51	42,51

ANTAL AKTIER	Mar 2015	Jun 2015	Sep 2015	Dec 2015	Helår 2015	Mar 2016	Jun 2016	Sep 2016	Dec 2016	Helår 2016
Totalt antal aktier, 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 utestående aktier före och 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 omstruktureringens betalningar.

² Jämförelsestörande poster består av omstruktureringens kostnader.

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: 7 233 MSEK
Årets resultat: 3 619 MSEK
SUMMA: 11 639 MSEK

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att 3,00 SEK per aktie, 3 332 MSEK, utdelas till aktieägarna samt att återstoden, 8 307 MSEK, överföres i ny räkning. Utdelningsbeloppet är beräknat på antal utestående aktier per den 1 februari 2017.

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 1 februari 2017 uppgår till 1 800 000 st.

Som avstämningsdag för utdelning föreslås fredagen den 28 april 2017. Om bolagsstämman beslutar i enlighet med förslaget beräknas utdelning komma att sändas ut genom Euroclear Sweden ABs försorg torsdagen den 4 maj 2017.

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 1 februari 2017

Lars Renström
Ordförande

Carl Douglas
Vice ordförande

Ulf Ewaldsson
Styrelseledamot

Eva Karlsson
Styrelseledamot

Birgitta Klasén
Styrelseledamot

Eva Lindqvist
Styrelseledamot

Johan Molin
Styrelseledamot och
Verkställande direktör

Jan Svensson
Styrelseledamot

Bert Arleros
Styrelseledamot
Arbetsgärarrepresentant

Mats Persson
Styrelseledamot
Arbetsgärarrepresentant

Vår revisionsberättelse har avgivits den 1 februari 2017

PricewaterhouseCoopers AB

Bo Karlsson
Auktoriserad revisor
Huvudansvarig revisor

Linda Corneliussen
Auktoriserad revisor

Revisionsberättelse

Till bolagsstämman i ASSA ABLOY AB (publ)
Org. nr 556059-3575

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Uttalanden

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för ASSA ABLOY AB (publ) för år 2016 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 46–54. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 39–98 i detta dokument.

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2016 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga

avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2016 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Våra uttalanden omfattar inte bolagsstyrningsrapporten på sidorna 46–54. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att bolagsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och koncernen.

Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing (ISA) och god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt dessa standarder beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget

och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Vår revisionsansats

Revisionens inriktning och omfattning

Vi utformade vår revision genom att fastställa väsentlighetsnivå och bedöma risken för väsentliga felaktigheter i de finansiella rapporterna. Vi beaktade särskilt de områden där den verkställande direktören och styrelsen gjort subjektiva bedömningar, till exempel viktiga redovisningsmässiga uppskattningar som har gjorts med utgångspunkt från antaganden och prognoser om framtida händelser, vilka till sin natur är osäkra. Liksom vid alla revisioner har vi också beaktat risken för att styrelsen och den verkställande direktören åsidosätter den interna kontrollen, och bland annat övervägt om det finns belägg för systematiska avvikelser som givit upphov till risk för väsentliga felaktigheter till följd av oegentligheter.

Vi anpassade vår revision för att utföra en ändamålsenlig granskning i syfte att kunna uttala oss om de finansiella rapporterna som helhet, med hänsyn tagen till koncernens struktur, redovisningsprocesser och kontroller samt den bransch i vilken koncernen verkar.

ASSA ABLOY koncernen består av ett stort antal bolag. Inget av de enskilda bolagen har individuellt bedömts vara signifikant för koncernrevisionen. För koncernrevisionen har vi valt ut moderbolaget och treasurybolag samt ett 70-tal bolag spridda över koncernens fem divisioner som granskats enligt ett koncerngemensamt granskningsprogram. Granskningsprogrammet täcker utvärdering av design och effektivitet i utvalda kontroller i processer väsentliga för den finansiella rapporteringen samt moment i form av test av detaljer kompletterat med analytisk granskning av för koncernen väsentliga resultat- och balansposter. En majoritet av dotterbolagen i koncernen är även föremål för lagstadgad revision enligt lokala krav.

Under 2016 har huvudansvarig revisor och medpåskrivande revisor besökt revisionsteamet i Kina och USA för att på plats ta del av revisionen och medverka i möten med representanter från ASSA ABLOYs lokala bolag och ASSA ABLOYs huvudkontor. Verksamheterna i Kina och USA är utvalda mot bakgrund att det är de länder med störst extern försäljning. Dessutom har Kinaverksamheten en ökad riskexponering i form av bristande regelefterlevnad och avvikelser mot ASSA ABLOYs ramverk för intern kontroll för den finansiella rapporteringen. Som framgår av förvaltningsberättelsen har sådana avvikelser medfört korrigeringar av felaktigheter.

Väsentlighet

Revisionens omfattning och inriktning påverkades av vår bedömning av väsentlighet. En revision utformas för att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida de finansiella rapporterna innehåller några väsentliga felaktigheter. Felaktigheter kan uppstå till följd av oegentligheter eller fel. De betraktas som väsentliga om de, enskilt eller tillsammans, rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användarna fattar med grund i de finansiella rapporterna.

Baserat på professionellt omdöme fastställde vi kvantitativa väsentlighetstal för den finansiella rapporteringen som helhet. Med hjälp av dessa kvantitativa och kvalitativa överväganden fastställde vi revisionens inriktning och omfattning och våra granskningsåtgärders karaktär, tidpunkt och omfattning. De kvantitativa väsentlighetstalen används också för att bedöma effekten av eventuella felaktigheter, enskilt och sammantaget, på de finansiella rapporterna som helhet.

Särskilt betydelsefulla områden

Särskilt betydelsefulla områden för revisionen är de områden som enligt vår professionella bedömning var de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen för den aktuella perioden. Dessa områden behandlades inom ramen för revisionen av, och i vårt ställningstagande till, årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet, men vi gör inga separata uttalanden om dessa områden.

Särskilt betydelsefullt område

Goodwill och immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod

Goodwill och förvävsrelaterade immateriella tillgångar beskrivs i årsredovisningen i not 14 samt i redovisningsprinciperna not 1.

ASSA ABLOY är ett förvävsintensivt företag som har en etablerad och strukturerad förvävsprocess. Under räkenskapsåret 2016 konsoliderades 13 förvärv.

ASSA ABLOYs goodwillbelopp, 47,5 miljarder kronor och immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod, 6,3 miljarder kronor, är allokaterade till koncernens fem kassagenererande enheter, vilka motsvaras av koncernens fem divisioner.

Vi har i revisionen fokuserat på värdering av goodwill och immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod då posterna innehåller mått av ledningens uppskattning om framtida kassaflöden.

Hur vår revision beaktade det särskilt betydelsefulla området

ASSA ABLOYs årliga test av goodwillvärde och andra immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod går att härleda till observerbar marknadsdata och till bolagets egna affärsplaner och prognoser om framtiden.

Genom test av detaljer har vi bedömt huruvida ASSA ABLOYs nedskrivningsprövning baseras på bolagets finansiella budgetar godkända av ledningen och vi har även bedömt den tillväxttakt varmed bolaget bedömer kassaflöden bortom en treårsperiod. I samband härmed har vi jämfört ledningens antaganden avseende uthållig tillväxttakt och rörelsemarginal mot faktisk tillväxt och faktisk rörelsemarginal de senaste åren.

Vår prövning av diskonteringsräntan som används i ledningens beräkning visar att denna återspeglar specifika risker som gäller för de kassagenererande enheterna. Vi har stämt av data i beräkningen och kontrollerat dem mot oberoende externa källor och finner att sammansättningen av diskonteringsräntan bygger på etablerad teori. I denna del av granskningen har vi använt oss av PwCs experter på värdering.

Vi har utvärderat företagets analys av känsligheten i värderingen vid förändringar i väsentliga parametrar, som på individuell eller kollektiv basis, skulle kunna medföra att ett nedskrivningsbehov föreligger.

Särskilt betydelsefullt område

Avsättningar – omstruktureringsprogram

Omstruktureringsprogrammen beskrivs i årsredovisningen i förvaltningsberättelsen och i not 25.

Ett strukturprogram har lanserats under innevarande räkenskapsår och den totala omstruktureringskostnaden beräknas uppgå till 1 597 miljoner kronor.

Vi har i revisionen fokuserat på omstruktureringsprogrammet och hur denna strukturreserv kvalificerar att redovisas som en avsättning då denna innehåller ledningens uppskattning om framtida kostnader.

Hur vår revision beaktade det särskilt betydelsefulla området

Vi har granskat bolagets process för att identifiera projekt och den estimerade kostnaden för dessa projekt.

Våra granskningsåtgärder inkluderar en utvärdering av att omstruktureringsprogrammen i all väsentlighet följer koncernens principer för redovisning av avsättningar.

Vidare har vi utmanat företagsledningens antaganden som ligger till grund för avsättningarna i syfte att bedöma rimligheten i avsättningen. Vi har, baserat på risk och väsentlighet, stämt av parametrarna i beräkningen mot underlag. Detta inkluderar bland annat granskning av; protokoll, avtal, beräkningar och kommunikation till anställda.

Särskilt betydelsefullt område

Finansiell rapportering – kinesiska verksamheten

Korrigerade felaktigheter i Kina finns beskrivet i förvaltningsberättelsen.

Som framgår av årsredovisningen så har det under året upptäckts brister i regelefterlevnad och internkontroll samt felaktigheter i den finansiella rapporteringen för delar av den kinesiska verksamheten inom divisionen Asia Pacific.

ASSA ABLOY har, med hjälp av extern expertis, låtit genomföra särskilda utredningar med anledning av upptäckta fel i den finansiella rapporteringen. Vår granskning har haft ett särskilt fokus på de korrigerade felaktigheterna. Då delar av felaktigheterna är relaterade till intäkter har vi därmed haft ett särskilt fokus på intäktsredovisningen i Kina.

Hur vår revision beaktade det särskilt betydelsefulla området

För att säkerställa riktigheten i de korrigerade felaktigheterna har vi tagit del av bolagets utredning. Vi har även träffat, av bolaget anlitate, utredningsexperten. Vidare har vi utfört tester, på ett urval av intäkter, där vi stämt av intäkten mot priset som avtalats i kontrakt eller i kundorder. Vi har, där det varit möjligt, kontrollerat leveransdokument som signerats av tredje part. I de fall tredje part inte signerat dokument har vi kontrollerat utleveransdokument från lagret. Vi har även kontrollerat att kvantiteten på utleveransdokumentet stämmer med kvantitet som är intäktsredovisad.

För att granska korrekt periodisering av intäkter har vi, för ett urval av poster, stämt av bokförd försäljning mot utleveransdokument, fakturadatum och redovisningsdatum. För perioden som infaller efter bokslutsdatum har vi inhämtat listor över utleveranser och spårat dessa mot datum på utleveransdokument och därtill relaterad faktura.

Vi har skriftligen kontaktat ett urval av kunder för att få deras bekräftelse på att utestående saldon av kundfordringar existerar och är rättvisande. I de fall vi inte erhållit svar från kund har vi utfört kontroller av att betalning skett alternativt granskat utleveransdokument.

Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen, koncernredovisningen och återfinns i avsnitten verksamhetsbeskrivning och divisioner. Det är styrelsen och den verkställande direktören som har ansvaret för denna andra information.

Vårt uttalande avseende årsredovisningen och koncernredovisningen omfattar inte denna information och vi gör inget uttalande med bestyrkande avseende denna andra information.

I samband med vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen är det vårt ansvar att läsa den infor-

mation som identifieras ovan och överväga om informationen i väsentlig utsträckning är oförenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen. Vid denna genomgång beaktar vi även den kunskap vi i övrigt inhämtat under revisionen samt bedömer om informationen i övrigt verkar innehålla väsentliga felaktigheter.

Om vi, baserat på det arbete som har utförts avseende denna information, drar slutsatsen att den andra informationen innehåller en väsentlig felaktighet, är vi skyldiga att rapportera detta. Vi har inget att rapportera i det avseendet.

Styrelsens och den verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen och den verkställande direktören som har ansvaret för att årsredovisningen och koncernredovisningen upprättas och att den ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och, vad gäller koncernredovisningen, enligt IFRS så som de antagits av EU. Styrelsen och den verkställande direktören ansvarar även för den interna kontroll som de bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen ansvarar styrelsen och den verkställande

direktören för bedömningen av bolagets och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. De upplyser, när så är tillämpligt, om förhållanden som kan påverka förmågan att fortsätta verksamheten och att använda antagandet om fortsatt drift. Antagandet om fortsatt drift tillämpas dock inte om styrelsen och den verkställande direktören avser att likvidera bolaget, upphöra med verksamheten eller inte har något realistiskt alternativ än att göra något av detta.

Styrelsens revisionsutskott ska, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt, bland annat övervaka bolagets finansiella rapportering.

Revisorns ansvar

Våra mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel, och att lämna en revisionsberättelse som innehåller våra uttalanden. Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men är ingen garanti för att en revision som utförs enligt ISA och god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka en väsentlig felaktighet om en sådan finns. Felaktigheter kan uppstå på grund av

oegentligheter eller fel och anses vara väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar med grund i årsredovisningen och koncernredovisningen.

En ytterligare beskrivning av vårt ansvar för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen finns på Revisorsnämndens webbplats: www.revisorsinspektionen.se/rn/showdocument/documents/rev_dok/revisors_ansvar.pdf. Denna beskrivning är en del av revisionsberättelsen.

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Uttalanden

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och den verkställande direktörens förvaltning för ASSA ABLOY AB (publ) för år 2016 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust.

Vi tillstyrker att bolagsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt denna beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust. Vid förslag till utdelning innefattar detta bland annat en bedömning av om utdelningen är försvarlig med hänsyn till de krav som bolagets och koncernens verksamhetsart, omfattning och risker ställer på storleken av moderbolagets och koncernens egna kapital, konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.

Styrelsen ansvarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Detta innefattar bland annat att fortlöpande bedöma bolagets och koncernens

ekonomiska situation, och att tillse att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska angelägenheter i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Den verkställande direktören ska sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar och bland annat vidta de åtgärder som är nödvändiga för att bolagets bokföring ska fullgöras i överensstämmelse med lag och för att medelsförvaltningen ska skötas på ett betryggande sätt.

Revisorns ansvar

Vårt mål beträffande revisionen av förvaltningen, och därmed vårt uttalande om ansvarsfrihet, är att inhämta revisionsbevis för att med en rimlig grad av säkerhet kunna bedöma om någon styrelseledamot eller den verkställande direktören i något väsentligt avseende:

- företagit någon åtgärd eller gjort sig skyldig till någon försummelse som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget
- på något annat sätt handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vårt mål beträffande revisionen av förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust, och därmed vårt uttalande om

detta, är att med rimlig grad av säkerhet bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men ingen garanti för att en revision som utförs enligt god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka åtgärder eller försummelser som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget, eller att ett förslag till dispositioner av bolagets vinst eller förlust inte är förenligt med aktiebolagslagen.

En ytterligare beskrivning av vårt ansvar för revisionen av förvaltningen finns på Revisorsnämndens webbplats: www.revisorsinspektionen.se/rn/showdocument/documents/rev_dok/revisors_ansvar.pdf. Denna beskrivning är en del av revisionsberättelsen.

Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 46–54 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Vår granskning har skett enligt FARs uttalande RevU 16 Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten. Detta innebär att vår granskning av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god

revisionssed i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för våra uttalanden.

En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Upplýsningar i enlighet med 6 kap. 6 § andra stycket punkterna 2–6 årsredovisningslagen samt 7 kap. 31 § andra stycket samma lag är förenliga med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar samt är i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

Stockholm den 1 februari 2017

PricewaterhouseCoopers AB

Bo Karlsson
Auktoriserad revisor
Huvudansvarig revisor

Linda Corneliussen
Auktoriserad revisor

ASSA ABLOY-aktien

Kursutveckling

2016 blev ett volatilt år för Stockholmsbörsen med kursnedgångar under första halvåret. Men tack vare en stark avslutning stängde OMX Stockholm med en uppgång på 5,8 procent. ASSA ABLOY's B-aktie sjönk något, från stängningskursen 2015 på 178,00 SEK till stängningskursen 2016 på 169,10. Den högsta slutkursen under året noterades den 9 augusti 2016 då aktien stängde på 190,10 SEK och den lägsta på 148,40 noterades den 11 februari 2016.

Börsvärdet vid årets slut uppgick till 187 832 MSEK (197 718), beräknat på både A- och B-aktier.

Notering och omsättning¹

ASSA ABLOY's B-aktie är noterad på Nasdaq Stockholm, Large Cap-listan, sedan den 8 november 1994 under koden ASSA-B.ST.

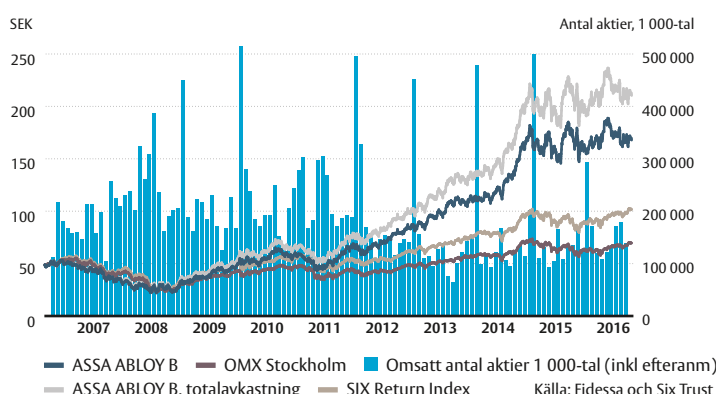
Den totala omsättningen i B-aktien på samtliga marknadsplatser uppgick under 2016 till 1 859 miljoner aktier (1 911), vilket motsvarar en omsättningshastighet om 167 procent (172). Omsättningen i B-aktien på Nasdaq Stockholm uppgick till 564 miljoner aktier (585), motsvarande en omsättningshastighet om 51 procent (52).

Trenden med något sjunkande omsättningshastighet för handeln på Nasdaq Stockholm fortsatte under 2016. De senaste åren har omsättningshastigheten på Nasdaq Stockholm successivt sjunkit, från 78 procent 2012 till 67 procent under 2016. Genomsnittlig omsättningshastighet på Nasdaq Stockholm sjönk under 2016 till 67 procent (72). Den genomsnittliga omsättningshastigheten på Large Cap-listan uppgick till oförändrat till 70 procent (70).

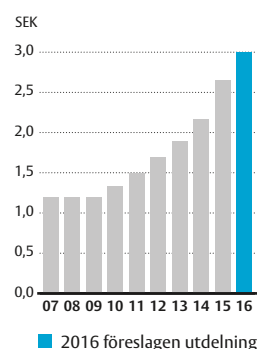
Sedan införandet av EUs MiFID direktiv i slutet av 2007 har strukturen för aktiehandel i Europa förändrats i grunden. Aktiehandel sker numera både på reglerade marknadsplatser och på andra handelsplattformar och har därmed blivit mer fragmenterad. Som en konsekvens sker en allt större andel av omsättningen i aktier i svenska bolag numera utanför Stockholmsbörsen.

Under 2016 handlades ASSA ABLOY's aktie på mer än tio olika marknadsplatser och handeln på Stockholmsbörsen svarade för cirka 30 procent av omsättningen i aktien, vilket kan jämföras med 65 procent år 2009. I diagram nedan visas utvecklingen och fördelningen av handeln i ASSA ABLOY's B-aktie på olika marknadsplatser de senaste fem åren.

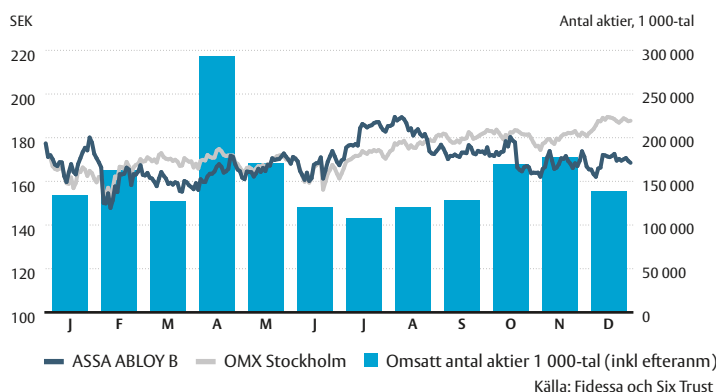
KURSUUTVECKLING OCH OMSÄTTNING 2007–2016¹



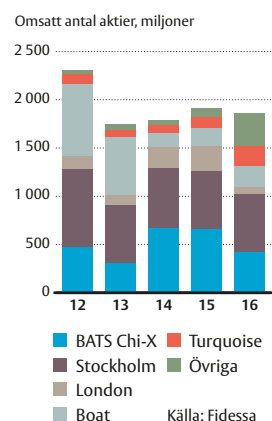
UTDELNING PER AKTIE 2007–2016



AKTIEKURS OCH OMSÄTTNING 2016



HANDELSPLATSER FÖR AKTIEN¹



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

Data per aktie

SEK/aktie ¹	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Vinst efter skatt och utspädning	3,00	3,07 ²	3,07 ²	3,63	4,10 ²	4,66	4,95 ²	5,79	6,93	7,09 ²
Utdelning	1,20	1,20	1,20	1,33	1,50	1,70	1,90	2,17	2,65	3,00 ³
Direktavkastning, % ⁴	2,8	4,1	2,6	2,1	2,6	2,1	1,7	1,6	1,5	1,8
Utdelningsandel i % ⁵	40,5	52,3	47,8	37,0	36,6	36,8	38,4	37,4	38,2	42,3
Börskurs, vid periodens slut	43,25	29,50	45,93	63,17	57,53	80,97	113,27	138,27	178,00	169,10
Högsta börskurs	54,67	42,00	47,50	66,40	64,97	81,60	114,07	139,17	189,00	190,10
Lägsta börskurs	41,67	23,25	23,83	42,20	44,50	57,23	79,33	105,63	135,00	148,40
Eget kapital	15,58	18,64	18,25	19,55	21,85	23,29	25,94	32,50	37,43	42,51
Antal aktier, miljoner ⁶	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	1 112,6

¹ Justeringar har gjorts avseende genomförda nyemissioner och aktiesplit 3:1 under 2015 för samtliga historiska perioder före 2015.

² Exklusive jämförelsestörande poster 2008, 2009, 2011, 2013 och 2016.

³ Av styrelsen föreslagen 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 2016 till 27 638 (22 232) och de tio största aktieägarna innehade cirka 40 procent (38) av aktiekapitalet och 59 procent (58) av rösterna. Ägare med mer än 50 000 aktier, motsvarande

totalt 614 aktieägare, representerade 97 procent (97) av aktiekapitalet och 98 procent (98) av rösterna.

Investerare utanför Sverige ägde cirka 64 procent (64) av aktiekapitalet och cirka 44 procent (44) av rösterna. De största ägarländerna utanför Sverige var USA och Storbritannien.

ASSA ABLOYs tio största aktieägare

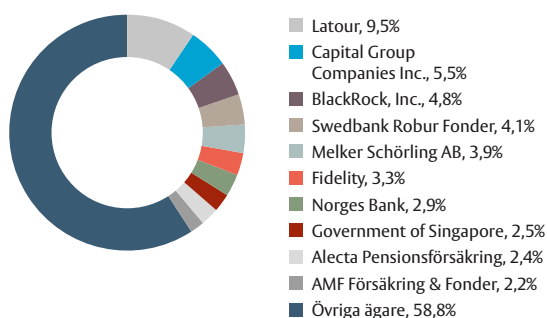
Uppgifterna baseras på aktieboken per 30 december 2016.

Ägare	A-aktier	B-aktier	Totalt antal aktier	Kapital ¹ , %	Röster ¹ , %
Latour	41 595 729	63 900 000	105 495 729	9,5	29,5
Melker Schörling AB	15 930 240	26 882 608	42 812 848	3,9	11,4
Capital Group Companies Inc.		61 102 175	61 102 175	5,5	3,8
BlackRock, Inc.		53 719 714	53 719 714	4,8	3,3
Swedbank Robur Fonder		45 090 491	45 090 491	4,1	2,8
Fidelity		36 676 468	36 676 468	3,3	2,3
Norges Bank		32 476 549	32 476 549	2,9	2,0
Government of Singapore		27 958 806	27 958 806	2,5	1,7
Alecta Pensionsförsäkring		27 145 000	27 145 000	2,4	1,7
AMF Försäkring & Fonder		24 827 571	24 827 571	2,2	1,5
Övriga ägare		655 270 983	655 270 983	58,8	40,1
Totalt antal	57 525 969	1 055 050 365	1 112 576 334	100,0	100,0

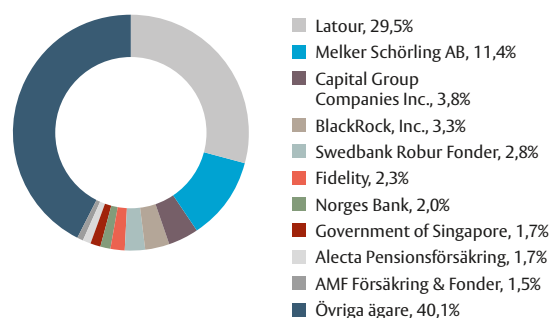
¹ Baserat på antal utestående aktier och röster på 1 110 776 334 respektive 1 628 510 055, exklusive eget innehav.

Källa: Modular Finance AB och Euroclear Sweden AB.

ÄGARSTRUKTUR (KAPITALSORTERAD)



ÄGARSTRUKTUR (RÖSTSORTERAD)



Aktiekapital och rösträtt

Aktiekapitalet uppgick vid utgången av 2016 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 2016 gav styrelsen bemyndigande att under perioden fram till nästa årsstämma förvärva högst så många aktier av serie B att ASSA ABLOY efter varje förvärv innehar högst 10 procent av det totala antalet aktier i bolaget. Totalt 1 800 000 (1 800 000) aktier av serie B innehas av ASSA ABLOY efter återköp. Dessa aktier utgör cirka 0,2 procent (0,2) av aktiekapitalet och varje aktie har ett kvotvärde om cirka 0,33 SEK. Köpeskillingen för dessa aktier uppgick till 103 MSEK.

Inga återköp av aktier genomfördes under 2016.

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 13 procent till 3,00 SEK per aktie (2,65) för räkenskapsåret 2016, motsvarande en direktavkastning på B-aktien om 1,8 procent (1,5).

Totalavkastningen under 2016 för ASSA ABLOYS aktie, det vill säga kursutveckling och återinvesterade utdelningar, blev –3,5 procent, att jämföra med det återinvesterande indexet SIX Return Index som steg 9,6 procent. Under tioårsperioden 2007–2016 har en investering i ASSA ABLOYS B-aktie givit en totalavkastning på 326 procent, jämfört med SIX Return Index som stigit med 107 procent och OMX Stockholm som stigit med 43 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@bamf.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@exanebpib.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	alsadair.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 26 april 2017 klockan 15.30. Aktieägare som önskar delta i årsstämman ska:

- Vara införd i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken senast torsdagen den 20 april 2017.
- Anmäla sitt deltagande till ASSA ABLOY AB senast torsdagen den 20 april 2017.

Förvaltarregistrerade aktier

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 20 april 2017 bör aktieägaren i god tid före denna dag kontakta sin bank eller förvaltare.

Anmälan till årsstämman

- Hemsida www.assaabloy.com
- Telefon 08 506 485 14
- Adress ASSA ABLOY AB, Årsstämma
Box 7842, 103 98 Stockholm

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 tillgängligt på www.assaabloy.com.

Valberedning

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

Inför årsstämman 2017 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 28 april 2017. Om årsstämman beslutar i enlighet med förslaget, beräknas utdelning komma att sändas ut genom Euroclear Sweden ABs försorg torsdagen den 4 maj 2017.

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: 26 april 2017

Andra kvartalet: 19 juli 2017

Tredje kvartalet: 20 oktober 2017

Fjärde kvartalet och årsrapport: februari 2018

Årsredovisning 2017: mars 2018



Som världsledare inom lås- och dörrlösningar använder ASSA ABLOY de senaste teknologierna för att öppna dörrar till evenemang, utbildning, sjukhus, hem, hotell, flygplatser och företag över hela världen. Sedan koncernen bildades 1994, har ASSA ABLOY vuxit framgångsrikt genom en kombination av organisk tillväxt och över 200 förvärv.

ASSA ABLOY is the global leader in door opening solutions, dedicated to satisfying end-user needs for security, safety and convenience

ASSA ABLOY

ASSA ABLOY AB
Box 70340
107 23 Stockholm
Besöksadress:
Klarabergsviadukten 90
Tel 08 506 485 00
Fax 08 506 485 85
Org.nr 556059-3575

www.assaabloy.com



”Framtida aktieägarvärde byggs på organisk och förvärvad tillväxt samt ett fortsatt arbete med rationaliseringar och synergier i koncernen.”

Johan Molin, VD och koncernchef