

Årsredovisning 2017

ASSA ABLOY

The global leader in
door opening solutions



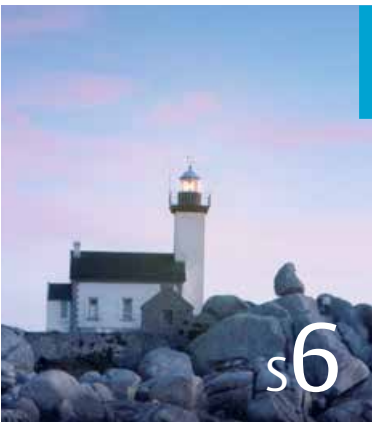
*"Fler och fler hem utrustas med smarta dörrlås för
en förbättrad säkerhet, trygghet och bekvämlighet"*

Innehåll

Verksamhetsbeskrivning	
Kort om ASSA ABLOY	flik
Kommentar från VD och koncernchef	2
Värdeskapande strategi	6
Mål och utfall	7
Värdeskapandemodell	8
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

Innovation och produkt-utveckling driver tillväxten

2017 blev åter ett bra år för ASSA ABLOY. Försäljningen ökade och uppgick till 76 137 MSEK. Den organiska tillväxten ökade till 4 procent, med en fortsatt stark utveckling för våra elektromekaniska lösningar.



Värdeskapande strategi

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.

Divisionernas utveckling 2017

Flertalet divisioner uppvisade en fortsatt god organisk tillväxt med en stark utveckling för elektromekaniska lösningar.

Hållbar utveckling

ASSA ABLOYs hållbarhetsarbete fortsatte att utvecklas positivt under 2017, med framsteg som ligger i fas med den femåriga hållbarhetsplanen.

s36

Förvaltningsberättelse, bolagsstyrning och finansiella rapporter

s39

Kort om ASSA ABLOY

VILKA ÄR VI?

#1

76
Mdr

47 500
anställda

ASSA ABLOY är världsledande inom lås- och dörrlösningar med en försäljning på 76 miljarder SEK och 47 500 anställda. Strategierna för lönsam tillväxt är marknadsnärvaro, produktledarskap och kostnadseffektivitet.

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?



Andel av koncernens försäljning per region 2017

NORDAMERIKA	40%	(40)
SYDAMERIKA	3%	(3)
EUROPA	38%	(38)
ASIEN	14%	(15)
OCEANIEN	4%	(3)
AFRIKA	1%	(1)

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

VÅRA DIVISIONER

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

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

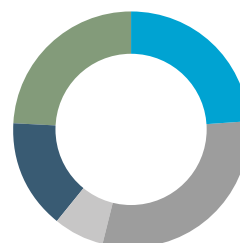
Inom de globala divisionerna tillverkas och säljs elektronisk passerkontroll, identifieringsprodukter och entréautomatik på den globala marknaden.

OMSÄTTNING PER DIVISION



- EMEA, 23% (23)
- Americas, 23% (24)
- Asia Pacific, 11% (12)
- Global Technologies, 14% (13)
- Entrance Systems, 29% (28)

RÖRELSERESULTAT PER DIVISION



- EMEA, 24% (23)
- Americas, 30% (31)
- Asia Pacific, 7% (7)
- Global Technologies, 15% (15)
- Entrance Systems, 24% (24)

Läs mer om ASSA ABLOY's säkerhetslösningar på sista sidorna

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

dande av kort och identifieringsteknologi, samt ABLOY inom hög-säkerhetslås. 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 2017

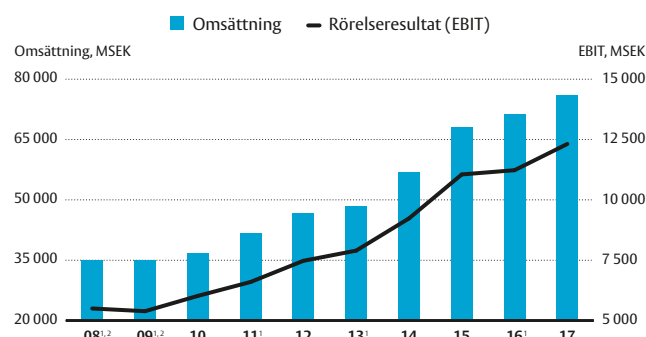
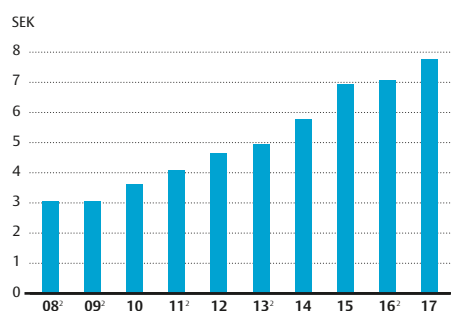
- Omsättningen ökade med 7 procent under året till totalt 76 137 MSEK (71 293) drivet av en fortsatt snabb tillväxt för elektromekaniska produkter.
- 16 förvärv har slutförts under året, vilket bidrog till 2 procent förvärvad tillväxt netto under året.
- Fortsatt god intjäning och starkt kassaflöde uppvisades under året. Rörelsemarginalen exklusive jämförelsestörande poster var 16,2 procent (15,8).
- Investeringar i produktutveckling var på en fortsatt hög nivå och en mängd nya produkter lanserades.

Nyckeltal	2016	2017	Förändring
Omsättning, MSEK	71 293	76 137	7%
varav: Organisk tillväxt, %	2	4	
varav: Förvärvad tillväxt netto, %	3	2	
varav: Valutaeffekt, %	0	1	
Rörelseresultat (EBIT), MSEK	11 254 ¹	12 341	10%
Rörelsemarginal, %	15,8 ¹	16,2	
Resultat före skatt (EBT), MSEK	10 549 ¹	11 673	11%
Operativt kassaflöde, MSEK ²	10 467	10 929	4%
Avkastning på sysselsatt kapital, %	16,5	16,6	

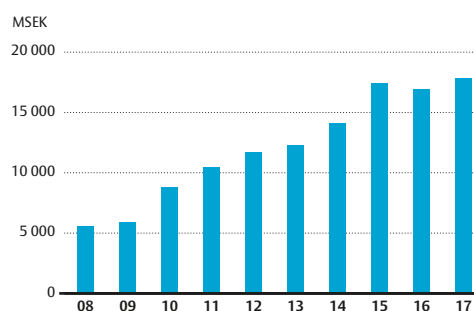
Data per aktie	2016	2017	Förändring
Vinst per aktie efter skatt och utspädning (EPS), SEK/aktie	7,09 ¹	7,77	10%
Eget kapital per aktie efter utspädning, SEK/aktie	42,51	45,60	7%
Utdelning, SEK/aktie	3,00	3,30 ³	10%
Vägt genomsnittligt antal aktier efter utspädning, 1 000-tal	1 110 776	1 110 776	

¹ Exklusive jämförelsestörande poster.² Exklusive omstrukturingsbetalningar.³ Enligt styrelsens förslag.

OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT (EBIT)

¹ Exklusive jämförelsestörande poster.² Omklassificering har skett.VINST PER AKTIE¹¹ Vinsten per aktie har omräknats med anledning av 2015 års aktiesplit 3:1.² Exklusive jämförelsestörande poster.

FÖRSÄLJNING PÅ TILLVÄXTMARKNADER



Innovation och produktutveckling driver tillväxten

2017 blev åter ett bra år för ASSA ABLOY. Försäljningen ökade och uppgick till 76 137 MSEK. Den organiska tillväxten ökade till 4 procent, med en fortsatt stark utveckling för våra elektromekaniska lösningar. Vi stärkte vårt marknadsledarskap, dels tack vare hög innovationstakt inom elektromekaniska, digitala och hållbara lås- och dörrlösningar och dels genom förvärv av 16 bolag. Rörelseresultatet ökade med 10 procent till 12 341 MSEK med stöd av ökad försäljning och bra kostnadskontroll. Rörelsemarginalen förbättrades till 16,2 procent, i linje med vårt mål.



Den globala efterfrågan på lås- och dörrlösningar stärktes under 2017 och de mogna marknaderna växte återigen snabbare än tillväxtmarknaderna. Vi såg en fortsatt god organisk försäljningstillväxt i alla våra divisioner, förutom i APAC där Kina återigen hade negativ tillväxt.

ASSA ABLOYs försäljningstillväxt 2017 var 7 procent, varav 4 procent organiskt, 2 procent netto via förvärv och avyttringar och 1 procent från valutaförändringar. Bakom den ökade organiska tillväxten ligger den ökade efterfrågan på elektromekaniska och digitala lås- och dörrlösningar. Detta teknologiskifte berör inte bara de avancerade mogna marknaderna, utan i allt högre utsträckning även många tillväxtmarknader. ASSA ABLOY har ledarskapet i detta teknologiskifte tack vare vår mångåriga satsning på innovation, produktutveckling och kompletterande förvärv.

Vårt rörelseresultat 2017 ökade med 10 procent till 12 341 MSEK. Rörelsemarginalen på 16,2 procent ligger väl i linje med målet på 16–17 procent som ett genomsnitt över en konjunkturcykel. En god lönsamhet kräver en god kostnadseffektivitet. Våra strukturprogram fortsatte att leverera enligt plan, liksom de koncernövergripande programmen för effektivare processer i alla led från inköp över tillverkning och administration till försäljning.

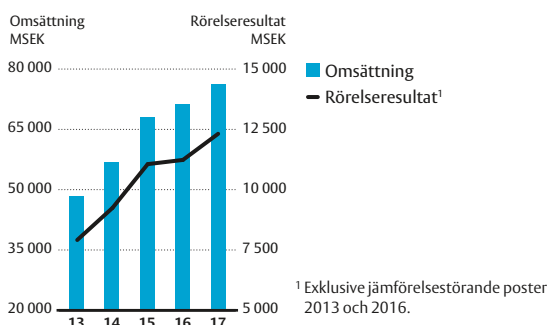
En genomgång av divisionerna under 2017 ger följande bild:

Division EMEA, med 23 procent av koncernens totala försäljning, ökade den organiska tillväxten till 4 procent. Tillväxten var stark i Finland, Storbritannien samt i östra och södra Europa och god i Skandinavien, Frankrike, Israel och Afrika. Tyskland och Benelux hade tillväxt, medan Mellanöstern var fortsatt negativ. De senaste årens kraftiga satsningar på innovation och produktutveckling inom digitala lås- och dörrlösningar har mött en ökad efterfrågan, inte minst för koncernens varumärke Yale och dess smarta dörrlås för privatbostadsmarknaden. Förvärv bidrog med 3 procent tillväxt. Tre förvärv genomfördes under året.

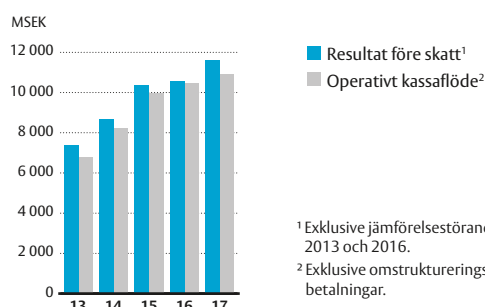
Division Americas, med en andel på 23 procent av koncernens totala försäljning, nådde en organisk tillväxt på 4 procent, en liten försvagning efter flera år av hög tillväxt. Den goda utvecklingen fortsatte i Kanada och i de flesta latinamerikanska länder. Brasilien hade svagt negativ tillväxt. I USA växte efterfrågan i både det kommersiella segmentet och bostadssegmentet i något lugnare takt efter flera år av hög aktivitet. Efterfrågan från det offentliga segmentet fortsatte sin återhämtning från förra året. ASSA ABLOYs varumärke Yale förstärkte framgångsrikt sin position som leverantör av smarta dörrlås på divisionens marknader. Två förvärv gjordes under året, däribland August Home, en ledande leverantör av smarta dörrlås i USA. Förvärv bidrog med 1 procent tillväxt.

UTVECKLING NYCKELTAL

OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT



RESULTAT FÖRE SKATT OCH OPERATIVT KASSAFLÖDE



”Vi är världsledare i utvecklingen av teknologier för identifiering och autentisering.”

23%

Division EMEA har 23% av koncernens totala försäljning.

23%

Division Americas har 23% av koncernens totala försäljning.

11%

Division AsiaPacific har 11% av koncernens totala försäljning.

14%

Global Technologies har 14% av koncernens totala försäljning.

29%

Entrance Systems har 29% av koncernens totala försäljning.

Division Asia Pacific, med en andel på 11 procent av koncernens totala försäljning, hade en organisk försäljningsutveckling på 0 procent, fortsatt påverkad av svag försäljning i delar av Kina. Försäljningen växte dock kraftigt i Japan, Sydostasien och Sydkorea. Australien och Nya Zeeland hade god tillväxt. I Indien utökades marknads-satsningen och försäljningen ökade kraftigt. Kraftiga rationaliseringar, som minskat antalet anställda i Kina med 29 procent på fem år, har anpassat den kinesiska verksamheten till den lägre efterfrågan och de felaktigheter vi upptäckte i Kina förra året har lett till förbättrad och ökad kontroll. Divisionen gjorde ett förvärv i Indien som bidrog med 0 procent tillväxt.

Global Technologies, med en andel på 14 procent av koncernens totala försäljning, är koncernens globala division för lösningar för säker identifiering, främst inom identitets- och passerkontroll samt för låssystem för hotell och kryssningsfartyg, områden där divisionen är en ledande leverantör. Den organiska tillväxttakten var fortsatt hög med 7 procent. Tillväxten var stark inom passerkontroll, skrivareprodukter och nationella ID-program och god inom identifieringsteknologi. Utvecklingen var negativ inom området Logisk access. Inom Hospitality fortsatte den starka efterfrågan på avancerade system med både hårdvara och mjukvara som möjliggör incheckning med hjälp av mobiltelefon samt integration med andra mobila applikationer från globala hotellkedjor. Divisionen gjorde fem förvärv och en avyttring. Tillväxten från förvärv var 0 procent, netto.

Entrance System, med en andel på 29 procent av koncernens totala försäljning, är koncernens division för kompletta lösningar inom entréautomatik. Divisionen växte organiskt med 4 procent och 6 procent från förvärv. Tillväxten var stark i Nordamerika, Asien och Oceanien, god i Europa, men negativ i Sydamerika. Försäljningen av dörrautomatik och snabbportar hade stark tillväxt. Den ökade e-handeln fortsatte att leda till högre försäljning

av lösningar inom transport- och logistiksektorn. Försäljningen av industriportar var god och serviceerbjudandet fortsatte att visa goda resultat. Divisionen gjorde fem förvärv under året.

Sammanfattningsvis var 2017 ett ganska typiskt ASSA ABLOY-år, med god tillväxt och lönsamhet i de flesta verksamheter.

Positiva tillväxttrender

Låt mig börja med tillväxttrenderna. Jag brukar säga att lås och dörrar är en bra bransch. Vi har fyra starka globala trender som driver efterfrågan under överskådlig tid.

Säkerhet, trygghet och bekvämlighet. Människors efterfrågan på säkerhet, trygghet och bekvämlighet ökar stadigt i takt med att världsekonomin växer och att välfärden ökar.

Urbanisering. Fler människor söker arbete och bostad i städer vilket medför hög byggaktivitet och ökad efterfrågan på säkerhet och trygghet framför allt i tillväxtländerna. Beräkningar pekar på att ytterligare en miljard människor kommer att flytta till städer de närmaste tio åren.

Digitalisering. Efterfrågan på elektromekaniska, digitala, mobila och uppkopplade lås- och dörrlösningar ökar kontinuerligt både inom nybyggnation och eftermarknad. Dessa lösningar byts ut och uppgraderas oftare och har också ett högre innehåll av service och mjukvara, vilket gynnar ASSA ABLOY.

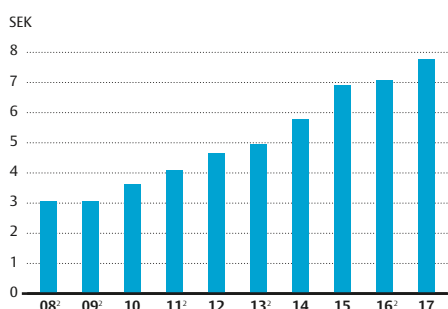
Hållbarhet. Hållbara och klimatsmarta lösningar blir allt viktigare för kunderna som vill sänka driftskostnader och nå energi- och andra hållbarhetsmål. Lagar, regler och normer och en alltmer miljömedveten allmänhet driver på efterfrågan. Hållbarhet är integrerat i koncernens alla processer sedan många år.

Tillväxttrenderna påverkar både enskilt och tillsammans branschen. Våra lås- och dörrlösningar innehåller alltmer smarta lösningar för säkerhet, trygghet och bekvämlighet. Vår kompetens kring tillträde och nycklar i form av digitala koder, mobiler och andra identifikations-teknologier skapar stora mervärden för privatpersoner, företag och institutioner.

Våra lösningar underlättar för privatpersoner genom att de kan kontrollera, styra och övervaka sina hem via mobila lösningar. De kan utnyttja bekvämligheten av e-handel, vilken ökar kraftigt, och få säkra och övervakade leveranser av varor innanför dörren. Vård av gamla och sjuka i hemmen får helt andra möjligheter till trygga insatser, genom att lösningarna säkerställer att vården utförs av personal som har rätt identitet och är betrodda. Serviceföretagen kan också säkerställa att vårdpersonalen på ett enkelt sätt har tillgång till sina vårdhavares bostäder och de kan också följa upp att vårdpersonalen varit på rätt plats och i rätt tid.

Företag och Institutioner får med våra systemlösningar för tillträde till byggnader, arbetsplatser och

UTVECKLING AV VINST PER AKTIE¹



Vinsten per aktie har ökat med närmare 158 procent sedan 2007.

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

² Exklusive jämförelsestörande poster.

datorer inte bara säkra in- och utpasseringar, utan också betydande effektiviseringar inom andra områden. Det gäller till exempel energikonsumtion, miljöpåverkan och servicebehov, information om människors rörelser i byggnaden för smartare personflöden samt bättre användning av utrymmen och ytor. Det gäller också snabb och säker tillgång till arbetskritisk information via datorer och mobiler.

ASSA ABLOY leder utvecklingen av smarta digitala lösningar tack vare våra långsiktiga investeringar i innovation och produktutveckling. Över hälften av koncernens försäljning idag är elektromekaniska produkter, digitala och mobila lösningar. Vi ser att dessa har kortare livslängd tack vare mer frekventa utbyten och uppgraderingar och vi ser också mer återkommande intäkter från dessa lösningar. Det är min starka tro att tillväxttakten kommer att fortsätta att vara stark inom dessa områden.

Kontinuitet i strategier

2006 reviderade koncernen sin strategi och fastställde tre områden för att uppnå tillväxt och lönsamhet. Denna strategi har tjänat oss väl genom åren. De tre områdena är: Marknadsnärvaro, Produktledarskap och Kostnads-effektivitet.

Marknadsnärvaro

ASSA ABLOYs strategier för ökad marknadsnärvaro bygger på ständigt ökad kundrelevans. Hörnstenar är effektiv marknads- och kundsegmentering, specifikation, tillväxtmarknader, starka varumärken och förvärv.

Ökat kundfokus genom segmentering av marknaden är en viktig del i marknadsstrategin. Vi arbetar mycket nära aktörerna i distributionsledet med rådgivning och erbjuder digitala verktyg för ritningar och specifikationer. Antalet specifikationer i koncernen fortsätter att öka kraftigt, inte minst i tillväxtländerna, med en tillväxt av specificerade projekt på över 10 procent.

Vi vill komma allt närmare våra slutkunder och gör betydande investeringar i Commercial Excellence-processer. Vi strävar efter att ha en direkt dialog med våra kunder, användare och beställare, där vi bättre kan presentera värdet av våra lösningar. Vi har möjlighet att allokera mer resurser till marknadsföring och försäljning genom att digitalisera och automatisera de administrativa delarna i säljprocessen och vi strävar hela tiden mot att förbättra vår service mot kunderna.

De mogna marknaderna svarar för cirka tre fjärdedelar av ASSA ABLOYs totala försäljning. Fokus sedan flera år är ökad marknadsnärvaro i tillväxtländer. Vi har stark tilltro till tillväxtmarknadernas framtidspotential och fortsätter att investera strategisk både för organisk och förvärvad tillväxt. De svarar för 23 procent av vår totala försäljning, upp från 13 procent 2007. Affärslogiken är enkel, 80 procent av jordens befolkning bor i tillväxtländerna. Ökningstakten i efterfrågan är trendmässigt betydligt högre än i de mogna marknaderna och i takt med att vår bas blir större får vi mer lönsamma eftermarknadsaffärer.

Varumärkesstrategin prioriterar koncernvarumärket ASSA ABLOY för ett mer sammanhållet erbjudande. Successivt minskar vi antalet lokala varumärken.

Varumärket Yale är globalt ledande för smarta dörrlås och lösningar till privatbostadsmarknaden.

En väsentlig del i strategin för marknadsnärvaro är också förvärv. Genom vår globala verksamhet och vårt breda utbud kan vi ofta erbjuda de bästa synergieffekterna med en väl beprövad modell för integration.

Produktledarskap

Innovation och produktutveckling är centralt för vårt mål om 5 procents organisk tillväxt per år. Vi har under de senaste tio åren kraftigt ökat investeringarna i forskning och utveckling och dessa uppgår nu till 3 procent av försäljningen. 2017 var 28 procent av försäljningen nya produkter, det vill säga produkter som har funnits i marknaden mindre än tre år. Målet är 25 procent över en affärscykel.

Innovationsarbetet bygger på en gemensam strukturerad process med modulärt tänkande som involverar kunder och samarbetspartners vid våra 114 utvecklings- och kompetenscenters över hela världen. Antalet utvecklingsingenjörer ökar ständigt och 2017 hade vi drygt 2 000 medarbetare sysselsatta med produktutveckling.

Den främsta drivkraften för innovation och produktutveckling är de digitala och mobila teknologiernas snabba tillväxt. Detta är drivande faktorer bakom de koncerngemensamma utvecklingsplattformarna för produkter och lösningar, som till exempel Seos, ett komplett ekosystem för digitala nycklar och Aperio, en trådlös lösning för effektiv anslutning av många lås och dörrar i ett byggnadskomplex. Koncernen utvecklar standardiserade och öppna mjukvaror i kombination med fysiska låslösningar, vilket ger ökad kundnytta med anpassade funktioner. Detta skapar en stor eftermarknad av licenser, virtuella nycklar och tjänster med uppdateringar och service av installationer och system med kortare livscykler och återkommande intäkter med god lönsamhetspotential.

Smarta lås- och dörrlösningar är en ytterligare digital och mobil teknik där utvecklingen går snabbt. Fler och fler hem utrustas med smarta dörrlås och andra lösningar för att få en förbättrad säkerhet, trygghet och bekvämlighet i hemmet. Här utvecklar vi ledande lösningar som också är kompatibla med andra leverantörers produkter och lösningar för det smarta hemmet.

Vi är världsledande i utvecklingen av teknologier kring identifiering och autentisering, hur människor bevisar sin identitet och rättigheter till tillträde. Det handlar inte bara om fysiskt tillträde till byggnader utan också om så kallat logiskt tillträde till datorer och andra uppkopplade enheter med virtuell identifiering via molntjänster. Vi utvecklar system för säkra transaktioner, ID-handlingar och nationella passsystem där ASSA ABLOY levererar kompletta komponenter som kort, kortläsare, skrivare och utrustning för fysisk produktion av identifikationshandlingar. En allt viktigare drivkraft för produktutvecklingen är den ökande efterfrågan på hållbara lösningar. Hållbarhet är integrerat i hela produktutvecklingsprocessen från idé till återvinning av material. Vi utvecklar hela produktserier av hållbara produkter som bidrar till lägre miljöpåverkan och som sparar energi samtidigt som vi använder mindre resurser i produktionen av dessa produkter. Miljövarudeklarationer finns för alla strategiska produktgrupper.



ASSA ABLOYs koncernledning.

Sittande från vänster:

Carolina Dybeck Happe, ekonomi- och finansdirektör och Johan Molin, VD och koncernchef.

Stående från vänster: Thanasis Molokotos, chef för division Americas, Anders Maltesen, chef för division Asia Pacific, Juan Varges*, chef för division Entrance Systems, Christophe Sut, chef för affärsenhet ASSA ABLOY Hospitality, Stefan Widing, chef för affärsenhet HID Global, Ulf Södergren, teknisk direktör, Tzachi Wiesenfeld, chef för division EMEA.

*Juan Varges lämnade koncernledningen den 31 december 2017 och ersattes av Mogens Jensen 1 januari 2018.



Kostnadseffektivitet

Strategin för ökad kostnadseffektivitet är att radikalt minska kostnaderna genom ökad effektivitet i alla delar av värdekedjan. En basaktivitet är de återkommande fleråriga programmen för att flytta och koncentrera produktionen av nyckelkomponenter till fabriker i lågkostnads-länder, öka andelen komponentinköp samt göra slutmonteringen av produkter i fabriker nära kunderna. Sedan starten 2006 har koncernen stängt 77 fabriker, omvandlat 126 till sammansättning och minskat personalen med 13 564 personer. Det sjätte programmet pågår med målet att stänga 10 fabriker och 40 kontor under tre år och löper planenligt.

Inköpen ökar och vi strävar mot att ha färre och större högkvalitativa leverantörer främst i lågkostnads-länder och dessa integreras mer och mer i vår värdekedja. De senaste fem åren har antalet leverantörer minskat med 28 procent till cirka 6 900 globalt. Målet är att fortsätta minska antalet leverantörer.

Vi tillämpar sedan länge Lean-metoder och VA/VE-analyser för att spara resurser och förenkla materialflöden. Vår långsiktiga satsning på Seamless Flow har en stor potential. Ambitionen är att standardisera alla administrativa flöden och processer genom digitalisering och automatisering och därigenom minska kostnaderna. Det är ett mycket brett program som omfattar digitalisering och automatisering av allt vi gör i hela vår värdekedja från inköp, innovation och produktion till distribution och försäljning. Seamless flow medför att vi förflyttar resurser till marknad, försäljning och service för att öka kundnyttan.

Tack för 12 fantastiska år

Om jag efter 12 år som koncernchef får göra en kort reflektion över ASSA ABLOY så är det kanske just strategin och det kontinuerliga värdeskapandet som den har

bidragit till som är koncernens signum; stabil bra tillväxt med god lönsamhet i över ett decennium i en omvärld som tidvis drabbas av kriser och av politisk osäkerhet. Vi har kraft att växa med god lönsamhet även i dåliga tider, mycket tack vare vår stora installerade bas och eftermarknad som ger god motståndskraft. Försäljningen har på dessa 12 år ökat 174 procent. Det överträffas av det ökade rörelseresultatet på 203 procent och av vinsten per aktie som ökat med 235 procent. Vi har också ett starkt kassaflöde och en stark balansräkning så rörelsefriheten är betryggande inför framtiden.

Jag har beslutat att lämna mitt uppdrag och lämna över till en ny kraft under 2018. Det har varit en fantastisk resa tillsammans med ASSA ABLOYs alla duktiga medarbetare. Med ödmjukhet och stolthet vill jag tacka er alla för ert fantastiska arbete som gjort oss till den överlägsna världsledaren för dörr- och låslösningar. Jag är övertygad om att resan med lönsam tillväxt kommer att fortsätta långt in i framtiden.

Med dessa ord vill jag tacka för mig och önska ASSA ABLOYs alla medarbetare och min efterträdare Nico Delvaux en fortsatt framgångsrik resa.

Stockholm den 5 februari 2018

Johan Molin
VD och koncernchef

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.

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.

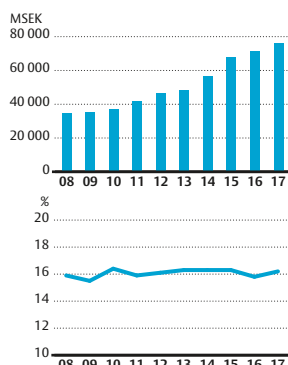
Mål och utfall

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

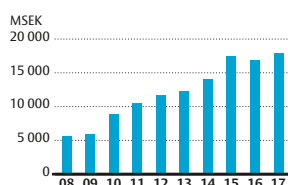


Genomsnittlig årlig tillväxt de senaste tio åren har varit 9 procent. Koncernens tillväxt under 2017 var 7 procent, varav 4 procent organisk och 2 procent från förvärv.

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

MARKNADSNÄRVARO

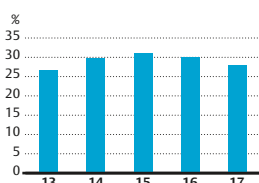
+ ökad försäljning på tillväxtmarknader



Koncernens försäljning på tillväxtmarknader har ökat kraftigt och under de senaste tio åren har den årliga tillväxttakten varit nästan 20 procent. Under 2017 ökade försäljningen på tillväxtmarknaderna.

PRODUKTLEDARSKAP

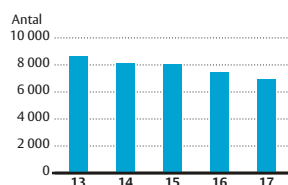
25% av försäljningen från nya produkter



Målet att ha minst 25 procent av den totala försäljningen från produkter som är yngre än tre år har överträffats under de senaste åren. 2017 var andelen 28 procent.

KOSTNADSEFFEKTIVITET

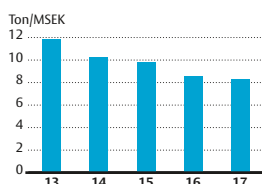
–28% minskat antal leverantörer



En viktig aktivitet för minskade kostnader och ökad kvalitet är att minska antalet leverantörer. Antalet leverantörer har genom ett aktivt arbete minskat med 28 procent under de senaste fem åren.

MILJÖ

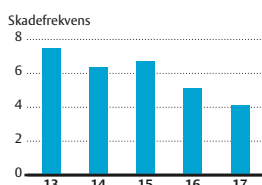
–20% koldioxidutsläpp



Målet är att reducera koldioxid-intensiteten relaterad till koncernens energiförbrukning med 20 procent från år 2015 till 2020. År 2017 var minskningen 2 procent och sedan 2015 uppgår minskningen till 14 procent.

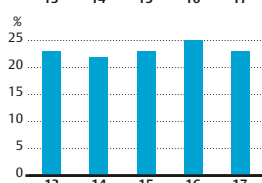
SOCIALT

–55% skadefrekvens



Målet är att reducera skadefrekvensen med 55 procent från år 2015 till 2020. År 2017 minskade skadefrekvensen med 20 procent och uppgick till 4,1 skador per miljon arbetade timmar. Sedan 2015 har skadefrekvensen minskat med 39 procent.

30% kvinnor på ledande befattningar



Målet är att 30 procent av chefspositionerna ska innehas av kvinnor senast år 2020. År 2017 var andelen 23 procent.

Värdeskapande för alla intressenter

ÖVERGRIPANDE STRATEGI

Koncernens övergripande strategiska inriktning är att leda trenden mot högre säkerhet och trygghet med ett produktdrivet erbjudande med kunden i fokus.

Strategin bygger på:

Marknadsnärvaro

Produktledarskap

Kostnadseffektivitet

RESURSER

Finansiellt kapital

47 500 medarbetare i över 70 länder

Starka gemensamma processer i en decentraliserad kundnära organisation

Hållbarhet är en integrerad del i koncernens samtliga affärsprocesser

Effektiva produktions- och monteringsanläggningar över hela världen

Strategiska och kostnads-effektiva leverantörer

Starka varumärken, patent och väldiversifierad produktportfölj som uppfyller lokala krav

Kunder över hela världen med en stor installerad bas



OMVÄRLDSFAKTORER

- Växande säkerhetsbehov
- Urbanisering
- Digitalisering
- Automatisering
- Hållbarhet

ASSA ABLOY'S VIKTIGASTE AKTIVITETER

Marknadsföring, försäljning, rådgivning, service och support

Innovation och produktutveckling

Inköp, tillverkning och effektivisering av processer

Förvärv och integration

INTRESSENTER

- Kunder
- Leverantörer och partners
- Ägare och investerare
- Medarbetare
- Samhälle

RESULTAT

Produkter, tjänster
och service

55 procent av försäljningen
är elektromekaniska
produkter och automatiska
lösningar

28 procent av försäljningen
är från produkter yngre än
tre år



VÄRDE FÖR INTRESSENTERNA

Kunder:

- Säkerhet, trygghet och bekvämlighet
- Bibehållet marknads- och produktledarskap
- Hållbara produkter med miljövarudeklaration

Leverantörer och partners:

- Teknisk utveckling
- Stabil partner
- Intjäning och sysselsättning

Ägare och investerare:

- Utdelning och värdeökning

Medarbetare:

- Säker arbetsplats
- Professionell utveckling och inkomst
- Etiskt, stabilt och långsiktig verksamhet

Samhälle:

- Tillväxt
- Sysselsättning
- Hållbarhet
- Ökad säkerhet och trygghet

ÖVERGRIPANDE VÄRDESKAPANDE

Trygghet

Säkerhet

Bekvämlighet

Lönsam tillväxt

Marknads- närvaro

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.



Nr 1

Störst i världen
inom lås- och
dörrlösningar

×5

23 procent av
försäljningen
i tillväxtländer,
femdubbling på tio år

55%

Andelen elektromekaniska
produkter och entré-
automatik har ökat från
33 procent till 55 procent
av försäljningen på tio år

Global marknadsledare med stabilt växande efterfrågan

ASSA ABLOY har en unik global marknadsnärvaro med verksamhet i över 70 länder. Människors grundläggande behov av trygghet och säkerhet ökar i takt med stigande välfärd, urbanisering och teknologisk utveckling. Efterfrågan på elektromekaniska, digitala och mobila lås- och dörrlösningar samt alltmer hållbara och energibesparande produkter och lösningar stiger samtidigt. Det ger en stabil och växande efterfrågan på ASSA ABLOYs lås- och dörrlösningar och goda förutsättningar för lönsam tillväxt.

De institutionella och kommersiella marknaderna – komplexa krävande projekt

Cirka 75 procent av ASSA ABLOYs totala försäljning går till byggnader inom utbildning, vård, offentlig administration, privata kontor, köpcentra, butiker och lagerlokaler – miljöer där människor arbetar, handlar och konsumerar.

Kunderna är kvalificerade och krävande och ofta sker upphandling i stora komplexa projekt. ASSA ABLOY kan leverera kompletta lås- och dörrlösningar samt tjänster och professionell rådgivning, vilket gör att lönsamhetspotentialen är hög. Efterfrågan växer särskilt starkt på kompletta elektromekaniska och avancerade 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.

Bostadsmarknaden – urbanisering och smarta dörrlås driver tillväxt

Cirka 25 procent av den totala försäljningen går till bostäder. Urbaniseringstrenden, med fler människor som flyttar till städer, gör att efterfrågan på säkra lås- och dörrlösningar ökar. Efterfrågan ökar också på smarta dörrlås drivet av en trend mot smarta hem där ASSA ABLOY leder utvecklingen inom smarta digitala och mobila lås- och dörrlösningar för privata hem, ofta i partnerskap med leverantörer av andra produkter för smarta hem. Privatkunder har ofta behov av rådgivning och installationshjälp. Beroende på geografisk marknad samarbetar ASSA ABLOY med dörr- och fönstertillverkare eller specialiserade distributionskanaler som byggarvhus och låssmeder.



FÖRDELNING AV ASSA ABLOYs FÖRSÄLJNING

Att arbeta och handla

Institutionell och kommersiell
marknad – andel av försäljningen

75%

Att bo

Privatkunder och bostads-
marknad – andel av försäljningen

25%

Eftermarknad

Renoveringar, om- och tillbyggnader,
utbyten och uppgraderingar av
existerande lås- och dörrlösningar
samt löpande service – andel av
försäljningen

67%

Nybyggnation

Nya byggnader – andel av
försäljningen

33%

Eftermarknaden – stabilitet och lönsamhet

Eftermarknaden är betydande både i de institutionella, kommersiella marknaderna och i bostadsmarknaden. Andelen är två tredjedelar av ASSA ABLOYs totala försäljning. Eftermarknaden består av renoveringar, om- och tillbyggnader, utbyten och uppgraderingar av existerande lås- och dörrlösningar samt löpande service. Eftermarknaden ger stabilitet med god lönsamhet tack vare koncernens globala marknadsnärvaro och världens största installerade bas av lås- och dörrlösningar. Nya servicekoncept baserade på långtidsavtal, förebyggande service och moderniseringar stärker kundrelationen och

ger god merförsäljning. Tillväxten för eftermarknaden påverkas dessutom positivt av ökad efterfrågan på elektromekaniska, digitala och mobila lås- och dörrlösningar.

Dessa lösningar har kortare livslängd och kompletteras eller byts ut oftare än mekaniska lösningar, vilket driver tillväxt. ASSA ABLOYs mjukvaruplattformar för flexibla lösningar ger kunderna möjligheter att ständigt uppgradera sin säkerhet med fler och nya funktioner. Uppkopplade produkter, serviceprodukter, abonnemangstjänster och licenser bidrar till starkare kundrelationer och bidrar till ökade återkommande intäktsflöden baserade på kontrakt för leverans- och servicesamarbeten.

Marknadsstrategier

ASSA ABLOYs strategier för ökad marknadsnärvaro bygger på ständigt ökad kundrelevans. Hörnstenar är effektiv marknads- och kundsegmentering, specifikation, starka varumärken och förvärv.

MARKNADSSTRATEGI

ASSA ABLOYs världsledande marknadsnärvaro följer tre strategispår:

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

OMSÄTTNING
PER PRODUKTGRUPP



- Mekaniska lås, låssystem och tillbehör, 27%
- Entréautomatik, 28%
- Elektromekaniska och elektroniska lås, 27%
- Säkerhetsdörrar och beslag, 18%

Koncernen ser en snabbt växande efterfrågan på elektromekaniska produkter och elektroniska och digitala lösningar. Sedan 2007 har dessa kraftigt ökat sin andel av koncernens försäljning från 33 procent till 55 procent. De mekaniska produkterna fortsätter att öka, men de elektromekaniska växer väsentligt snabbare.

Öka tillväxten genom segmentering och specifikation

Kundrelevansen stärks genom segmentering där specialiserade marknadsförings- och försäljningsteam fokuserar på olika marknads- och kundsegment för att få branschens bästa kunskap om kundbehoven, bygga relationer med beslutsfattare och generera efterfrågan. Ambitionen är att vara expert på kompletta lås- och dörrlösningar anpassade efter respektive segment. ASSA ABLOY erbjuder lösningar som uppfyller kundernas krav på säkerhet, trygghet, bekvämlighet, och hållbarhet, särskilda lokala krav, regler och normer, samt behov av integrering i nya eller befintliga säkerhetssystem.

ASSA ABLOYs marknadsorganisation arbetar nära arkitekter, säkerhetskonsulter, större slutanvändare och distributörer. En betydande del av affärsprocesserna är digitaliserade, såsom produktinformation, -design och konfigurerings, orderhantering, logistik och betalningar. ASSA ABLOY stödjer till exempel kunderna med digitala ritningar och konfigurationer av lås- och dörrlösningar samt objekt för byggnadsinformationsmodellering (BIM). Satsningen på digitalisering av affärsprocesser och Seamless Flow innebär att antalet personer i indirekt försäljning minskat, medan antalet medarbetare i direkt försäljning har ökat och fortsätter att öka.

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 genomfört cirka 150 förvärv för att ytterligare öka marknadsnärvaron, inte minst i tillväxtländer, komplettera existerande verksamheter samt öka erbjudandet av elektromekaniska, digitala och mobila lösningar. I genomsnitt har dessa förvärv bidragit till en årlig tillväxt på cirka 6 procent. Under 2017 konsoliderades totalt 16 förvärv och en verksamhet avyttrades. Koncernens försäljning ökade netto med 1 753 MSEK från förvärv och avyttringar, eller totalt med 2 procent.

Utnyttja styrkan i varumärken och säljkåren

ASSA ABLOY har värdefulla, ledande och välkända varumärken som en följd av koncernens många förvärv. För att få bäst nytta av varumärkesportföljen lokalt och globalt sker en kontinuerlig konsolidering av varumärken hand i hand med marknads- och kundsegmenteringen.

ASSA ABLOY är det globala huvudvarumärket som ofta stödjer enskilda varumärken som är väl förankrade med lokal kännedom, regler och standards. Cirka 70 procent av koncernens försäljning sker under ASSA ABLOY-varumärket. Detta kompletteras av globala varumärken som alla är ledande inom sina respektive segment i marknaden: HID inom lösningar för säker identifiering och passerkontroll, Yale inom bostadsmarknaden, Mul-T-Lock

för låssmeder samt ABLOY inom högsäkerhetslås. Närmare 20 procent av koncernens försäljning sker under dessa varumärken. Koncernen har även varumärken som inte är associerade med ASSA ABLOY. Dessa står för en ledande kompetens inom specialprodukter och service med en kompletterande marknadsnärvaro och positionering. Försäljningen av dessa varumärken sker främst genom distributörer och installatörer och de svarar för cirka 10 procent av försäljningen.

Förbättra säljprocesser

ASSA ABLOYs marknadsstrategier tar sikte på att ständigt öka kundnyttan. Genom koncerninitiativet för att förbättra säljprocesser utvecklar och effektiviserar koncernen sina processer för prissättning, varumärkespositionering, marknadsföring och försäljning där säljprocesserna får ökat fokus.

ASSA ABLOY har de senaste 12 åren fokuserat sina strategier för lönsam tillväxt på marknadsledarskap med förvärv, hög innovations- och produktutvecklingstakt samt kostnadseffektivitet. En grundläggande tanke är att successivt flytta alltmer resurser framåt i värdekedjan för att stärka säljprocesserna och öka kundnyttan.

Initiativet lägger tyngdpunkten i ett första steg på en effektivisering av koncernens säljprocesser med starkt stöd i digitala lösningar för att ytterligare utveckla hanteringen av kundrelationerna och ständigt öka kundrelevansen i alla dimensioner. Det ska vara enkelt, bekvämt och värdeskapande att vara kund hos ASSA ABLOY.

Ett omfattande arbete i hela koncernen har kartlagt en rad underprocesser för hur olika produktlinjer går till marknaden. Det gäller styrning av distributionskedjans alla kanaler för försäljning via specifikation till professionella köpare, till konsument och OEM-leverans och omfattar bland annat säljorganisation, funktioner, ansvar, digitala verktyg och säljkanaler, kontaktvägar, prissättning och säljbudskap.

Även om säljprocesserna är olika i ASSA ABLOYs globala organisation beroende på regler, normer och traditioner så ger initiativet betydande kunskapssynergier för ett mer strukturerat och effektivare förändringsarbete. Kunskaper och erfarenheter sprids i koncernen genom koncernövergripande arbetsgrupper för de olika säljkanalerna. Säljarbetets olika upplägg och tekniker analyseras liksom ett stort antal kundaffärer. Det ger bättre förståelse av kundbehov och beteende och vidareutveckling av effektivare säljprocesser med rapportering och uppföljning.

I ett första steg prioriteras specifikationsförsäljningen riktad mot kvalificerade kommersiella kunder. Det är ofta komplicerade och stora projekt med en rad olika aktörer inblandade. De strukturerade säljprocesser som tagits fram rullas ut med start i Asien.

Marknader

Världsmarknaden för lås- och dörrlösningar har en god underliggande tillväxt tack vare positiva trender såsom ökad efterfrågan på säkerhet, urbanisering och digitalisering. ASSA ABLOY är världsledande med verksamhet i över 70 länder och försäljning i hela världen. De mogna marknaderna svarar för cirka tre fjärdedelar av ASSA ABLOYS totala försäljning. Fokus sedan flera år är ökad marknadsnärvaro i tillväxtländer.

Koncernens försäljningsutveckling 2017 per region i lokala valutor



NORDAMERIKA	+8%
SYDAMERIKA	+4%
EUROPA	+7%
ASIEN	+1%
OCEANIEN	+4%
AFRIKA	+16%

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 13 procent år 2007 till 23 procent 2017.

Globalisering gynnar ASSA ABLOY

Skillnaden i efterfrågan på lås och dörrlösningar mellan länder är betydande beroende på säkerhetsbehov, utvecklingsnivå, normer och standarder, samt klimat. Som en global aktör med lokal närvaro på alla större marknader ger detta ASSA ABLOY konkurrensfördelar. Detsamma gäller globaliseringstrenden som driver mot koncerngemensamma smarta och kostnadseffektiva lösningar som efterfrågas från allt fler globala företag. Efterfrågan förskjuts samtidigt alltmer mot elektromekanisk teknologi där digitala och mobila lösningar med ett högre värdeinnehåll växer snabbt.

Stor potential i tillväxtländer

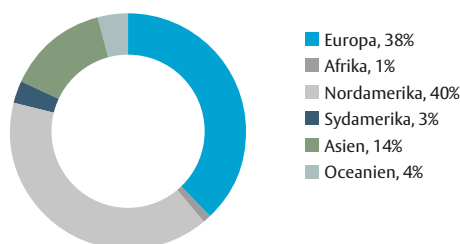
Koncernens försäljning till kunder i Asien, Östeuropa, Mellanöstern, Afrika och Sydamerika har under de senaste tio åren ökat från 13 procent av den totala försäljningen 2007 till 23 procent 2017 och har en fortsatt stor potential. Efterfrågan på mekaniska lås är relativt större i tillväxtländer jämfört med mogna marknader. Men den snabba teknologiutvecklingen och välständsökningen ger nu mycket höga tillväxttal för elektromekaniska lås- och dörrlösningar, inte minst mobila lösningar både i det kommersiella segmentet och på bostadsmarknaden. En ytterligare positiv trend för framtiden är att eftermarknaden för underhåll och uppgraderingar förväntas öka.

Asien har den främsta tillväxtpotentialen tack vare sin stora befolkning. Den stora kinesiska marknaden, där koncernen är den största leverantören av lås- och dörrlösningar, är fortsatt ett viktigt expansionsområde för koncernen även om marknaden utvecklats mycket svagt de senaste åren. Trots det har tillväxten i regionen varit positiv.

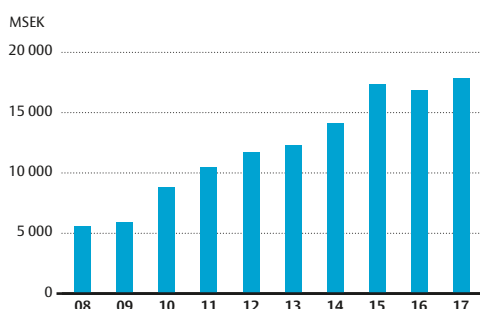
Fragmenterad konkurrens – konsolidering fortsätter

Den globala marknaden för lås- och dörrlösningar är fortfarande fragmenterad inte minst i tillväxtländerna där de största tillverkarna har en liten marknadsandel. Konsolidering pågår och har kommit längst i Nordamerika och därefter i Europa med ASSA ABLOY som en drivande kraft. Koncernen är den globala marknadsledaren och väsentligt större än de närmaste konkurrenterna, tysk-schweiziska koncernen Dormakaba, 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 direkt med kunderna 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, specifikation och konstruktion av lås- och dörrlösningar.

Värdeskapande i distributionen

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

Inom det kommersiella segmentet agerar distributörerna på vissa marknader rådgivare och projektledare. De har goda kunskaper om kundernas behov och säkerställer att lösningarna uppfyller lokala regler och normer. De elektromekaniska lösningarna distribueras från tillverkare

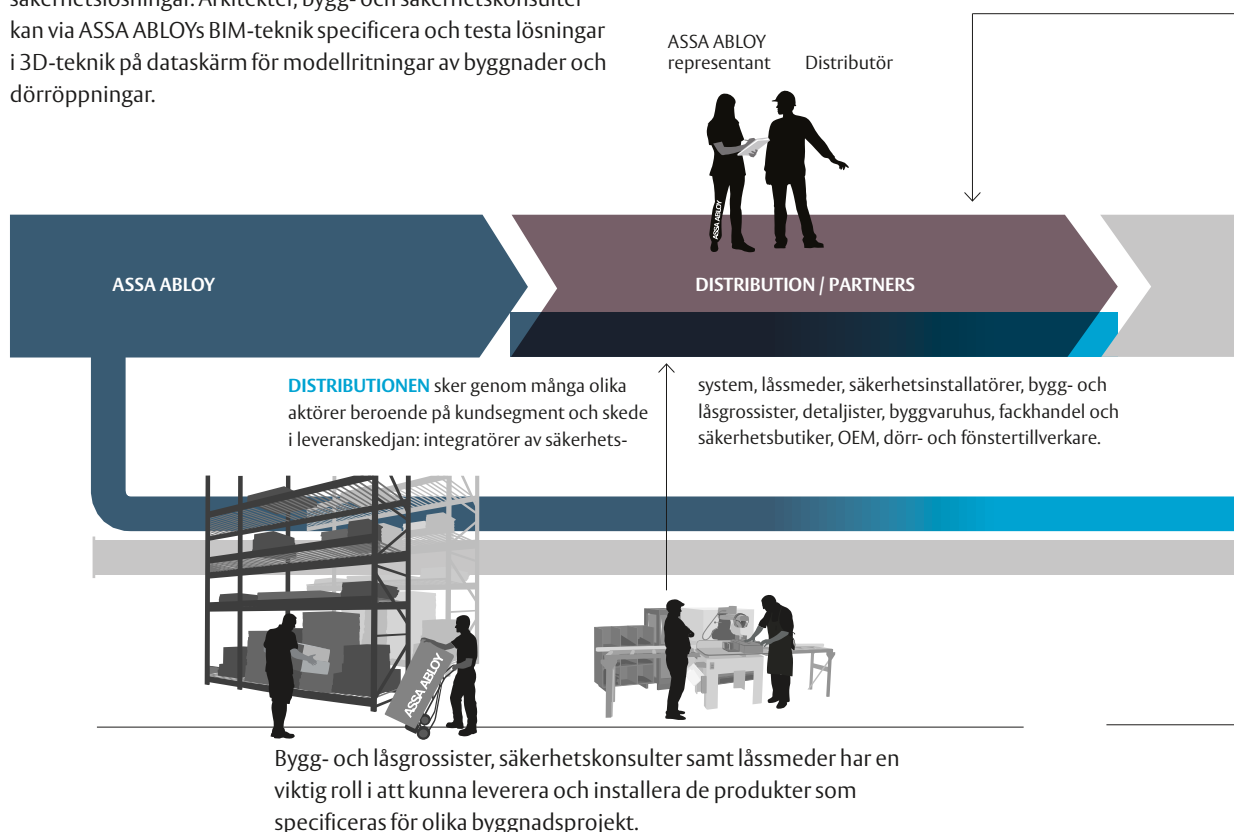
till slutanvändare via framför allt säkerhetsinstallatörer och specialiserade distributörer. Lösningarna säljs även genom så kallade systemintegratörer. De erbjuder helhetslösningar för installation av skalskydd, passerkontroll och access till datorer och andra uppkopplade enheter.

Specifikation – rådgivning och digitala verktyg

Den snabba teknologiska utvecklingen, det växande antalet regler och normer, inte minst på hållbarhetsområdet, ökar ständigt komplexiteten för byggtreprenörer och andra slutkunder. Trenden går från komponent till prefabricerade dörröppningar och avancerade totala dörrlösningar. Det ökar också kompetenskraven i distri-

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.



butionsledet. 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.

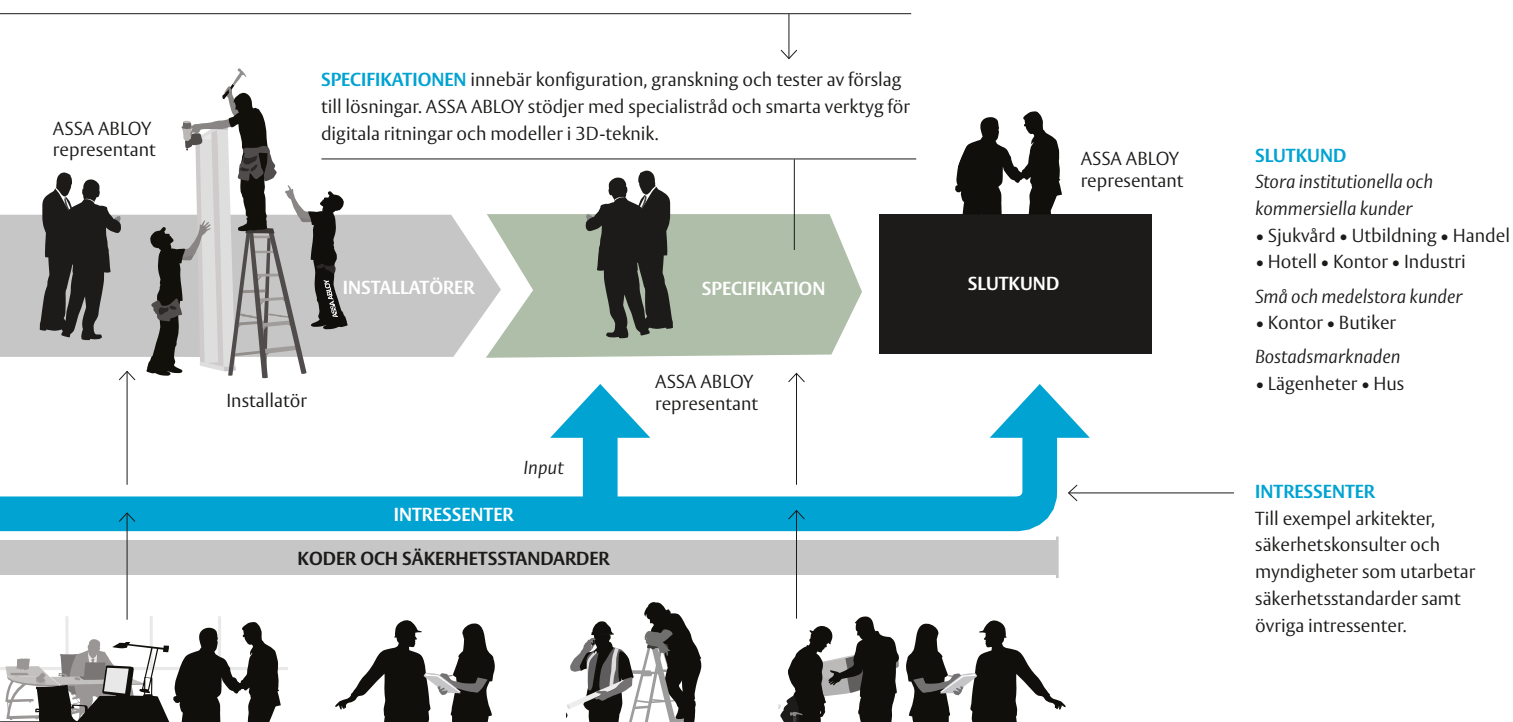
Specifikationsteamet arbetar som specialrådgivare till kunderna för att specificera produkter som ger kompletta säkerhetslösningar som uppfyller alla regler och normer. De samarbetar också med andra viktiga grupper tidigt i distributionskedjan, som byggnadskonsulter, arkitekter, säkerhetskonsulter och normgivande myndigheter för att utbilda om nya innovativa säkerhetslösningar och skapa efterfrågan med sin affärsdrivande kompetens.

Koncernen leder utvecklingen i branschen för produktkonfigurationer och modellritningar för så kallad byggnadsinformationsmodellering (BIM) 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 via e-handel. Distributörerna har ständig tillgång till 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, service 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.

Produktledarskap

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.



Nr 1

Den mest innovativa leverantören av totala lås- och dörrlösningar

Världsledande teknik för digitala och mobila lösningar

Ett kontinuerligt flöde av nya, innovativa och hållbara produkter är den viktigaste drivkraften för ASSA ABLOYs mål om fem procent organisk tillväxt. Koncernen har kraftigt ökat investeringarna i innovation och produktutveckling sedan 2007. Ett mål är att andelen produkter yngre än tre år ska vara minst 25 procent av den totala försäljningen. Målet har överträffats sju år i rad och andelen var 28 procent 2017. ASSA ABLOY är den globala marknadsledaren för det digitala och mobila samhällets behov av intelligenta, uppkopplade och sammankopplade lås- och dörrlösningar.

55%

Andelen elektromekaniska produkter och entréautomatik har ökat från 33 procent till 55 procent av försäljningen på tio år

■ Produktledarskap

Strategier för hög innovationstakt

Koncernens vision är att vara den mest innovativa leverantören av totala lås- och dörrlösningar för att kunna leverera bekväma, trygga och väldesignade säkerhetslösningar som ger ett mervärde till kunderna. Strategin syftar till globalt produktledarskap. Den bygger på en innovationsprocess med teknologiutveckling av koncerngemensamma globala plattformar, med 114 kompetenscenters nära kunderna och fokuserat produktutvecklingsarbete i alla divisioner. Investeringarna i forskning och utveckling har ökat med 190 procent sedan 2007 och nådde en ny rekordnivå 2017 på 2 200 MSEK. Över 2 000 medarbetare är sysselsatta med produktutveckling.

Teknikutveckling och nya teknologier

Teknologiutvecklingen för lås- och dörrlösningar sker stegvis. Grunden är oftast en bra och säker mekanisk produkt. Elektromekaniska lösningar gör att låskolven, dörren och hela entrémiljön kan styras digitalt för effektivare och bekvämare funktion. En uppkopplad smart lösning är nästa steg. Den kan styras på distans för ökad säkerhet och kopplas samman till ett system av produkter och lösningar med flera säkerhetsfunktioner. Dessutom kan uppkopplade produkters status hela tiden följas för att bland annat spara energi och se till att de alltid är i funktion och får den service de behöver. ASSA ABLOYs globala plattformar ger idag kunderna ett komplett, intelligent



Strategin för produktledarskapet innebär:

1

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

2

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

3

Att utveckla och använda gemensamma teknik-plattformar och gemensamma teknologier.

4

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

28%

28 procent av försäljningen är från produkter yngre än tre år

ekosystem som koordinerar säkerhetslösningar i många dimensioner för hela komplex av byggnader, med identifiering av användare samt signalering av säkerhetsrisker både preventivt och akut. Plattformar som Aperio, Seos, Cliq och Accentra anpassade till lokala behov har haft en tillväxt på mellan 12–24 procent per år globalt och ännu högre i vissa marknader.

Den främsta drivkraften för innovation och produktutveckling är de digitala och mobila teknologiernas snabba tillväxt. Försäljningen av elektromekaniska produkter har vuxit med 270 procent sedan 2007. Elektromekaniska låslösningar, entreautomatik samt Global Technologies lösningar inom identifiering och passerkontroll svarar idag för 55 procent av koncernens försäljning. Inom vissa produktområden ökar efterfrågan mycket kraftigt. Antalet sålda smarta dörrlås till bostäder var 2 miljoner 2017, en ökning med 270 procent sedan 2012. Försäljningen av de mekaniska produkterna fortsätter att öka, men de elektromekaniska växer väsentligt snabbare.

Det teknologiska ledarskapet i den digitala och mobila världen ger en betydande potential för god och lönsam tillväxt under överskådlig tid. Mer elektronik innebär att försäljningsvärdet per dörr ökar, den snabba teknikutvecklingen kräver tätare utbyte och uppgraderingar, samtidigt som intäkterna från underhåll och service ökar. Marknadspotentialen är stor då under 10 procent av antalet dörrar idag är utrustade med någon form av elektronisk/digital lösning.

En viktig konkurrensfördel är ASSA ABLOYs division Global Technologies med sin teknologiutveckling kring identifikation och autentisering. Global Technologies är

global marknadsledare för produkter och lösningar för säkra identiteter för fysiskt tillträde till byggnader och områden samt logiskt tillträde till datorer och andra uppkopplade enheter. Detta är en central kompetens för utvecklingen av digitala dörrlösningar. Produkterna omfattar accesskort, både fysiska och mobila, läsare, och komplexa systemtjänster för hantering av identiteter för fysiskt och logiskt tillträde.

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. ASSA ABLOY har ett växande utbud av produkter som är miljövarudeklarerade och på olika sätt sparar energi hos kunderna och minskar material- och annan resursåtgång i produktion.

■ Framtidens säkerhetslösningar – Bekvämt, säkert, digitalt

Människors behov i det nya digitala och uppkopplade servicesamhället är en viktig utgångspunkt för ASSA ABLOYs innovation och produktutveckling. Säkra, bekväma och intelligenta lås- och dörrlösningar som interagerar med människor och produkter får stor betydelse för den fortsatta utvecklingen av en framgångsrik e-handel, Sakernas Internet, hemservice och delningsekonomin.

Det digitala samhällets tekniskifte för lås och dörrlösningar går allt snabbare och ger ASSA ABLOY stora tillväxtpotentialer. För produkter och tjänster som levereras i hemmen förväntas en stark tillväxt. Efterfrågan breddas och fördjupas och intäkterna ökar med mer värde per produkt, snabbare byten och uppgraderingar, mer återkommande intäkter och nya affärsmöjligheter.

E-handel, delningsekonomi och hemvård

Online-handeln expanderar snabbt i hela världen och många kunder vill ha den fysiska leveransen av varor till sina bostäder eller arbetsplatser, vilket kräver tillgång till dessa och möjlighet för betrodda leverantörer att öppna dörrar även när mottagaren inte är på plats. ASSA ABLOY levererar smarta dörrlås och passersystem med teknik för att skapa digitala identiteter, som i mekaniska system representeras av en nyckel som passar i ett lås. Denna digitala identitet, en kod eller en digital signal som programmerats för att gälla en viss person, en viss dörr under en viss tid, kan ges till en leverantör som därigenom får tillträde vid en viss tidpunkt. Koden eller den digitala signalen, nyckeln, kan skickas till en mobiltelefon och leverantören kan därigenom leverera varor på ett säkert och bekvämt sätt.

Samma typ av lösningar kommer att underlätta för den snabbt växande delningsekonomin där personer och familjer kan dela på boende, sommarhus, fordon och utrustning. Säker identifiering och digitala identiteter möjliggör säker och smidig tillgång till det som delas.

En åldrande befolkning innebär ökade behov av hemvård där vårdgivare och hemtjänst skall kunna göra hembesök för skötsel och omhändertagande. Hemvård växer snabbt på många mogna marknader. Problematiken är densamma som för varuleveranser. Vårdpersonal ska

kunna komma in i bostaden för skötsel och omvårdnad. I enkla fall ger smarta dörrlås en säker och bekväm tillgång. I vissa fall behöver dock vårdpersonal tillgång till en port, ett garage eller annat utrymme för att utföra tjänsten, som också kan omfatta, exempelvis tvättning och posthämtning. ASSA ABLOYs produktplattform Accentra för flerfamiljshus och mindre och medelstora företag möjliggör enkel och intuitiv hantering av tillträde till bostäder och andra utrymmen via digitala nycklar, mobiltelefoner eller andra mobila enheter samtidigt som den ger den trygghet och säkerhet som mindre företag, vårdgivare och deras kunder kräver.

Koncernen arbetar i partnerskap med flera globala och lokala aktörer för att möjliggöra varuleveranser, delningsekonomi och hemvård. Under året lanserade Amazon en hemleveranslösning med videoövervakning där ASSA ABLOY är partner och levererar smarta dörrlås.

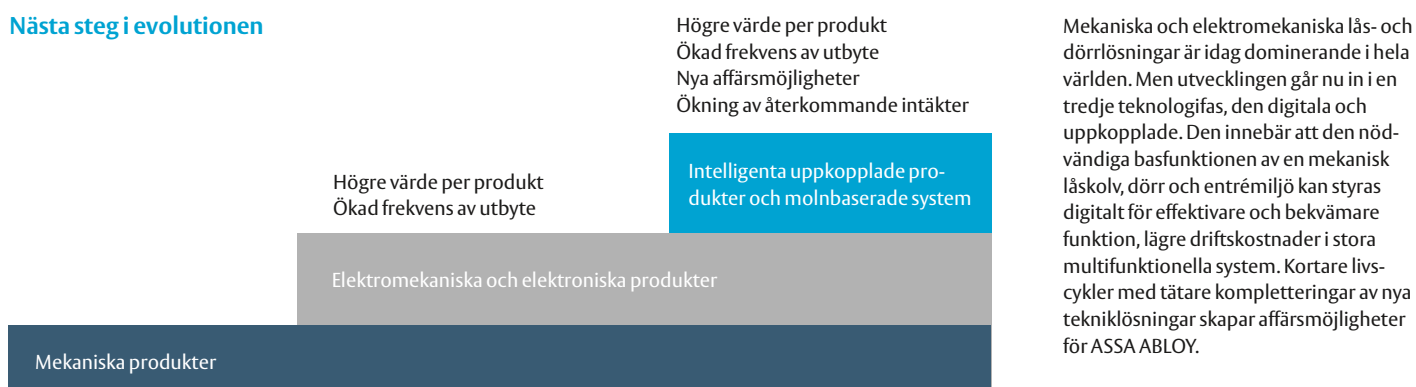
Säkerhet för transport och logistik

Transport och logistik är ett annat växande område där koncernen utvecklar system, produkter och lösningar. Säkerhets- och övervakningsbehovet är mycket stort. Svinnet under transporter är ett stort problem och ett mycket stort antal transporter sker i olästa lastbilar med oidentifierade förare. Koncernen utvecklar kompletta lösningar baserade på en egenutvecklad serviceplattform, mjukvara och hårdvara i form av lås, digitala och mobila nycklar, portar, identifierings- och passersystem som fungerar dygnet runt.

Sakernas Internet och informationsservice

ASSA ABLOYs produkter och teknologier är väl placerade för att växa med Sakernas Internet, där olika maskiner och produkter i hem och på arbetsplatser kopplas

Nästa steg i evolutionen



samman för styrning och övervakning av funktion och produktion. 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.

Koncernen har världsledande teknik och lösningar för säker digital och mobil hantering av identiteter och autentisering av vilka som ska ha tillgång när var och hur med olika lager av säkerhet och kontroll. ASSA ABLOYs Seos, en flexibel och modulär teknologiplattform, utgör ett ekosystem av produkter och tjänster som integreras i olika lösningar för Sakernas Internet.

En betydande intäktskälla i framtiden är också den information som ASSA ABLOYs produkter och lösningar kan ge kunderna. Människors rörelsemönster vid in- och utpassering eller i byggnader ger värdefull kunskap om användning av olika utrymmen vid olika tidpunkter. Det ger signaler om säkerhetsbehov och också energibehov, en av de största kostnadsposterna i driften av en fastighet, för effektivare klimatkontroll och utnyttjande av olika ytor i fastigheten. Kontrollen kan också omfatta öppning och stängning av dörrar, övervakning av säkerhetsklassade utrymmen och varu- och transportflöden. Dessa informationsflöden ger ökade möjligheter till preventiv och effektivare service och åtgärder innan felet har uppstått.

Mer återkommande tjänster

I takt med att ASSA ABLOYs produktportfölj innehåller mer digital elektronik, mjukvara och information, förskjuts intäkterna alltmer till återkommande tjänster i

koncernens erbjudande. Tjänsterna är ofta baserade på abonnemangsavtal för uppgraderingar, information och analys, samt licenser. ASSA ABLOY strävar efter öppna standarder för att enkelt kunna kopplas ihop med kundernas säkerhets- och administrativa system. Trenden mot multifunktionella och komplexa system skapar nya affärsmöjligheter och knyter kunderna närmare och skapar ett starkare återkommande intäktsflöde, ofta med långsiktiga kontrakt för leverans- och servicesamarbeten för molntjänster. Bättre funktion och mer nytta tack vare effektivare lösningar och kostnadsbesparingar i drift innebär högre värde för kund och effektivare administrativa processer för ASSA ABLOY.

Entréautomatik

En stark och 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 sin division Entrance Systems. Sjukhus, skolor, flygplatser, kontor, handel, industri, varulager är typiska byggnader som har mängder med entréer och portar av olika slag. Totalmarknaden för entréautomatik beräknas till cirka SEK 200 miljarder med en god tillväxttakt. Uppkopplade produkter med elektronisk övervakning av installationerna ger servicefunktionen information om underhållsbehov. Om ett fel skulle inträffa, erhålls korrekt information om vad som hänt och vilka reservdelar som behövs för att åtgärda felet. På så sätt kan eventuella fel åtgärdas snabbt och effektivt och stora kundvärden skapas.

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 insikter om kunderna behov, produktutveckling baserad på en långsiktig plan, aktivt management av produktportföljerna och en kostnadseffektiv innovationsprocess. En central roll har Shared Technologies, koncernens gemensamma utvecklingscentrum.

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

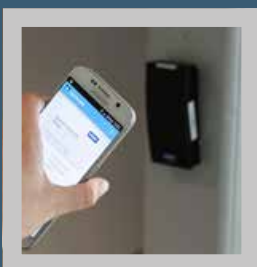
ASSA ABLOYs hållbarhetsarbete är integrerat i utvecklingsprocessen, från idéstadiet till återvinning av uttjänta produkter. Specifikationer för utveckling av nya produkter och kundlösningar kan ta utgångspunkt i livscykelkostnader, minskning av energikonsumtion i byggnader samt konkreta besparingar i 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 avsevärt 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 spannar från passerkontroll i byggnader, datorinloggning och kontantlösa betalningar till IoT-applikationer (Internet of Things), tids- och närvaroredovisning och säkra utskrifter.



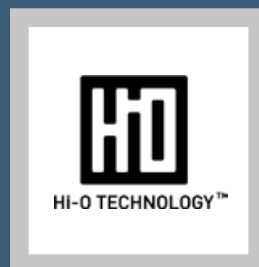
Aperio™

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.



Accentra™

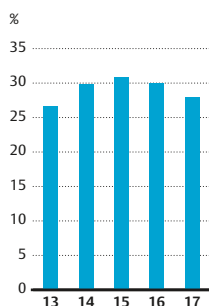
Accentra är ett molnbaserat passersystem som fokuserar på lösningar för flerfamiljs- och små och medelstora företag. En skalbar infrastruktur via en molnleverantör ger hög servicenivå och full kontroll över informationen i ett centralt baserat säkerhetssystem. Accentra stöder flera globala produkter som Aperio, Yale och HID-läsare och är utvecklad för den globala marknaden samtidigt som de uppfyller lokala krav.



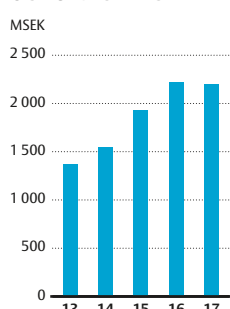
Hi-O™

Hi-O (Highly intelligent Opening) är ett koncept som förklarar installation, service och underhåll av uppkopplade dörrar, tack vare avancerad teknologi och plug and play-principen. Hi-O är en standardiserad teknologi för kontroll och säkerhet i dörrmiljöer. Teknologin möjliggör 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. Planeringen av ett koncerngemensamt designcentrum är nästa 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. Under året har koncernen också lanserat ett Concept Lab där produktutvecklingsteam kan testa prototyper och genomföra användartester av teknologier för framtiden.

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 sedan måste göras tvärs

över alla produktgrupper inom varje enhet. Projekten planeras och drivs enligt Lean-principer där en tydlig vision och en visuell översikt är viktiga komponenter.

Produktutvecklingen sker kontinuerligt och har tre faser; förutvecklingsprojekt, nyproduktutveckling och utveckling av produkter som redan är i marknaden. Bra utveckling bygger på kunskap och återanvändning. Modulärt tänkande ger möjlighet att återanvända design, förbättra och att byta ut delar av en produkt eller lösning. En central roll i innovationsprocessen spelar Shared Technologies, koncernens gemensamma utvecklingscentrum för globala produktplattformar där 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 produkt-datahantering.

Nya produkter

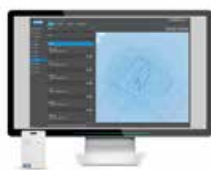
ABLOY PULSE är ett hållbart ekosystem där cylindern genererar energi från rörelsen när nyckeln vrids om, Inga kablar eller batterier behövs. PULSE-nyckeln kan även återanvändas för andra låssystem vilket minskar avfallsmängden. En mekanisk cylinder kan enkelt bytas ut mot en PULSE-cylinder, allt som behöver bytas är kärnan i låset, den befintliga cylindern kan återanvändas.



Aperio H100 har ett smalt dörrhandtag som innehåller energi och flexibilitet för trådlös elektronisk passerkontroll. H100 passar vanliga europeiska och skandinaviska innerdörrar, och kan integreras med många tredjeparts-lösningar och säkerhetssystem. H100 har en miljövarudeklaration som beskriver produktens miljöpåverkan under hela livscykeln.



Den nya takskjutporten ASSA ABLOY OH1042S från ASSA ABLOY Entrance Systems öppnas med en hastighet på en meter per sekund – fyra gånger snabbare än en standardport, vilket sparar i genomsnitt 20 sekunder per öppningscykel. Detta ger temperaturkontroll, mindre drag och damm och kortare ledtider.



HID Location Services är en prisbelönt lösning som ger organisationer möjlighet att se var i en byggnad personalen befinner sig, vilket gör det möjligt att analysera användning av lokaler för bättre styrning av byggnaden och ökad drifteffektivitet. Erbjudandet är skräddarsytt för företag, universitet, tillverkningsanläggningar eller andra organisationer som vill optimera sin personalstyrka och effektivisera anläggningen.



Yale Assure SL är det minsta nyckelfria digitala låset i USA. Låset har en 100% nyckelfri design och med en Yale Network Module kan det integreras med andra digitala produkter för det smarta hemmet eller säkerhetssystem.



Lockwood T-Lock är ett nytt smart och nyckelfritt dörrlås från ASSA ABLOY i Australien. Låset kan fjärrstyras via Telstras app Smart Home. Låset är särskilt utformat för Telstras produktserie Connected Home och kan anslutas till andra digitala produkter.

Kostnads- effektivitet

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.



Ökad effektivitet genom digitalisering och automatisering

ASSA ABLOYs strategi för att radikalt minska kostnaderna och öka effektiviteten är fundamental för att fortsätta driva lönsam tillväxt genom att investera i marknadsnärvaro och innovation och samtidigt uppnå målsättningen att ha en rörelsemarginal på 16–17 procent. Arbetet omfattar återkommande program för rationalisering av fabriksstrukturen och effektivisering av alla processer i koncernen från produktutveckling över inköp, produktion och administration till marknadsföring, försäljning och distribution. Hög prioritet har satsningar på ökad effektivitet genom digitalisering och automatisering av produktion och administrativa flöden.

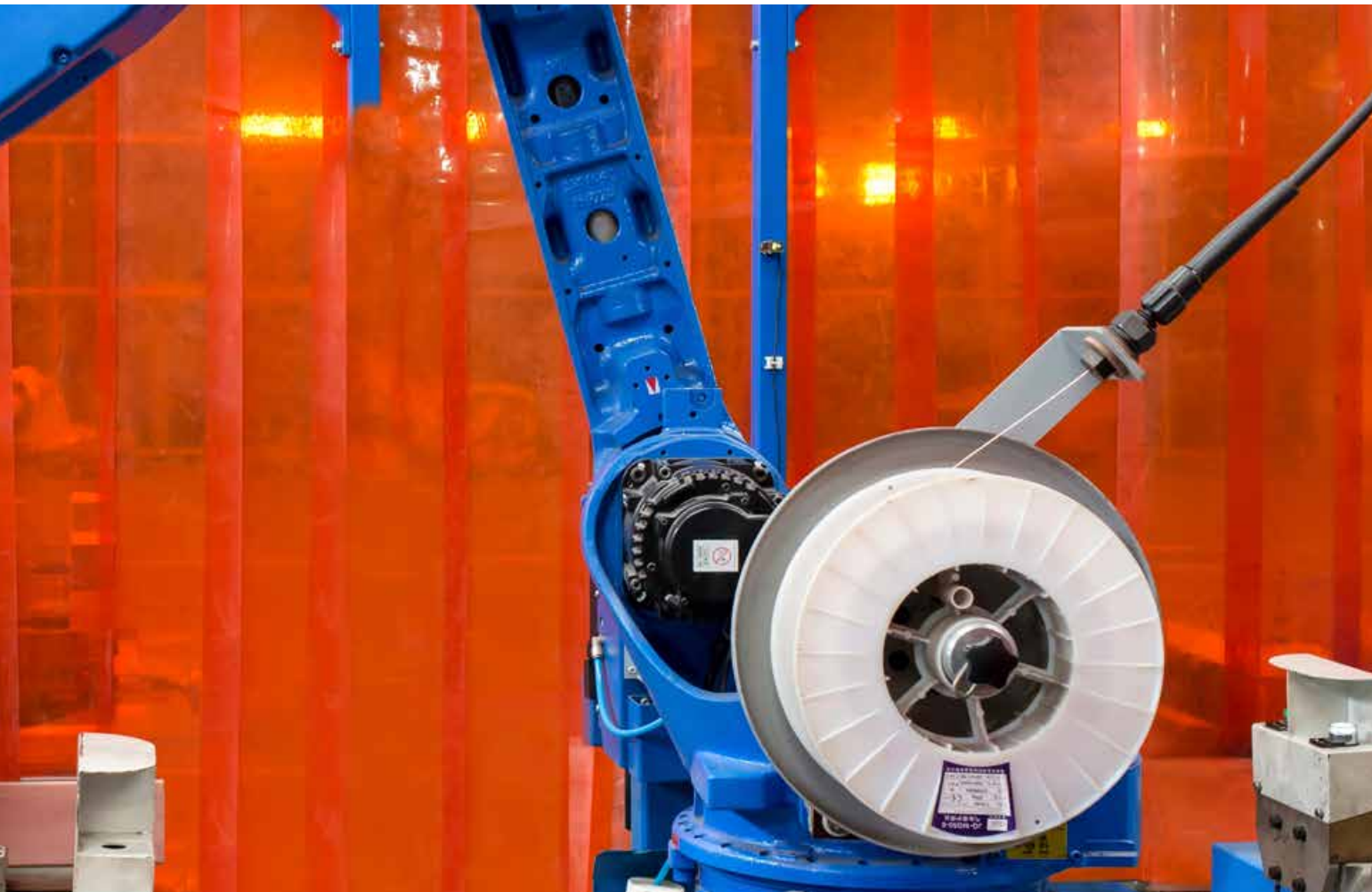
■ Produktionsstruktur

ASSA ABLOYs produktionsstruktur är under kontinuerlig omvandling med återkommande fleråriga strukturprogram. En stark drivande kraft är koncernens förvävsstrategi med i genomsnitt ett förvärv i månaden. En betydande del av synergieffekterna vid förvärv är just rationalisering av tillverkning och modernisering av produktion, effektiviseringar i organisation och global logistik som resulterar i lägre kostnader, ökad flexibilitet, förbättrad service till kunder, samt bättre arbetsmiljö.

Målsättningen är att koncentrera sammansättning av produkter i avancerade fabriker nära kunderna främst i

de mogna marknaderna. Produktion av mer strategiska komponenter såsom cylindrar, låskistor, dörrstängare och viss elektromekanik förläggs till egna fabriker i lågkostnadsländer medan övriga komponenter köps i ökad utsträckning från produktionspartners.

Sedan 2006 har 77 producerande enheter lagts ned, 126 byggts om till sammansättning, och ett sextiototal kontor stängts. Majoriteten av de kvarvarande produktionsenheterna i högkostnadsländer har ändrat inriktning till huvudsakligen slutmontering och kundanpassning. Rationaliseringarna har inneburit att personalen



-28%

Antalet leverantörer
har minskat med 28 procent
under de senaste fem åren

har minskat med 13 564, till största delen inom produktionen i högkostnadsländer. Inklusive förvärv har koncernens antal anställda i lågkostnadsländer fördubblats sedan 2006 till cirka 20 370 och andelen ökat från 34 procent 2007 till 43 procent 2017.

2016 lanserades det sjätte koncerngemensamma rationaliseringsprogrammet som sträcker sig över tre år. Målet är att stänga cirka 10 fabriker och cirka 40 kontor och arbetet fortskrider planenligt. Kostnaderna för programmet beräknas till 1 597 MSEK.

Under 2017 fortsatte översynen av ASSA ABLOYs logistikstruktur. Arbeta pågår för att reducera antalet frakt- och andra logistikleverantörer, skapa en effektivare struktur för lager och logistikcentra med en hög grad av standardisering av material och produkter och en seamless flow-baserad digital IT-struktur för snabba, effektiva och säkra transportlösningar.

FABRIKER I LÅGKOSTNADSLÄNDER



Strukturprogram ger
betydande resultat

Professionella inköp

Övergången från egen tillverkning till en ökad andel inköp av standardkomponenter som används för slutmontering och kundanpassning betyder att koncernens inköpsprocess får ökad betydelse. Inköp svarar för en mycket stor del av de totala kostnaderna och är betydande för att reducera kostnaderna. Inköpen har ökat med cirka 160 procent de senaste tio åren och samtidigt har inköpen koncentrerats till färre och mer kompetenta leverantörer med betydande kostnadsminskningar som resultat.

Inköpsprocessen ska säkerställa hög kvalitet till lägsta kostnad. Det sker i processer som driver en rad aktiviteter för utveckling och styrning av inköpen där koncernens leverantörer blir strategiska partners. Dessa deltar i allt högre utsträckning i produktutveckling och växer i nära samarbete med ASSA ABLOY till att kunna leverera inte bara komponenter utan hela undersystem och hela produkter på basis av leverantörsavtal och kategori- och kvalitetsstyrning. Koncernen bidrar med kompetensöverföring, produktions- och kvalitetskunnande.

Inköpsorganisationen har genomgått en kraftig professionalisering de senaste tio åren. Den kategoriserar och segmenterar leverantörer efter de strategiska behov koncernen identifierar och efter en rad olika kvalitetskategorier. De bästa får en partnerstatus och de sämsta får inte kvarstå som leverantörer eller beläggs med villkor för att kvarstå. Villkoren är krävande med ett tusental avslutade samarbeten under 2017. Divisionerna har specialiserade inköpschefer för respektive komponentkategori. Inköpscenter hanterar olika kategorier av komponenter på ett effektivt sätt. Uppföljningen av kostnadsutvecklingen sker varje månad.

Ambitionen är att ha ett alltmer begränsat antal större och högkvalitativa leverantörer för flera av koncernens divisioner främst i lågkostnadsländer. De senaste fem åren har antalet leverantörer minskat med 28 procent till cirka 6 900 globalt med en majoritet i lågkostnadsländer. Målet är att fortsätta att minska antalet leverantörer.

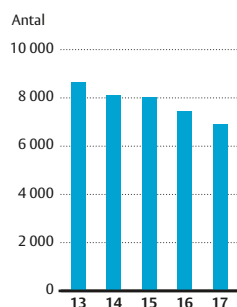
ASSA ABLOY kräver att alla leverantörer och affärspartners verkar i enlighet med principerna i uppförandekoden för affärspartners, och tar ansvar socialt, miljömässigt och etiskt. Detta medför ofta en kontinuerlig

förbättring av leverantörernas hållbarhetsarbete, både vad gäller resursförbrukning, hälsa och säkerhet, arbetsmiljö och villkor, samt andra hållbarhetsrelaterade frågor. Om en affärspartner inte lever upp till uppförandekoden eller inte vill förbättra sig avbryts samarbetet. Kontroller sker bl a genom revisioner som omfattar över 2 000 leverantörer i Latinamerika, Asien, Afrika och Östeuropa. 2017 blev två leverantörer svartlistade för att de inte levde upp till kraven och 20 stoppade för leveranser i avvaktan på förbättringar.

Kvalitet och pris står i fokus för inköp. ASSA ABLOY har utvecklat analysverktyg som syftar till att få en bild av vad underleverantörens leverans borde kosta – Should Cost-analys. Den bryter ned kostnaderna i flera led, gör värdeanalyser och kostnadskalkyler för att få en förståelse av produkternas verkliga kostnader och prissättning. Analysen kompletteras av koncernens djupa kunskaper om produktoptimering enligt VA/VE-teknik och möjliga processförbättringar. Koncernen har utbildat över 200 medarbetare i Should Cost-processer som ger kunskap att bedriva kostnadsreducerande förhandlingar.

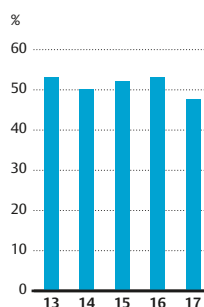
Aktuella initiativ är ett särskilt kvalitetsråd för underleverantörer lanserat 2016 och en process för bättre riskhantering av underleverantörer som från och med 2018 förstärker den koncerngemensamma kontrollprocessen. E-handeln inom inköp ökar kraftigt med köp av varor och tjänster via Internet med elektronisk betalning. Ett annat framgångsrikt initiativ är satsningen på e-auktioner där divisionerna lägger ut anbud på material och tjänster som sedan leverantörer i konkurrens kan bjuda på. Processen är effektiv och leder till betydande besparingar.

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 28 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 48 procent 2017.

■ Processutveckling

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

Lean-metoderna är centrala i strävan mot en behovsstyrd flödestillverkning, där testning och förpackning har integrerats i flödena. Tillverkningen blir lättöverskådlig med bättre kontroll av materialkostnader, bättre rutiner för beslutsfattande, kortare utvecklingstider samt ett ökat samarbete med marknadsförare och säljare. Lean bedrivs idag på koncernens alla enheter och antalet projekt ökar varje år.

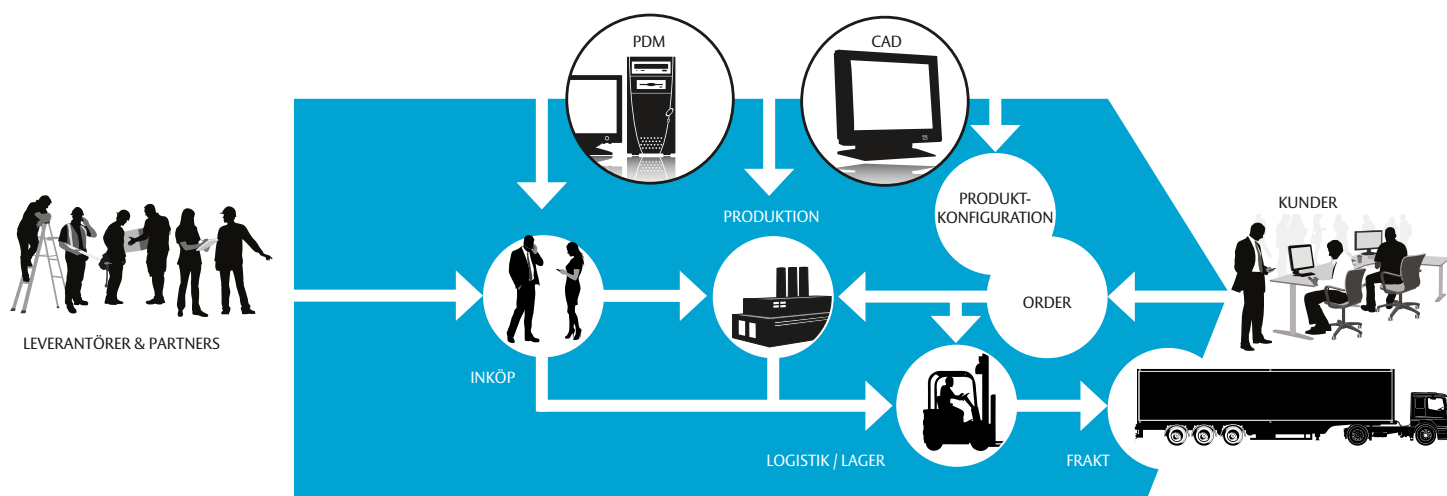
Seamless Flow omfattar hela koncernen och syftar till att effektivisera det administrativa arbetet främst inom säljstöd och indirekt produktion, där över 40 procent av koncernens personalkostnader finns. Genom att standardisera flöden och processer genom digitalisering och automatisering får koncernen högre kvalitet i de administrativa processerna och frigör resurser som kan användas i direkta kundkontakter för att öka kundnyttan. Denna utveckling gör det lättare att vara kund hos ASSA ABLOY och ökar mervärdet i relationen då mindre resurser används till administration. 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 kostnaden och ökar kundnytta med förbättrad kvalitet. Kostnadsbesparingarna kan uppgå till 20–40 procent. Sedan metodiken infördes har koncernen sparat stora 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 effektiv kundanpassning av enskilda produkter 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.

Lönsam tillväxt

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.



Fokus på långsiktigt värdeskapande

127%

Omsättningstillväxt
sedan 2007

Långsiktigt värdeskapande är i fokus för ASSA ABLOY. Den genomsnittliga årliga tillväxten av omsättningen har varit nio procent under de senaste tio åren, trots en period med finanskris och tidvis svag konjunktur. Rörelseresultat har under samma period växt med 13 procent genomsnittligt per år. Koncernen har nått målet av en rörelsemarginal på 16–17 procent över en konjunkturcykel.

158%

har vinsten per aktie
ökat sedan 2007

ASSA ABLOY bildades 1994 genom en sammanslagning av svenska ASSA och finska Abloy. De första tio åren växte koncernen snabbt genom främst förvärv från att vara ett mindre regionalt låsföretag i Norden till att bli den ledande globala aktören. Med en ny ledning inledde koncernen 2006 en 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

ASSA ABLOYs tillväxt vilar på en långsiktig och stark trend: människors ökande behov av trygghet, säkerhet och bekväma lösningar för lås och dörrar. Denna trend följer välfärdsutvecklingen i världen, vilken förväntas vara sär-

skilt stark i tillväxtländerna, framför allt i snabbväxande städer, och bidra till stor efterfrågan på ASSA ABLOYs produkter och tjänster. Koncernen har expanderat kraftigt i tillväxtländerna. Dessa svarar nu för 23 procent av den totala försäljningen jämfört med 13 procent 2007. Koncernen finns idag representerad i över 70 länder. Dessa drivkrafter bidrar också till en ökad efterfrågan på elektromekaniska, digitala och mobila lås- och dörrlösningar samt alltmer hållbara och energibesparande produkter och lösningar. En ytterligare betydande faktor för ASSA ABLOYs stabila tillväxt är koncernens installerade bas av lås och dörrar som är världens största. Den ger ett kontinuerligt flöde av lönsamma och återkommande affärer.

Den organiska tillväxten kompletteras med en förvärvsstrategi för att stärka marknadsnärvaron geografiskt,

126%

Ökning av rörelseresultat
sedan 2007



och utvidga produktutbudet med fler lås- och dörrlösningar och med ny teknologi inom valda områden. Totalt har ASSA ABLOY genomfört cirka 150 förvärv de senaste 10 åren som har bidragit med i genomsnitt cirka sex procent tillväxt årligen. Genom flera stora förvärv inom entréautomatik och industri-, lager-, och garagportar har ASSA ABLOYs division Entrance Systems blivit marknadsledare och koncernens största division med en omsättning på 21 781 MSEK och en andel av försäljningen på 29 procent. Divisionen har växt med över 20 procent årligen de sista 10 åren.

Tillväxtdrivande produktledarskap

ASSA ABLOY är den ledande innovatören och produktutvecklaren i teknologiskiftet mot mer elektromekaniska, digitala och mobila lösningar. 28 procent av koncernens totala försäljning kommer från produkter som är yngre än tre år och kontinuerliga investeringar 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 55 procent av koncernens försäljning jämfört med 33 procent 2007.

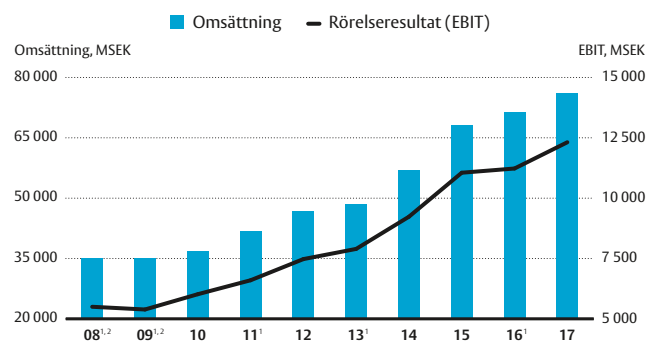
Kostnadseffektivitet för lönsamhet

Ständiga kostnads- och effektivitetsförbättringar är nödvändiga för en god och stabil lönsamhet, hållbara verksamheter och produkter. Koncernen effektiviserar löpande den globala produktionsstrukturen genom återkommande fleråriga omstruktureringsprogram. De syftar till att koncentrera sammansättning och kund Anpassning nära de stora kundmarknaderna och flytta komponenttillverkningen till lågkostnadsländer. Sedan 2006 har koncernen genomfört fem sådana program och ett sjätte pågår sedan 2016. De har inneburit att 77 fabriker lagts ned, 126 konverterats till sammansättning och ett sextiototal kontor stängts fram till slutet av 2017. Programmen har minskat antalet anställda med 13 564 perso-

ner. Samtidigt har inköpen ökat kraftigt och koncentrerats till färre, större och bättre leverantörer. Dessa har minskat med en tredjedel sedan 2008.

ASSA ABLOY driver också löpande flera koncernprogram för att minska kostnader, öka effektivitet och kundnytta. Lean-processer omfattar alla enheter med professionella team för smartare produktionsflöden. VA/VE-metoder i produktutvecklingen reducerar kostnader och förbättrar nya produkters kundnytta och hållbarhetsprestanda. En prioriterad koncernövergripande satsning är Seamless Flow, det vill säga effektivare digitala processer för informationsflödena. Den tar sikte på administrationen där över 40 procent 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.

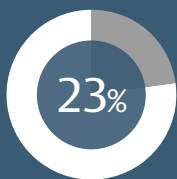
Regionala divisioner

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

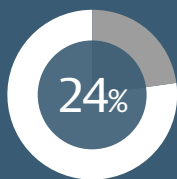
EMEA



Andel av omsättningen



Andel av rörelseresultatet

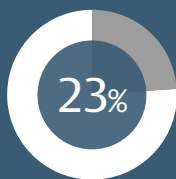


Läs mer på sidan 29

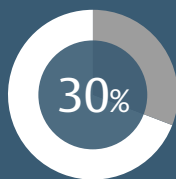
Americas



Andel av omsättningen



Andel av rörelseresultatet

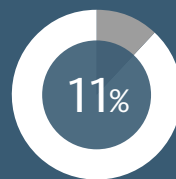


Läs mer på sidan 30

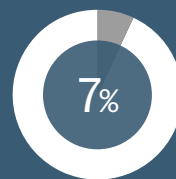
Asia Pacific



Andel av omsättningen



Andel av rörelseresultatet

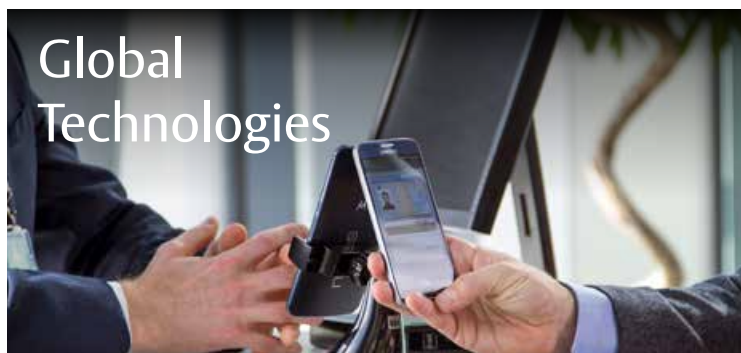


Läs mer på sidan 31

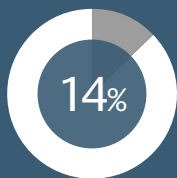
Globala divisioner

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

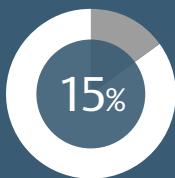
Global Technologies



Andel av omsättningen



Andel av rörelseresultatet

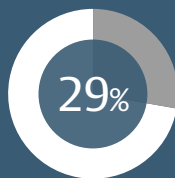


Läs mer på sidan 32

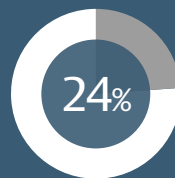
Entrance Systems



Andel av omsättningen



Andel av rörelseresultatet



Läs mer på sidan 33

God tillväxt och hög innovationstakt



Efterfrågan förbättrades i regionen och försäljningen växte organiskt med 4 procent. Tillväxten var stark eller god i de flesta marknader i Europa. Försäljningen ökade i Afrika men minskade i Mellanöstern. Försäljningen av elektromekaniska lås med digitala och mobila lösningar ökade kraftigt. Takten i produktutvecklingen fortsatte på hög nivå och effektiviserings- och rationaliseringsprogrammen gav goda resultat.

Marknadsutveckling

Divisionens efterfrågeutveckling förbättrades under 2017. Tillväxten var stark i Finland, Storbritannien samt i östra och södra Europa och god i Skandinavien, Frankrike och Israel. DACH och Benelux hade tillväxt, medan Mellanöstern var negativ. De afrikanska marknaderna återhämtade sig trots svag efterfrågan. Tre övergripande trender präglade tillväxten: fler stora projekt inom de institutionella och kommersiella segmenten, en fortsatt starkt växande efterfrågan på elektromekanik, digitala och mobila lösningar samt betydande framgångar för varumärket Yale och smarta lås för bostadsmarknaden, inte minst i norra Europa. En annan stark efterfrågetrend är hållbara lösningar där EMEA har ett ledande utbud av produkter och lösningar som möter allt högre krav bland annat genom ökad miljöklassning av byggnader i EU.

Divisionen fortsätter förflytta alltmer resurser till kommersiella funktioner och antalet anställda i direkt kundkontakt har ökat med 37 procent på fem år. I det koncernövergripande initiativet Commercial Excellence fokuserades insatserna till fortsatt utveckling av varumärkesarbetet, värdebaserad prissättning, återkommande intäkter och specifikation. Det digitala stödet utökas successivt för arkitekter och säkerhetsexperter med ASSA ABLOY Openings Studio, ett BIM-verktyg (Building Information Modeling) och BIM-objekt, som nu finns tillgängliga i de flesta länder. Divisionen har över 250 specifikationer och antalet projekt som specificeras fortsatte att öka kraftigt. Satsningen på e-handel ökade ytterligare och nya Webshoppar startade i Sverige, Storbritannien, Belgien och Tyskland.

Under året förvärvades IDS, den ledande tillverkaren och distributören av elektroniska säkerhetslösningar i Sydafrika.

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 de kommande åren är närmare 300, varav vilka mer än 30 procent är elektromekaniska och digitala lösningar. Utvecklingen av Cliq-systemet med programmerbara nycklar och cylindrar för nya segment fortsatte med stor framgång. Yale lanserade en ny serie smarta dörrlås för den skandinaviska marknaden och Abloy introducerade Pulse, ett låssystem som genererar sin egen energi och varken kräver batterier eller kablar. Allt fler produkter utvecklas för divisionens elektromekaniska plattformar som visade stark tvåsiffrig tillväxt under året.

Kostnadseffektivitet

Divisionens struktureringsprogram för att minska antalet fabriker och koncentrera sammanläggning nära kunderna fortsatte enligt plan. Det innebär att komponenttillverkning flyttas till lågkostnadsländer med fortsatt konsolidering av underleverantörer till färre och större partners. Antalet direkta underleverantörer minskade med mer än 10 procent under året. Automatiseringen av produktionen fortsatte i hög takt och antalet robotar har fördubblats på två år till över 250. Seamless Flow-arbetet ger betydande resultat med successiv konsolidering av 60 olika ERP-system. Migreringen till koncernens Product Data Management (PDM)-system, med standardiserad data och styrning, slutfördes framgångsrikt under året.

EMEA FAKTA

Finansiellt i korthet 2017

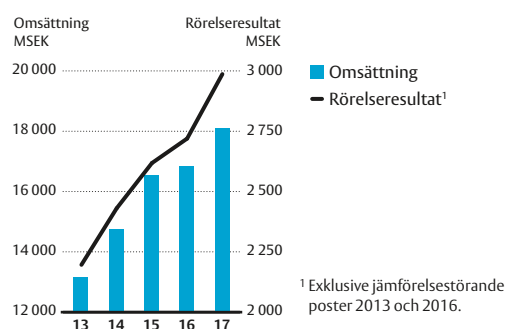
- Omsättning: 18 081 MSEK (16 837) med 4 procent organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT): 2 990 MSEK (2 722).¹
- Rörelsemarginal: 16,5 procent (16,2).¹

¹ Exklusive jämförelsestörande poster.

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 2017: IDS i Sydafrika.

Ökad marknadsnärvaro med nya elektromekaniska lösningar



Försäljningen fortsatte att öka under 2017 med en organisk tillväxt på 4 procent. I USA var tillväxten god. Försäljningen i Kanada och Mexiko visade stark tillväxt liksom de flesta marknader i Sydamerika med undantag av Brasilien där marknaden var fortsatt svag. Försäljningen av elektromekaniska produkter med digitala och mobila lösningar var stark på divisionens alla marknader med bland annat Yale som marknadsledande leverantör av smarta dörrlås för privatbostadsmarknaden. Tillväxten tillsammans med fortsatt effektiviseringsarbete bidrog till ett ökat rörelseresultat och en mycket god rörelsemarginal.

Marknadsutveckling

Divisionens största marknad USA hade en fortsatt positiv efterfrågan på de kommersiella och institutionella marknaderna, som svarar för ca tre fjärdedelar av divisionens försäljning. Tillväxten på bostadsmarknaden fortsatte, med en försvagning inom segmentet flerfamiljsboende efter en lång period av stark efterfrågan. De viktiga marknaderna Kanada och Mexiko hade stark tillväxt liksom Colombia och Peru. I Brasilien fortsatte den fleråriga recessionen men mot slutet av året stabiliserades efterfrågan.

Efterfrågan på avancerade elektromekaniska lösningar fortsatte att växa i alla marknader och segment. ASSA ABLOY är partner till Amazon i en uppmärksam lansering av en lösning för hemleveranser till så kallade smarta hem. Tillväxten var hög för högsäkerhetsprodukter, säkerhetsdörrar och säkerhetstängsel. Traditionella låsprodukter och tillbehör uppvisade också tillväxt.

Trenden mot mer trådlösa och mobila låslösningar och allt mer hållbara produkter som ger energibesparingar är stark och viktiga drivkrafter för framtida tillväxt. För att ytterligare stärka kundrelevansen optimeras marknadsförings- och säljprocesser i alla led för snabba och sömlösa informationsflöden med bland annat digital teknik.

Under året förvärvades amerikanska August Home som kompletterar divisionens utbud av smarta lås- och dörrlösningar och lösningar för hemleveranser, samt Jerith Aluminium Fence, en ledande amerikansk leverantör av aluminiumstängsel.

Produktledarskap

Divisionen har ett mycket konkurrenskraftigt erbjudande av nya produkter tack vare hög innovationstakt. Andelen nya produkter, det vill säga produkter som lanserats de senaste tre åren, var 25 procent av den totala försäljningen 2017. Under året introducerades 119 nya produkter och ytterligare 178 produkter är på väg ut till marknaden. Divisionen är marknadsledare när det gäller smarta dörrlösningar för det uppkopplade hemmet under varumärkena Yale och August. Under året lanserades flera lösningar som gör det möjligt för bostadsägare att med säkerhet styra och kontrollera hemleveranser via applikationer i mobiltelefonen.

Kostnadseffektivitet

Divisionen fortsätter med ett starkt fokus på effektivitetsförbättringar och har en lång tradition av Lean-metoder 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 enda gemensamt affärssystem fortsätter i planerad takt och divisionens koncerngemensamma strukturprogram fortsatte enligt plan. Med VA/VE-metoder har ett stort antal produkter uppdaterats och processer förenklats. Investeringarna i robotar accelererade under året med 80 nya robotar till ett totalt antal av 329.

AMERICAS FAKTA

Finansiellt i korthet 2017

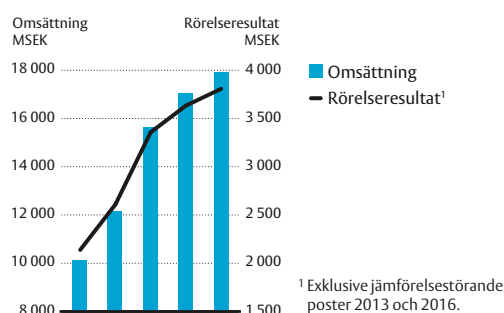
- Omsättning: 17 940 MSEK (17 044) med 4 procent organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT): 3 815 MSEK (3 640).¹
- Rörelsemarginal: 21,3 procent (21,4).¹

¹ Exklusive jämförelsestörande poster.

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 2017: August Home och Jerith Aluminium Fence, båda i USA.

Stark tillväxt i APAC förutom Kina

Divisionens försäljning återvände till organisk tillväxt något över 0 procent. Tillväxten var stark på de flesta marknader i regionen, men Kina fortsatte att vara utmanande och uppvisade minskad försäljning. Rationaliseringarna i Kina går enligt plan. Antalet nya produkter fortsätter på hög nivå med stor efterfrågan på smarta dörrlås och andra digitala lösningar.

Marknadsutveckling

Efterfrågan i stora delar av regionen var god och försäljningen ökade starkt i Pacific, Sydkorea, Sydostasien, Japan och i Indien. I Indien bygger divisionen en ledande marknadsposition som stärktes med egen tillverkning tack vare förvärvet av SMI. Det är en ledande tillverkare av lås och dörrbeslag som omsatte cirka 140 MSEK och har 960 anställda med en stor potential för produktutveckling och ökad försäljning. Efterfrågan i Kina, som svarar för cirka hälften av divisionens försäljning, var dock fortsatt svag främst i bostadssegmentet och i de norra delarna av landet där divisionen har sin största marknad. Försäljningen minskade kraftigt för brand- och säkerhetsdörrar. Totalt minskade den organiska försäljningen i Kina med -4 procent. Det kommersiella segmentet visade en liten tillväxt, men är en mindre del av verksamheten.

Regionen har en hög och snabbt växande efterfrågan på digitala och mobila lösningar där Korea ligger i täten som en global föregångare. Digitala, smarta dörrlås är en mycket stor produkt och fortsatte att växa med tvåsiffriga tal. 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. Divisionen utvecklar sitt marknadsledarskap med tydligare marknadssegmentering, investeringar i specifikation och ökat kundfokus.

Produktledarskap

Divisionen fortsatte att lansera nya produkter i hög takt. Andelen produkter under tre år i marknaden ökade till 38 procent av den totala försäljningen jämfört med koncernmålet på 25 procent. Regionen har en stor, mycket teknikintresserad och ung generation av konsumenter. Divisionen stärker sitt produktledarskap med ökade investeringar i innovation och nya produkter. Antalet utvecklingsingenjörer fortsatte att öka vid divisionens 15 utvecklingscenters bland annat i Kina där utvecklingsarbete också sker av produkter för hela regionen. Intresset för hållbara produkter växer fort, inte minst i Kina där regelkrav driver på för miljöklassade och energieffektiva produkter. Divisionen har det bredaste utbudet av så kallade gröna produkter med ett snabbt ökande antal miljövarudeklarationer.

Kostnadseffektivitet

Den kraftiga nedgången i efterfrågan på den kinesiska marknaden efter en långvarig byggboom i boendesegmentet har pågått i tre år. Därtill hittades också felaktigheter i bokföringen hos några bolag under 2016, vilket lett till förbättrad och ökad kontroll. Divisionen har kraftigt dragit ned på personalen och 2017 minskade antalet anställda med cirka 1 000 i Kina till totalt 8 900 eller med 10 procent. Därmed har personalen i divisionen minskat med 23 procent exklusive förvärv på 3 år. Divisionen har under flera år arbetat intensivt med rationaliseringar av fabriksstrukturen, ökad outsourcing, effektiviseringar i hela värdekedjan, robotisering och utökade Lean-program. Arbetet ger kontinuerligt resultat som pekade i positiv riktning under året, vilket dock motverkades av ökade råmaterialpriser.

Satsningen på Seamless Flow fortsatte också. Över 60 procent av divisionen arbetar nu i ett gemensamt affärssystem. Rationaliseringar 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.



ASIA PACIFIC FAKTA

Finansiellt i korthet 2017

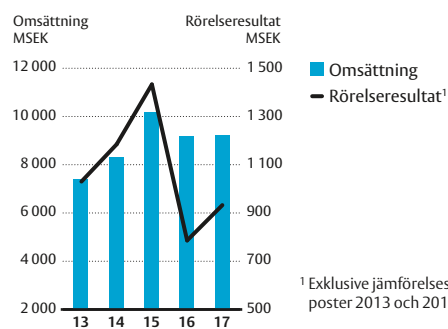
- Omsättning: 9 211 MSEK (9 189), med 0 procent organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT): 934 MSEK (787).¹
- Rörelsemarginal: 10,1 procent (8,6).¹

¹ Exklusive jämförelsestörande poster.

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 framförallt 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, där den största delen av försäljningen går till renovering och uppgraderingar.

Förvärv 2017: SMI (Shree Mahavir Metalcraft) i Indien.

Stark försäljnings- och resultatutveckling

Global Technologies, som består av HID Global och ASSA ABLOY Hospitality, hade en stark organisk försäljningsökning på 7 procent. Efterfrågan på HID Globals produkter och tjänster växte på de flesta marknader och inom de flesta produktsegment. ASSA ABLOY Hospitality fortsatte sin starka tillväxt tack vare ökad efterfrågan på hotellås med mobila nycklar.

HID GLOBAL

Den underliggande globala efterfrågan fortsatte att vara stark med växande säkerhetsbehov och uppgraderingar till elektromekanisk teknologi med digitala och mobila lösningar. Året visade en god försäljningsökning i Nordamerika och Europa. Även i tillväxtländerna var försäljningsökningen bra med en något svagare utveckling i Kina och Latinamerika.

Marknadstillväxten drivs av den snabba utvecklingen mot digitala och mobila lösningar. Efterfrågan från myndigheter och institutionella kunder tog återigen fart efter flera år av relativt svag utveckling. Försäljningen inom passerkontroll och identifieringsteknologi, där koncernen har lanserat flera nya lösningar, ökade. Secure Issuance, som erbjuder skivarprodukter, visade en stark försäljningsökning liksom Citizen ID, tack vare flera projekt för nationella ID handlingar under året.

Under året slutfördes två strategiskt betydelsefulla förvärv: Mercury Security i USA, en ledande OEM-leverantör av styrsystem för fysisk passerkontroll med en försäljning på cirka 500 MSEK, samt Arjo Systems i Frankrike, en ledande leverantör av fysiska och digitala identitetslösningar, med en försäljning på cirka 550 MSEK. Divisionen avyttrade även projektverksamheten AdvanIDe med en omsättning på cirka 1 250 MSEK.

HID Globals innovation och produktutveckling fortsatte att hålla en mycket hög takt. Andelen nya produkter med mindre än tre år i marknaden uppgår till cirka 34 procent jämfört med koncernmålet på 25 procent. En stark drivkraft är teknologiskiftet till digitala och mobila lösningar med ett ökat mjukvaruinnehåll som får allt kortare livslängd och kräver uppdateringar och anpassningar till teknikutvecklingen.

Divisionens identitets- och passerkontrollprodukter 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. Under året lanserades HID Location Services, en servicelösning för att lokalisera människor i byggnader som ökar säkerheten och gör det möjligt att kartlägga flöden av människor på arbetsplatser och i kommersiella lokaler.

Effektiviseringsarbetet fortsatte både genom rationalisering av verksamheter, men också genom att förbättra processer. Flytten av tillverkning av pass och ID-kort från Irland till Malaysia slutfördes vilket ger kostnadsbesparingar och ökad flexibilitet. Konsolideringen av utvecklingsenheterna tog ett stort steg med nya enheter i Krakow, Polen, samt i Chennai och Bangalore, Indien. Syftet är att skapa färre enheter med större kritisk massa för produktutveckling samt att öka ingenjörskapaciteten i tillväxtländer.

ASSA ABLOY HOSPITALITY

ASSA ABLOY Hospitality hade en fortsatt stark försäljningsökning med hög rörelsevinst och mycket god marginalutveckling. Efterfrågan fortsätter vara starkare i de mogna marknaderna än i tillväxtländerna där nedgången i Kina började plana ut. Efterfrågan fortsätter också att vara hög för renoveringar, uppgraderingar, system och programvaror. Den främsta drivkraften är den snabbt växande efterfrågan på elektromekaniska låslösningar med mobil teknik. Flera stora globala hotellkedjor har installerat och fortsätter att installera ASSA ABLOY Hospitality's avancerade system med både hårdvara och mjukvara som möjliggör incheckning med hjälp av mobiltelefon samt integration med andra mobila applikationer. ASSA ABLOY Hospitality har också börjat erbjuda lösningar för studenboenden, sjukhus och äldreboenden, samt för flerfamiljshus.



GLOBAL TECHNOLOGIES FAKTA

Finansiellt i korthet 2017

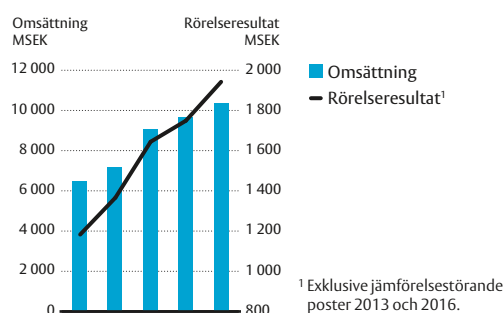
- Omsättning: 10 373 MSEK (9 697) med 7 procent organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT): 1 946 MSEK (1 752).¹
- Rörelsemarginal: 18,8 procent (18,1).¹

¹ Exklusive jämförelsestörande poster.

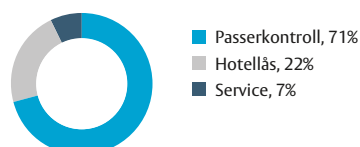
Se nyckeltal för Global Technologies

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 2017: Mercury Security i USA samt Arjo Systems i Frankrike.

Fortsatt god tillväxt och effektivitetsförbättring

Efterfrågan 2017 utvecklades positivt med en fortsatt god försäljningsökning i Nordamerika och Stillahavsområdet, en förbättring till god tillväxt i Västeuropa och en återgång till hög tillväxt på tillväxtmarknaderna. Innovation och produktutveckling hade fortsatt fokus på effektivare och hållbara lösningar. Strukturprogrammen för effektivare produktionsstruktur löpte på enligt plan och andra effektivitetsåtgärder fortsatte att bära frukt.

Marknadsutveckling

Divisionens försäljning växte organiskt med 4 procent. Den goda efterfrågan i Nordamerika fortsatte i de flesta marknadssegment. I Europa stärktes efterfrågan, där försäljningen i Nord- och Centraleuropa fortsatte växa i ungefär samma takt som förra året medan den ökade till god nivå i Väst- och Sydeuropa. I tillväxtmarknaderna ökade försäljningen kraftigt, förutom i Kina där efterfrågan fortsatte vara svag. Divisionen fortsätter att satsa på att öka närvaron i tillväxtländerna med ambitionen att öka deras andel av försäljningen från nuvarande 12 procent till 25 procent.

Hållbarhet och energibesparingar är en stark drivkraft för efterfrågan i alla produktsegment. Divisionen har ett konkurrenskraftigt och omfattande erbjudande, till exempel inom dörrautomatik, industriportar och snabbportar, produkter som visar god eller starkt tillväxt, inte minst i Europa. En annan drivkraft är den ökande e-handeln som driver på efterfrågan för lager och logistiklösningar. För garageportar var tillväxten stark i USA medan utvecklingen var negativ i Europa.

Serviceerbjudandet, som svarar för 27 procent av divisionens omsättning, fortsatte visa goda resultat. Nya servicekoncept baserade på långtidsavtal, med ett effektivt informationsflöde och analys för förebyggande service och moderniseringar, stärker kundrelationen och ger god merförsäljning.

En viktig del av tillväxten är förvärv. Under året förvärvades fem bolag: Southeastern Dock & Door, Atlantic Door Control och OHD Nashville i USA samt Reco Port i Sverige och Dimension Engineering på Irland.

Produktledarskap

Innovation och produktutveckling fortsatte på en hög nivå. Nya produkter, som lanserats under de senaste tre åren, stod för 26 procent av försäljningen. Koncernmålet är 25 procent. Nylanseringar av produkter och lösningar omfattar i stort sett alla produktsegment med till exempel ett komplett system för svängdörrar, en ny generation av karusell dörrar, nya garageprodukter för den amerikanska marknaden med smarta digitala appbaserade lösningar, nya lösningar för snabbportar och skjutdörrar. Divisionen har ett stort och växande utbud av lösningar som spar energi. Viktigt är produkter som kan öppnas och stängas snabbt, produkter med bra isolering samt intelligenta lösningar med sensorer och digital teknik för kontroll av energikonsumtion.

Kostnadseffektivitet

Konsolideringen av produktionsstrukturen fortsatte enligt plan. Divisionen fortsatte effektiviseringsarbetet med investeringar i robotisering, implementering av Lean-metoder samt genom att minska inköps- och produktionskostnader genom VA/VE-analyser. Divisionen tog ett stort steg framåt i arbetet med Seamless Flow och att implementera ett nytt gemensamt ERP-system. Divisionens satsning på Commercial Excellence omfattar förbättringar i arbetet med kundsegmentering, specifikationsprojekt och säljprocesser, inklusive ökad digitalisering. Dessutom sker en övergång till att använda endast varumärket ASSA ABLOY i den direkta försäljningskanalen.

ENTRANCE SYSTEMS FAKTA

Finansiellt i korthet 2017

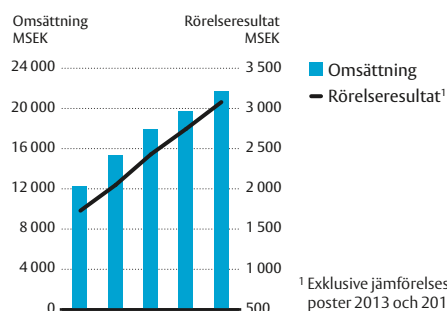
- Omsättning: 21 781 MSEK (19 789) med 4 procent organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT): 3 087 MSEK (2 753).¹
- Rörelsemarginal: 14,2 procent (13,9).¹

¹ Exklusive jämförelsestörande poster.

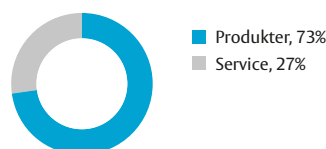
Se nyckeltal för Entrance Systems

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 taksjutportar 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 2017: Southeastern Dock & Door, Atlantic Door Control och OHD Nashville i USA samt RecoPort i Sverige och Dimension Engineering på Irland.

Praktiska exempel på ASSA ABLOYs säkerhetslösningar

Mobil passerkontroll för klassiskt lyxhotell

■ **KUND:** Det femstjärniga hotellet Park Hyatt Paris-Vendôme ligger mitt i centrala Paris. Hotellet har 153 rum, varav 43 modernt och exklusivt inredda sviter, samt en rad gästfaciliteter, bland annat tre olika restauranger.

■ **UTMANING:** Vid renoveringen av Park Hyatt Paris-Vendôme ville Hyatt Group installera säkerhetsteknologier med en innovativ design som gick att anpassa efter hotellets faciliteter och dessutom uppfyllde gästernas sofistikerade krav. Det var viktigt att dessa innovativa teknologier höll högsta möjliga standard, både vad gäller funktionalitet och design.

■ **LÖSNING:** ASSA ABLOY Hospitality levererade det senaste inom låsteknologi och förbättrade inredningens estetik, gästernas upplevelse och hotellets administration. Gästerna kan gå direkt till sina rum när de anländer till hotellet och låsa upp dörren med mobiltelefonen. Rummen kan bokas direkt via mobiltelefonen och gästernas digitala rumsnycklar kan skickas till mobilen och sedan raderas automatiskt vid utcheckning. Med hjälp av säker Seos-teknologi skickas en digital nyckel direkt till gästens mobiltelefon, vilket i kombination med hotellets bokningssystem ger oöverträffad säkerhet.



Avancerad passerkontroll på Northwestern University



■ **KUND:** Northwestern University är ett privat forskningsuniversitet i Evanston, Illinois (USA) med 21 000 inskrivna studenter.

■ **UTMANING:** Northwestern University ville ha ett onlinebaserat passersystem som kunde implementeras utan kabeldragning.

■ **LÖSNING:** Ett sammankopplat nät av trådlösa lås skapar ett omfattande dörrsäkerhetssystem över hela Northwestern University. Den röda tråden är WiFi-lås från ASSA ABLOYs koncernbolag Sargent.

Låsen utgör själva grunden för passersystemet, tillsammans med Sargents utrymningsbeslag och instickslås samt en kombination av komponenter, beslag och nyckelsystem från HID Global, ASSA ABLOY Architectural Door Accessories och koncernbolaget Medeco.

Det kan vara dyrt att installera ett onlinebaserat passersystem, eftersom det ofta krävs omfattande kabeldragning eller ett separat trådlöst nätverk. Att låsen kunde integreras i universitetets befintliga IT-infrastruktur för att möjliggöra avancerad passerkontroll på fler ställen gjorde denna lösning till ett kostnadseffektivt alternativ.

– Vi har länge varit kund hos Sargent och vi uppskattar kvaliteten och tillförlitligheten hos ASSA ABLOYs produkter, säger Anthony Hicks, ansvarig låsmed för universitetets campusanläggningar Evanston och Chicago. Tack vare vårt trådlösa passersystem har vi nu fått en högre säkerhetsnivå på universitetsområdet.

Smarta lås för smarta hem

■ **KUND:** Future Park Istanbul är ett komplex med flera höghus och en total yta på 35 000 kvadratmeter. Här finns omkring 1 700 smarta hem, ett 5-stjärnigt hotell, ett köpcentrum, en multiarena, banker, kontor och restauranger.

■ **UTMANING:** Lägenheterna är byggda enligt konceptet "smarta hem" med den senaste tekniken – inklusive passerkontroll. Mekaniska nycklar och lås var inte ett alternativ för den här typen av investering.

■ **LÖSNING:** Projektutvecklaren Hiper Gayrimenku valde ett smart dörrlås från ASSA ABLOYs varumärke Yale, som installerades i ytterdörren till alla de cirka 1 700 lägenheterna. Låsen ger högsta möjliga säkerhetsnivå till ett överkomligt pris.

De energisnåla smarta dörrlåsen gör att de boende kan öppna dörren till sina lägenheter med hjälp av en PIN-kod eller ett RFID-kort. Låsens höga användarvänlighet och smarta konstruktion var en bidragande faktor till att valet föll på ASSA ABLOYs lösning.

Integrationen av de smarta låsen med lägenheternas smarta hem-system var enkel och trådlös. RF-kommunikation möjliggör fjärröppning av dörrarna via Future Parks smarta hem-app.





Snygg säkerhet för ny teater

■ **KUND:** Nybyggda Jiangsu Grand Theater i Nanjing, Kina, är över 270 000 kvadratmeter stor och kostade cirka 250 miljoner euro att uppföra. Den komplexa byggnaden omfattar ett operahus, en teater, en konserthall och en multifunktionell lokal med plats för upp till 8 000 personer.

■ **UTMANING:** Det fanns strikta krav på beslagen till byggnaden: lösningarna skulle inte bara vara funktionella, utan även ha en snygg design. Dessutom krävdes det olika beslag till olika delar av byggnaden, t.ex. konserthall, butiker och kontor.

■ **LÖSNING:** ASSA ABLOY Guoqiang levererade därför beslag i olika färger specialanpassade efter olika användningsområden samt spindelbeslag till glasade utfackningsväggar och aluminiumbeslag till fönster och dörrar. Totalt sett levererade ASSA ABLOY Guoqiang 1 000 uppsättningar beslag till fönster, dörrar och fasader.

Trots den stora utmaningen med att leverera så många olika lösningar på så kort tid blev projektet en stor framgång tack vare en fantastisk laginsats, enligt Jingfang Li, chef för ASSA ABLOY Guoqiang.

– Våra FoU-, produktions- och försäljningsteam hade ett nära samarbete för att ro projektet i hamn, säger Jingfang.

Nordamerikas största automatiserade fryslager väljer Entrematic

■ **KUND:** Preferred Freezer Services är ett fullservicebolag som erbjuder temperaturkontrollerade lager på 37 platser i USA och Asien. Det nya 42 000 kvadratmeter stora automatiserade fryslaget i Richland, Washington, är det största i sitt slag i Nordamerika. Anläggningen har en lagerkapacitet på över 1 miljon kubikmeter och kan hantera över 135 miljoner kg frysta potatisprodukter per kvartal.

■ **UTMANING:** I anslutning till själva fryslaget finns ett lastområde med en konstant temperatur på 2,2 °C. Här krävdes en dockningslösning med högsta möjliga tätningskapacitet och energieffektivitet. I Washington är det varmt under sommarhalvåret, och temperaturskillnaden inomhus och utomhus kan vara hela 18 grader. För att uppfylla kraven på säkerhet och energieffektivitet var det därför viktigt att reglerna för lastkajen och lastportarna integrerades i separata paneler och placerades på ett sätt som gör det omöjligt att manövrera dem i fel ordning.

■ **LÖSNING:** Teamet på Entrematic hade ett nära samarbete med Preferred Freezer Services för att hitta det mest effektiva sättet att tätat byggnaden. Lösningen med lastbryggor från Kelley ger en mycket god tätning runt släpen och ser till att alla moment utförs i rätt ordning, för optimal säkerhet och effektivitet. Som lastport var TKO Verticool det naturliga valet för att undvika kondensering – ett vanligt förekommande problem i den här typen av applikationer. Denna lösning är numera standard på Preferred Freezer Services anläggningar världen över.



Indiens största TV-bolag väljer mobil passerkontroll

■ **KUND:** Star India är Indiens största medie- och nöjesföretag, med över 50 TV-kanaler och program som sänds i över 100 länder.

■ **UTMANING:** Star India ville ha en smidig lösning med avancerad passerkontroll till sitt huvudkontor i Mumbai. Lösningen skulle dessutom erbjuda ökad användarvänlighet. Problemet med bolagets befintliga passersystem var att korten lätt blev skadade eller borttappade. För varje nytt kort som utfärdades krävdes en manuell process.

■ **LÖSNING:** HID Globals lösning Mobile Access omfattar 2 500 mobila identiteter på de anställdas smartphones samt beröringsfria iCLASS SE-läsare vid entréer och andra dörrar i hela kontorsbyggnaden.

Lösningen bygger på mobila identiteter. Eftersom dessa identiteter hanteras via en webbportal kan de enkelt och snabbt utfärdas, ändras eller raderas av ansvariga administratörer. HID Globals banbrytande identifieringsteknologi Seos gör det möjligt att lagra slutanvändarnas identitetsuppgifter på mobila enheter med hjälp av säker datakryptering.

Nu kan Star Indias anställda använda valfri smart enhet, vilket innebär att man inte längre behöver föra register över fysiska passerkort. På så sätt sparar man både tid och pengar, samtidigt som företaget minskar sitt ekologiska fotavtryck.



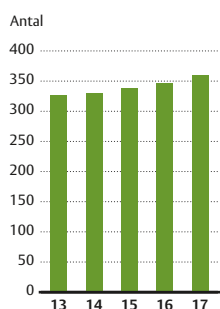
Fortsatt goda framsteg i hållbarhetsarbetet

ASSA ABLOYs hållbarhetsarbete fortsatte att utvecklas positivt under 2017 med framsteg som ligger i fas med den femåriga hållbarhetsplanen, med många nya hållbara produkter, förbättrad energi- och vattneffektivitet, fler fabriker med certifierade miljöledningssystem (ISO 14001) och färre arbetsplatsolyckor.



Läs mer om ASSA ABLOYs hållbarhetsarbete i Sustainability Report 2017.

KONCERNENS RAPPORTERANDE ENHETER



Antal rapporterande enheter i koncernen uppgår till 360 (347).

276

Antalet miljövarudeklarerade produkter uppgick i slutet av 2017 till 276.

Kommersiell drivkraft

Den globala efterfrågan på miljödeklarerade produkter och produkter med förbättrad miljöprestanda ökar. Kunderna väljer i ökande omfattning hållbara säkerhetslösningar, framförallt när det gäller energiförbrukning och hälsoaspekter för byggnadens användare.

Hållbarhetsarbetet är integrerat i ASSA ABLOYs alla affärsprocesser, från produktutveckling över inköp, produktion och logistik till försäljning. Målet är att minska påverkan på miljön, spara resurser och leda utvecklingen av den snabbt ökade efterfrågan på hållbara produkter. Betydande hållbarhetsvinster uppnås i koncernens produktutveckling, effektivisering av koncernens produktionsstruktur, investeringar i modern utrustning samt andra effektivitetsprogram såsom Seamless Flow och smartare IT-system.

Styrning

Divisionerna har det operativa hållbarhetsansvaret. Styrningen utgår från koncernens uppförandekod för alla medarbetare och uppförandekod för affärspartners samt från en rad policydokument som formar hållbarhetsåtagandet. Ett globalt hållbarhetsråd samlar, inspirerar till och sprider gemensamma erfarenheter och idéer. Resultatet av hållbarhetsarbetet redovisas utförligt i koncernens Hållbarhetsredovisning som har upprättats i enlighet med GRI Standards: Core.

Resultat och fokusområden

Basen för det operativa arbetet är ASSA ABLOYs femåriga hållbarhetsprogram fram till 2020 med fler nyckeltal och en bredare och snabbare uppföljning än tidigare program. Energianvändningen är ett viktigt område med investeringar i effektivare processer och styrsystem. Resultaten under 2017 är positiva och följer plan. Arbetet för att öka andelen förnyelsebar energi med målet om 20 procent av den totala energiförbrukningen 2020 möter begränsningar i många länder med svårigheter att finna denna energiform till konkurrenskraftiga priser. Andelen förnyelsebart 2017 var 12 procent av den totala energianvändningen.

Förbrukningen av vatten följer den planerade i hållbarhetsprogrammet med framsteg i återvinning tack vare teknik- och anläggningsinvesteringar framför allt i olika ytbehandlingsprocesser. Användningen av lösningsmedel vid målning av produkter fortsätter också att minska tack vare införandet av miljövänligare alternativ.

ASSA ABLOY satsar allt mer på noggrann sortering och återvinning av avfall, vilket innebär att rena avfallsfraktioner i vissa fall kan säljas och generera intäkter. Koncernen arbetar även med att finna smartare tillverkningsmetoder och miljövänligare förpackningar.

Koncernens arbete med att implementera miljöledningssystem i alla enheter med betydande miljöpåverkan gör framsteg. I slutet av 2017 hade 131 enheter miljöledningssystem, vilket innebär att 79 procent av de anställda i koncernens fabriker nu omfattas av systemen. Det införs successivt i alla förvärvade bolag med tillverkning.

För att sprida engagemang och öka aktiviteten i hållbarhetsarbetet uppmuntras också bildandet av så kallade Green Teams på arbetsplatser runt om i koncernen. De uppstår via lokala initiativ och arbetar konkret och praktiskt med vardagliga hållbarhetsfrågor och arbetsmiljö.

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 leverantörer i lågkostnadsländer. Antalet leverantörsrevisioner fortsätter att öka och uppgick till 919 under 2017. För att verifiera kvalitén på revisionerna har externa revisorer utvärderat arbetsprocesserna och bekräftat revisionernas utfall.

Stärkt säkerhetskultur

Under 2017 etablerades en ny koncerngemensam strategi med syfte att minska skadefrekvensen. Arbetet bedrivs i förebyggande syfte. Resultaten visar en positiv trend baserat på ett systematiskt arbete med utbildning, riskidentifiering, och en fördjupad rapportering kring olyckor och olyckstillbud. Nya analysverktyg och nyckeltal har tagits fram för att detaljerat och snabbt följa utvecklingen.

Hållbara produkter

ASSA ABLOY har en världsledande ställning inom innovation, produktutveckling och försäljning av klimatsmarta och miljödeklarerade produkter. Koncernen har en ökad andel produkter med för branschen ledande hållbarhetsegenskaper där flera är certifierade av tredje part som till exempel "Green Circle". ASSA ABLOY har ett system för intern mätning av försäljningen av hållbara produkter där varje division definierar kriterier för att ingå i mätningen. Målsättningen är att stimulera framtagandet och försäljningen av hållbara produkter.

Engagemang och kompetensutveckling i fokus

Medarbetarnas engagemang och kompetens är avgörande för ASSA ABLOYs framgång. Grundvärden som transparens, ansvarstagande och att värdesätta resultat och prestation tillsammans med en tydlig innovationskultur är de främsta kännetecknen för koncernens roll som arbetsgivare. Syftet är att erbjuda stimulerande arbetsuppgifter med goda utvecklingsmöjligheter där varje medarbetare upplever att den bidrar.

ASSA ABLOY investerar globalt och aktivt i en rad gemensamma program för ökat engagemang och kompetensutveckling av alla medarbetare. Fokusområden är ökad intern mobilitet, mångfald och hälsa och säkerhet. Programmen drivs decentraliserat i samklang med lokala regler och normer och koordineras på koncernnivå.

Rekrytering och intern mobilitet

ASSA ABLOYs rekryteringspolicy prioriterar interna kandidater förutsatt likvärdiga kvalifikationer. Alla lediga platser utannonseras på koncernens globala intranät. Rekryteringen sker i de flesta fall lokalt. Kompetensutveckling är i fokus med sikte på de krav som inte minst den digitala omvandlingen ställer på den framtida organisationen. Alla medarbetare genomgår introduktionsprogram och löpande utbildning online. För att öka den interna mobiliteten, erbjuder koncernen en rad olika program, till exempel för att kunna byta jobb med kollegor eller arbeta tillsammans under perioder.

Mångfald och jämställdhet

ASSA ABLOYs uppförandekod 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. Ett nyckelbegrepp är "diversity of perspectives", en strävan efter ett öppet tankeutbyte och fler perspektiv som främjar kreativitet och förändring. Koncernen arbetar på alla nivåer för ökad mångfald. I rekrytering förväntas chefer prioritera det underrepresenterade könet vid likvärdiga kvalifikationer, förutsatt att lokal lagstiftning följs samt att ha minst en person från det underrepresenterade könet bland slutkandidaterna. Ett mål är att 30 procent av chefspositionerna ska innehållas av kvinnor. 2017 var andelen 23 procent. I den översta ledningsstrukturen finns idag 28 olika nationaliteter.

Hälsa och säkerhet

Ett nytt program för hälsa och säkerhet lanserades under året för alla enheter med minst 10 anställda. Målet är att väsentligt minska skador och skadeincidenter, förbättra arbetsmiljön och stärka säkerhetskulturen i koncernen. Arbetet sker i en koncernomfattande strukturerad process med en kraftigt utbyggd rapportering, dokumentation och nyckeltal som ger underlag för analys av säkerhetsrisker och skador. Programmet omfattar utbildning av medarbetare med stark betoning på det förebyggande arbetet och visade positiva resultat under året. Ett redskap i rapporteringen av arbetsmiljö, kompetensutveckling och karriärmöjligheter är ASSA ABLOYs medarbetarundersökning som genomförs vartannat år. Senaste undersökningen 2016 hade en mycket hög svarsfrekvens på 92 procent.

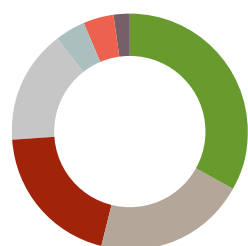
Utveckling och karriär

ASSA ABLOY vägleds av en vision att vara en attraktiv arbetsplats för alla medarbetare. En grundbult i arbetet att få och ge engagemang och kontinuerlig utveckling är de årliga utvecklingssamtalen mellan chefer och medarbetare som följer upp och planerar medarbetares professionella utveckling.

Ledarskapsutvecklingen syftar till ett aktivt ledarskap som ser varje medarbetare som en individ med devisen "know your people", baserat på kontinuerlig feedback. 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. IMD-utbildningen sker i samarbete med den världsberömda schweiziska managementskolan IMD i Lausanne. Samarbetet omfattar också ett skräddarsytt IMD-program 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. Över 500 av koncernens högsta chefer från 35 länder har deltagit i IMD-utbildningen.

NATIONALITETER
– ASSA ABLOYs
MANAGEMENT TEAMS



■ Europa exkl Sverige, 33%
■ Sverige, 21%
■ Nordamerika, 20%
■ Asien, 16%
■ Afrika och Mellanöstern, 4%
■ Sydamerika, 4%
■ Pacific, 2%

KVINNOR PÅ OLIKA NIVÅER I ORGANISATIONEN

Nivå	Andel kvinnor, %				
	2013 ¹	2014	2015	2016	2017
2 – rapporterar till VD	27	27	27	27	27
3 – rapporterar till nivå 2	12	16	17	18	17
4 – rapporterar till nivå 3	19	17	16	16	16
5 – rapporterar till nivå 4	24	24	25	24	25
Nivå 2–5	22	22	23	22	23
Alla anställda	31	31	31	31	30

¹ Definitionen av chefspositioner har reviderats under 2014. 2013 har justerats för att bli jämförbart med 2014.

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	81
		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 2017. ASSA ABLOY är världsledande inom lås- och dörrlösningar som uppfyller slutanvändarnas krav på trygghet, säkerhet och användarvänlighet.

Väsentliga händelser

Omsättning och resultat

Omsättningen ökade med 7 procent och uppgick till 76 137 MSEK (71 293). Ökningen utgjordes av en organisk tillväxt om 4 procent (2), förvärvad tillväxt om 3 procent (3) och avyttrad tillväxt om –1 procent (0). Valutaeffekten på omsättningen uppgick till 1 procent (0).

Rörelseresultatet (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster ökade med 10 procent till 12 341 MSEK (11 254) motsvarande en rörelsemarginal om 16,2 procent (15,8). Inga jämförelsestörande poster finns för 2017 medan för jämförelseåret utgjordes dessa av kostnader för det lanse-erade strukturprogrammet.

Finansnettot uppgick till –668 MSEK (–705). Resultatet före skatt exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 11 673 MSEK (10 549). Det operativa kassaflödet ökade med 4 procent till 10 929 MSEK (10 467). Vinst per aktie efter full utspädning exklusive jämförelsestörande poster ökade med 10 procent till 7,77 SEK (7,09).

Omstruktureringar

Under året har det strukturprogram som lanserades föregående år avseende nedläggning av ett femtiotal fabriker och kontor fortskridit med god effekt. Besparingsnivån har varit bra och enligt förväntan. Aktiviteter har även genomförts inom ramen för tidigare lanserade strukturprogram.

Vid utgången av 2017 hade 13 564 anställda lämnat koncernen, varav 1 402 personer under året, i samband med förändringarna i produktionsstrukturen sedan strukturprogrammen startade år 2006. Sammantaget har 77 fabriksnedläggningar genomförts, varav en nedläggning har skett 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 612 MSEK (442) för året. Vid utgången av 2017 uppgick återstående avsättningar för strukturåtgärder till 944 MSEK (1 572).

Förvärv och avyttringar

I juli 2017 förvärvades 100 procent av aktiekapitalet i det franska bolaget Arjo Systems, en ledande leverantör av fysiska och digitala identitetslösningar för nationella ID-handlingar. Förvärvet förstärker det nuvarande erbjudandet av säkra identitetslösningar och kommer att stärka koncernens position inom nationella ID-handlingar och erbjuda kompletterande tillväxtpotentialer. Arjo Systems har verksamhet i Frankrike, Italien och Hong Kong.

I augusti 2017 förvärvades 76 procent av aktiekapitalet i Shree Mahavir Metalcraft (SMI), en av Indiens ledande tillverkare av lås och beslag. I samband med förvärvet tecknades avtal om framtida förvärv av utestående andelar varför bolaget konsolideras till 100 procent från förvärvsdagen.

Förvärvet förstärker marknadspositionen på den indiska marknaden. SMI erbjuder även möjligheter att utveckla marknadsspecifika och konkurrenskraftiga produkter och kompletterar väl ASSA ABLOYs övriga verksamhet i Indien. Huvudkontoret är beläget i Jamnagar i Indien.

I oktober 2017 förvärvades 100 procent av aktiekapitalet i Mercury Security, en ledande amerikansk OEM-leverantör av styrsystem för fysisk passerkontroll. Förvärvet förstärker nuvarande erbjudande inom fysisk passerkontroll, där Mercury Security avsevärt stärker koncernens position inom fysisk passerkontroll och erbjuder kompletterande tillväxtpotentialer. Mercury Security har sitt huvudkontor i Long Beach, Kalifornien.

I november 2017 förvärvades 100 procent av aktiekapitalet i August Home Inc, en ledande amerikansk leverantör av smarta digitala lås. Förvärvet av August Home stärker ytterligare strategin inom smarta dörrlösningar för bostadsmarknaden med kompletterande smarta digitala lås, dörrklockor med kamera och kompletta lösningar för hemleverans. August Home har sitt huvudkontor i San Francisco, Kalifornien.

Av övriga förvärv under året kan bland annat noteras Southeastern Dock & Door i USA, som stärker den ledande positionen inom entréautomatik samt Jerith i USA, en ledande leverantör av aluminiumstängsel för både privata, kommersiella och industriella tillämpningar.

Med mindre förvärv inkluderade konsoliderades totalt 16 verksamheter under året. Det sammanlagda förvärvspriset för dessa förvärv uppgick till 6 862 MSEK på skuldfri basis och förvärvsanalyserna indikerar att goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämd livslängd uppgick till 5 111 MSEK. Beräknade tilläggsköpeskillningar uppgick till 365 MSEK.

Kompletterande förvärv av innehav utan bestämmande inflytande skedde under året med 130 MSEK (40). Innehaven konsoliderades sedan tidigare till 100 procent.

I augusti 2017 avyttrades verksamheten i AdvanIDe, en ledande leverantör av bland annat halvledare och chip för kort, till ett holdingbolag i Singapore med japanska South East Asia Fund som huvudägare. Verksamheten, med huvudkontor i Singapore, förväntades 2017 ha en omsättning på drygt 1 250 MSEK. Avyttringen gav upphov till en mindre realisationsförlust 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 2 244 MSEK (2 218), vilket motsvarar 2,9 procent (3,1) av omsättningen.

Innovationstakten har varit fortsatt mycket hög under året bland annat inom områden som digitala lås- och dörrlösningar, produkter med ökad hållbarhet samt energisnåla produkter. Andelen produkter nyare än tre år utgjorde 28 procent av omsättningen för året.

Hållbar utveckling

ASSA ABLOY bedriver inom den svenska verksamheten i Göteborg tillstånds- och anmälningspliktig verksamhet enligt den svenska miljöbalken. Den berörda verksamheten är en del av 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.

I enlighet med ÅRL 6 kap. 11 § har ASSA ABLOY valt att upprätta hållbarhetsrapporten som en från årsredovisningen avskild rapport. Hållbarhetsrapporten har överlämnats till revisorn samtidigt som årsredovisningen. 2017 års hållbarhetsrapport med uppföljning av koncernens prioriterade miljöaktiviteter samt övrig information om hållbar utveckling återfinns på bolagets hemsida, www.assaabloy.com.

Internkontroll och finansiell rapportering

ASSA ABLOYs funktion för internrevision och internkontroll har stärkts upp bemanningsmässigt under året. Antalet granskningar har utökats och arbete har fortgått under året för att stärka internkontroll och regelefterlevnad i verksamheten i allmänhet. Särskilt fokus har riktats gentemot den finansiella rapporteringen samt efterlevnad av internkontrollfrågor relaterade till det ramverk för internkontroll som funnits etablerat sedan en längre tid.

Skatteärenden

Förvaltningsrätten i Sverige beslutade under 2016 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 överklagades till Kammarrätten. Under 2017 beslöt Kammarrätten att ej ändra tidigare beslut. Skatteinbetalningen som följde som en konsekvens av domstolsbeslutet uppgick till 928 MSEK.

Skatteverket i Finland beslutade under 2015 att ej medge skattemässiga avdrag för räntekostnader i den finska verksamheten för åren 2008–2012. Beslutet överklagades till högre instans. Under 2017 omprövades det tidigare beslutet till ASSA ABLOYs fördel. Beslutet har sedermera överklagats av det finska skatteverket. Den totala skatteexponeringen uppgår till cirka 800 MSEK.

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.

Förslag till vinstdisposition

Styrelsen och verkställande direktören föreslår en utdelning om 3,30 kronor (3,00) per aktie till årsstämman 2018, vilket motsvarar en ökning med 10 procent. Förslaget till vinstdisposition återfinns i sin helhet på sidan 98 i Årsredovisningen.

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 affärsmål. 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 finanspolicyen fastställer med undantag för kreditrisker relaterade till den operativa affärsverksamheten vilka hanteras lokalt på bolagsnivå och följs upp på divisionsnivå.

Uppföljning

Uppföljning av strategiska risker, till exempel 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 2017 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 2017 ej finnas utestående skatteärenden med väsentlig resultatpåverkan för koncernen. Ett skatteärende i Finland har överklagats till högre instans. Se förvaltningsberättelsen för mer information.
Förvärv av nya verksamheter	Förvärv genomförs av ett antal personer med stor förvärverfarenhet samt med stöd av konsulter inom till exempel juridiska och ekonomiska områden. Förvärv genomförs i enlighet med en enhetlig och fördefinierad koncernövergripande process. Den består av fyra dokumenterade faser: strategi, utvärdering, genomförande och integration.	Under året slutfördes förvärv av 16 verksamheter av ASSA ABLOY. Koncernens förvärv under 2017 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.	Det strukturprogram som lanserades vid utgången av föregående år avseende nedläggning av ett femtiotal fabriker och kontor har fortskridit med god effekt under 2017. Strukturprogrammens 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.	ASSA ABLOYS funktion för internrevision och internkontroll har stärkts upp bemanningsmässigt under 2017 och antalet granskningar har utökats bland annat med anledning av tidigare upptäckta fel i den finansiella rapporteringen i Kina under föregående år. 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 2017, i enlighet med finanspolicy, 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 25 275 MSEK (23 127) vid utgången av 2017. 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 2017 åtaganden för pensioner och övriga ersättningar efter avslutad anställning om 8 014 MSEK (8 184). Koncernen förvaltar pensionstillgångar till ett värde av 5 081 MSEK (5 063). Avsättningar i balansräkningen för förmåns- och avgiftsbestämda pensionsplaner och sjukvårdsersättningar efter avslutad anställning uppgick till 2 933 MSEK (3 121). 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.

Aperio ger access till studenter på Lunds universitet

■ **KUND:** Lunds universitet grundades år 1666 och rankas som ett av världens främsta universitet och är ett av nordens största, med 42 000 studenter och 7 500 anställda som alla använder samma typ av smarta passerkort.

■ **UTMANING:** Den juridiska fakulteten behövde byta ut sitt 20 år gamla passersystem mot ett modernt, användarvänligt system, så att säkerhetspersonalen kunde fokusera mer på service än administration.

Det var viktigt att kunna uppdatera behörigheten utan att tusentals användare skulle behöva lämna in sina kort för omprogrammering. Säkerhetscheferna ville dessutom kunna spärra borttappade kort centralt, utan att skicka ut tekniker till varje enskild dörr.

■ **LÖSNING:** Lösningen bygger på en integration mellan ASSA ABLOYs trådlösa Aperio-lås och PACOMs säkerhetsplattform Unison, som redan fanns installerad på Lunds universitet. Studenter och personal använder sina befintliga passerkort för att öppna Aperio-låsen som har inbyggda kortläsare.

Med Aperio kan säkerhetscheferna spärra borttappade kort centralt, och det är enkelt att upphäva behörigheten för studenter och personal som lämnar universitetet. Borttappade eller kopierade nycklar utgör inte längre någon säkerhetsrisk och säkerhetspersonalen kan fokusera mer på säkerhet än användarhantering och systemadministration.



Smidig passerkontroll med Mobile Access

■ **KUND:** MRHE (Mohammed Bin Rashid Housing Establishment) är ett statligt företag med omkring 200 anställda, som förser Dubais invånare med bostadslösningar.

■ **UTMANING:** MRHE ville ha en avancerad passerslösning där de anställda använder en kombination av smarta kort, smartphones och wearables för att öppna dörrarna till företagets lokaler. Uppgraderingen skulle dessutom vara smidig att genomföra och den nya lösningen säker och enkel att använda.

■ **LÖSNING:** MRHE valde HID Globals Seos-kort och Mobile Access-lösning, som möjliggör passerkontroll med en valfri kombination av mobila enheter och smarta kort. Mobilförberedda iCLASS SE-läsare hade redan installerats, inom ramen för företagets uppgraderingsplan.

Den nya lösningen underlättar avsevärt för både användare och administratörer. Med HID Mobile Access kan man antingen använda HID Globals patenterade gästteknik Twist and Go eller bara hålla upp sin smartphone eller wearable mot en mobilförberedd iCLASS SE-läsare för att låsa upp dörren.

Feedbacken från medarbetarna har varit positiv, och Twist and Go-konceptet, som innebär att användarna vrider på sin telefon för att öppna dörren, är mycket populärt.

Tack vare webbportalen för HID Mobile Access är det nu enklare för MRHE:s administratörer att utfärda, hantera och radera mobila identiteter på smartphones och wearables.

Bolagsstyrning

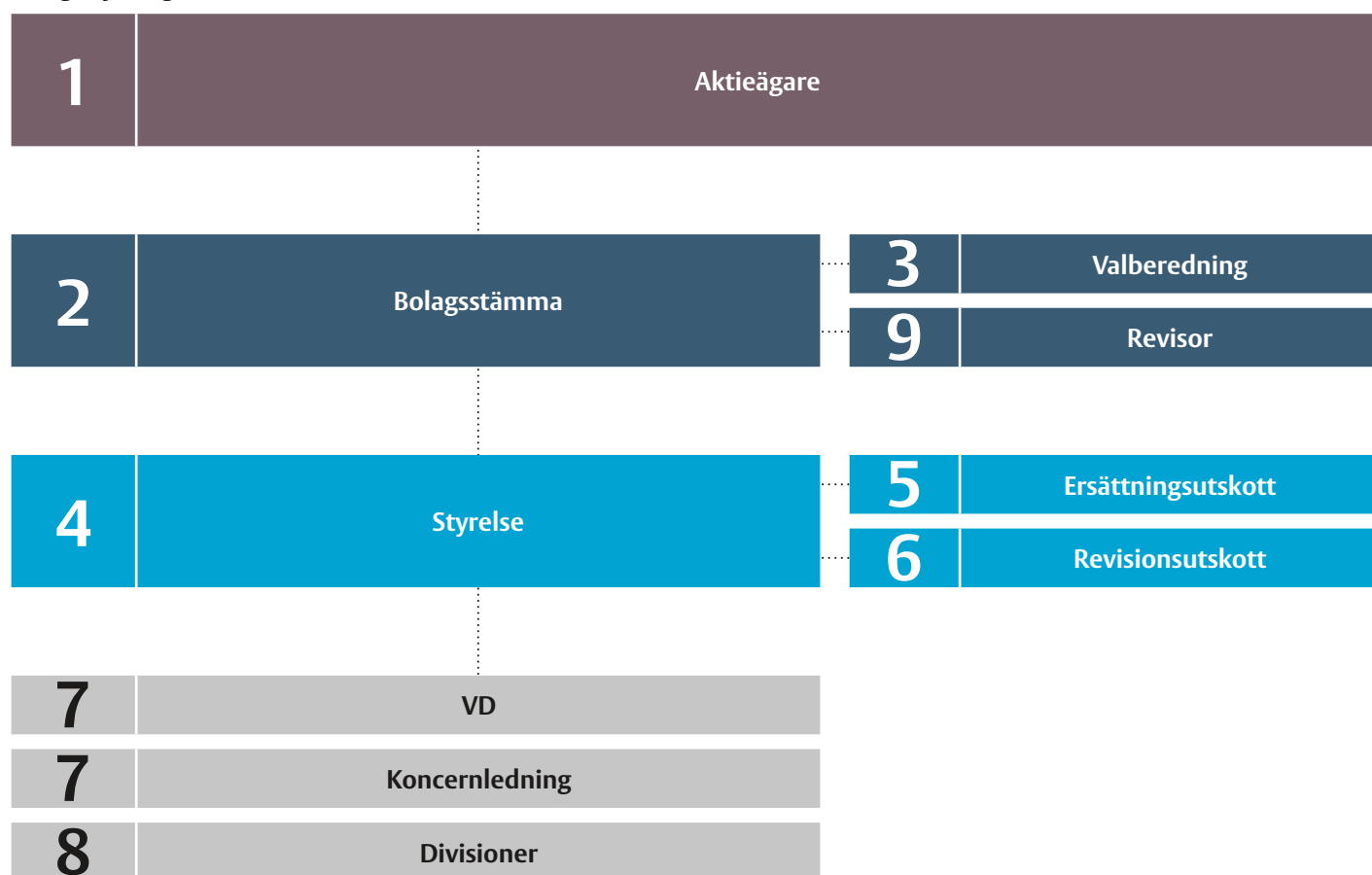
ASSA ABLOY är ett svenskt publikt aktiebolag, med säte i Stockholm, Sverige, vars aktie av serie B är noterad på Nasdaq Stockholm.

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

Vid utgången av 2017 hade ASSA ABLOY 33 811 aktieägare (27 638). 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 aktieägars ägarandel uppgick till 66,6 procent (64,0) av aktiekapitalet och 45,4 procent (43,7) av rösterna. De tio största aktieägarna representerade motsvarande 40,3 procent (39,5) av aktiekapitalet och 59,3 procent (58,7) av rösterna. För ytterligare information om aktieägare, se sidan 105.

I ASSA ABLOYs bolagsordning finns ett hembudsförbehåll för ägare av serie A aktier avseende serie A aktier. 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 närstående bolag. Styrelsen för ASSA ABLOY känner därutöver inte till några aktieägaravtal eller andra överenskommer mellan aktieägare i ASSA ABLOY.

Aktiekapital och rösträtt

ASSA ABLOYs aktiekapital uppgick vid utgången av 2017 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. 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 årsstämman att köpa tillbaka och överlåta egna aktier av serie B. Syftet har bland annat varit att kunna säkra bolagets förpliktelser med anledning av bolagets långsiktiga aktiesparprogram (LTI). Årsstämman 2017 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 2017.

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 2017 till 189 276 MSEK, beräknat på både aktier av serie A och serie B. Styrelsens målsättning är att utdelningen långsiktigt ska motsvara 33–50 procent av resultatet efter schablonskatt, dock alltid med beaktande av ASSA ABLOYs långsiktiga finansieringsbehov.

2

Bolagsstämma

Aktieägarnas rätt att besluta i ASSA ABLOYs angelägenheter utövas vid bolagsstämman. Aktieägare som är registrerade i aktieboken per avstämningsdagen och är anmälda i tid har rätt att delta på bolagsstämman, personligen eller genom ombud. Beslut vid bolagsstämman fattas normalt med enkel majoritet. För vissa frågor föreskriver dock aktiebolagslagen att ett förslag ska biträddas 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, ansvarfrihet 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 2017

Vid årsstämman i april 2017 deltog aktieägare som representerade 55,3 procent av aktiekapitalet och 69,6 procent av rösterna.

Årsstämman beslutade bland annat om följande.

- Utdelning om 3,00 SEK per aktie.
- Omval av Lars Renström, Carl Douglas, Ulf Ewaldsson, Eva Karlsson, Birgitta Klasén, Eva Lindqvist, Johan Molin och Jan Svensson till styrelseledamöter samt nyval av Sofia Schörling Högberg som styrelseledamot. Omval av Lars Renström som styrelsens ordförande samt Carl Douglas till vice ordförande.
- Omval av revisionsbolaget PricewaterhouseCoopers AB till bolagets revisor.
- Ersättning till styrelsen.
- Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare.
- Bemyndigande till styrelsen om återköp och överlåtelser av egna aktier av serie B.
- Ett långsiktigt aktiesparprogram för ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner inom koncernen (LTI 2017).
- Ledamöter av valberedningen inför årsstämman 2018 och fastställande av valberedningens uppdrag.

För ytterligare information om årsstämman, inklusive protokoll, se www.assaabloy.com.

3

Valberedning

Inför årsstämman 2018 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 de större aktieägarna 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 2018.

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 ersätt-

Bolagsstyrning

ning för utskottsarbete) samt val av ledamöter till valberedningen och fastställande av valberedningens uppdrag. Revisionsutskottet biträder valberedningen i arbetet med förslaget till val av revisor.

Inför årsstämman 2018 gör valberedningen en bedömning av huruvida den nuvarande styrelsen är ändamålsenligt sammansatt och uppfyller de krav som ställs på styrelsen till följd av bolagets nuvarande situation och framtida inriktning. Den årliga utvärderingen av styrelsen och dess arbete är en del av underlaget för denna bedömning. Vidare tillämpar valberedningen ASSA ABLOYs mångfaldspolicy för styrelsen, vilken utgörs av punkt 4.1 i Svensk kod för bolagsstyrning, vid framtagande av förslag till val av styrelse. Sökandet efter lämpliga styrelseledamöter pågår kontinuerligt under året och förslag till nya ledamöter sker i varje enskilt fall med utgångspunkt i en av valberedningen fastställd kravprofil.

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

Valberedningens förslag till årsstämman 2018 offentliggörs senast i samband med kallelsen till årsstämman som beräknas publiceras omkring den 21 mars 2018.

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 fortlöpa:

- 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.

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

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

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.

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. Styrelsen har från och med årsstämman 2017 bestått av nio stämموvalda ledamöter samt två arbetstagarrepresentanter. Med undantag av VD ingår ingen av styrelsens ledamöter i företagsledningen. VD saknar väsentliga aktieinnehav och delägarskap i företag som har betydande affärsförbindelser med ASSA ABLOY.

ASSA ABLOYs mångfaldspolicy som tillämpas avseende bolagets styrelse, utgörs av punkt 4.1 i Svensk kod för bolagsstyrning. Målsättningen är att styrelsen ska ha en med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingsskede och förhållanden i övrigt ändamålsenlig sammansättning präglad av mångsidighet och bredd avseende de stämموvalda ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund, samt att jämn könsfördelning ska eftersträvas. Under 2017 har valberedningen beaktat mångfaldspolicyn vid framtagandet av sitt förslag till val av styrelseledamöter inför årsstämman 2017, vilket resulterade i nuvarande styrelse som valberedningen bedömde har en huvudsakligen ändamålsenlig sammansättning med hänsyn till såväl mångfaldspolicyn som bolagets verksamhet, utvecklingsskede och förhållanden i övrigt. Efter valet vid årsstämman 2017 är fyra av nio stämموvalda styrelseledamöter kvinnor. Vidare har det under året gjorts fördjupade genomgångar av utvalda divisioners verksamheter och koncernens gemensamma utvecklingscenter, Shared Technologies, i syfte att bland annat bredda styrelsens kompetens inom ASSA ABLOY. Som ett utfall av styrelsens utvärdering kommer styrelsen även att genomföra en utbildning hos Shared Technologies i början av 2018 för att få ytterligare förståelse för ASSA ABLOYs nya tekniska lösningar.

ÖVERSIKT STYRELSENS ARBETE SAMT UTSKOTTSMÖTEN 2017

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		Extra styrelsesammanträde Förvärv

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

Styrelsens arbete under 2017

Styrelsen har under året hållit tolv sammanträden. 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.

Viktigare frågor som styrelsen behandlat under året omfattar rekrytering av ny VD, ett antal förvärv bland annat av Arjo Systems, August Home och Mercury Security samt avyttring av verksamheten i AdvanDe. Styrelsen genomförde under året även fördjupade genomgångar av koncernens verksamheter inom divisionen Entrance Systems, divisionen Americas, divisionen EMEA och divisionen Global Technologies affärsenhet HID Global samt besökte divisionen EMEAs verksamhet i Birmingham, England. 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. Fokus för utvärderingen 2017 har varit inom området kompetensutveckling för styrelsen inom ASSA ABLOs verksamhetsområden. 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 2017 har ersättningsutskottet utgjorts av Lars Renström (ordförande) och Jan 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 2018 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 2017 haft två möten. Ersättningsutskottet har bland annat berett förslag till ersättning till koncernledningen, utvärderat befintliga incitamentsprogram och berett förslaget till långsiktigt aktiesparprogram för 2018. Möten i ersättningsutskottet protokollförs, bifogas styrelsematerialet och avrapporteras muntligen vid styrelsesammanträdena.

6 Revisionsutskott

Revisionsutskottet har från och med årsstämman 2017 utgjorts av Jan Svensson (ordförande), Birgitta Klasén och Sofia Schörling Högberg.

I revisionsutskottets arbetsuppgifter ingår att kontinuerligt övervaka och kvalitetssäkra ASSA ABLOs finansiella rapportering. En löpande dialog förs med bolagets revisor bland annat angående revisionens inriktning och omfattning. Revisionsutskottet ansvarar vidare för att utvärdera revisionsinsatsen och hålla sig informerat om resultatet av Revisorsinspektionens

kvalitetskontroll av revisorn samt att informera bolagets styrelse om resultatet av utvärderingen. Revisionsutskottet har även till uppgift att stödja valberedningen med förslag vid val av revisorer. Vidare ska revisionsutskottet granska och övervaka revisorns opartiskhet och självständighet och då särskilt uppmärksamma om revisorn tillhandahåller bolaget andra tjänster än revisionstjänster. Revisionsutskottet fastställer riktlinjer för upphandling av andra tjänster än revisorstjänster från bolagets revisor, men i övrigt har utskottet ingen beslutsbefogenhet.

Utskottet har under 2017 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, bifogas styrelsematerialet och avrapporteras muntligen vid styrelsesammanträdena.

Ersättning till styrelsen

Bolagsstämman beslutar om den ersättning som ska utgå till styrelseledamöterna. Årsstämman 2017 beslutade att arvode till styrelsen ska utgå med ett sammanlagt belopp om 6 450 000 SEK (ersättning för utskottsarbete inte inkluderat) att fördelas mellan ledamöterna enligt följande; 2 000 000 SEK till ordföranden, 850 000 SEK till vice ordföranden samt 600 000 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) 200 000 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 2017, se not 33.

Närvaro 2017, styrelse och utskott

Styrelseledamöter	Styrelse	Revisionsutskott	Ersättningsutskott
Lars Renström	12/12		2/2
Carl Douglas	12/12		
Ulf Ewaldsson	9/12		
Eva Karlsson	12/12		
Birgitta Klasén	12/12	4/4	
Eva Lindqvist	12/12		
Johan Molin	11/12		
Sofia Schörling Högberg	8/9	2/2	
Jan Svensson	12/12	4/4	2/2
Bert Arleros	3/3		
Rune Hjälms	9/9		
Mats Persson	11/12		

På grund av tillträde och avgående under 2017 varierar maxantalet sammanträden.

Ordinarie styrelsesammanträde

Delårsrapport
andra kvartalet
Förvärv

Ordinarie styrelsesammanträde

Presentation Americas
Förvärv

Ordinarie styrelsesammanträde med verksamhetsbesök

Besök EMEA
Presentation HID
Förvärv

Ordinarie styrelsesammanträde

Delårsrapport tredje kvartalet

Ordinarie styrelsesammanträde

Presentation Entrance Systems
Utvärdering styrelsens arbete
Förvärv

Juli

Augusti

September

Oktober

November

December

Revisionsutskottsmöte

Revisionsutskottsmöte

Ersättningsutskottsmöte

Extra styrelsesammanträden
VD-rekrytering

Styrelse

Valda av årsstämman 2017



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 chef för affärsområde Digital Services på Ericsson sedan 1 april 2017. Började på Ericsson 1990 och har innehaft flera chefsbefattningar inom Ericsson-koncernen, bland annat Chief Technology Officer, strategichef och chef för koncernfunktionen Strategy and Technology (september 2016–mars 2017), Chief Technology Officer och chef för koncernfunktionen Technology (2012–september 2016) samt chef för produktområdet Radio inom affärsenheten Networks (2007–2012). Ulf har tillbringat mer än 11 år utanför Sverige i flera av befattningarna, bl.a. i Kina, Japan och Östeuropa.

Övriga uppdrag: Ordförande i Kungliga Tekniska högskolan.

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 och ekonomiutbildning.

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.

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 Caverion Oy, Sweco AB, Com Hem, Alimak Group AB, Mr Green & Co AB, Keller group plc 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): 2 000 000 B-aktier.

Uppdrag och aktieinnehav per 31 december 2017.

Utsedda av arbetstagarorganisationer



Sofia Schörling Högberg



Jan Svensson



Rune Hjälms



Mats Persson



Bjarne Johansson



Nadja Wikström

Sofia Schörling Högberg

Styrelseledamot sedan 2017.

Född 1978.

Civilekonom.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Melker Schörling AB, Securitas AB och Hexagon AB.

Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):

15 930 240 A-aktier och 26 882 608 B-aktier genom Melker Schörling AB samt 514 500 B-aktier genom Edeby-Ripsa Skogsförvaltning Aktiebolag.

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, Troax Group AB samt Tomra Systems ASA.

Styrelseledamot i Loomis AB, Oxeon AB, Alimak Group AB och Investment AB Latour.

Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):

6 000 B-aktier.

Rune Hjälms

Styrelseledamot sedan 2017.

Född 1964.

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

Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående): –

Mats Persson

Styrelseledamot sedan 1994.

Född 1955.

Arbetsstagarrepresentant, IF Metall.

Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående): –

Bjarne Johansson

Styrelsesuppleant sedan 2015.

Född 1966.

Arbetsstagarrepresentant, IF Metall.

Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående): –

Nadja Wikström

Styrelsesuppleant sedan 2017.

Född 1959.

Arbetsstagarrepresentant, Unionen.

Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående): –

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

Styrelsens oberoende

Namn	Befattning	Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen	Oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare
Lars Renström	Ordförande	Ja	Ja
Carl Douglas	Vice ordförande	Ja	Nej
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	–
Sofia Schörling Högberg	Ledamot	Ja	Nej
Jan Svensson	Ledamot	Ja	Nej

Styrelsens sammansättning och aktieinnehav

Namn	Befattning	Invald	Född	Ersättningsutskottet	Revisionsutskottet	A-aktier ¹	B-aktier ¹
Lars Renström	Ordförande	2008	1951	Ordförande	–	–	30 000
Carl Douglas	Vice ordförande	2004	1965	–	–	41 595 729	63 900 000
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	–	–	–	2 000 000
Sofia Schörling Högberg	Ledamot	2017	1978	–	Ledamot	15 930 240	27 397 108
Jan Svensson	Ledamot	2012	1956	Ledamot	Ordförande	–	6 000
Rune Hjälms	Ledamot, arbetsstagarrepresentant	2017	1964	–	–	–	–
Mats Persson	Ledamot, arbetsstagarrepresentant	1994	1955	–	–	–	–
Bjarne Johansson	Suppleant, arbetsstagarrepresentant	2015	1966	–	–	–	–
Nadja Wikström	Suppleant, arbetsstagarrepresentant	2017	1959	–	–	–	–

¹ Inklusive genom bolag och fysisk närstående.

Uppdrag och aktieinnehav per 31 december 2017.

Koncernledning

Koncernledning



Johan Molin



Carolina Dybeck Happe



Mogens Jensen



Anders Maltesen

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): 2 000 000 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: 21 360 B-aktier.

Mogens Jensen

Executive Vice President samt chef för division Entrance Systems sedan 1 januari 2018.

Född 1958.

Civilingenjör maskinteknik, MBA.

Tidigare befattningar: Olika befattningar inom ASSA ABLOY-koncernen, som chef för affärsområdet Industrial Door and Docking Solutions inom division Entrance

Systems 2016–2017, Market Region Manager Scandinavia inom division EMEA 2006–2016 samt VD för Ruko A/S Danmark. Dessförinnan olika befattningar som VD.

Aktieinnehav: 12 439 B-aktier.

Anders Maltesen

Executive Vice President samt chef för division Asia Pacific sedan 1 september 2017.

Född 1965.

Kandidatexamen i marknadsföring samt kandidatexamen i ekonomi och finansiell redovisning.

Tidigare befattningar: Regional General Manager och President, Asia Pacific, GE Energy, Power Services 2015–2017, Managing Director, Asia Pacific, Alstom Thermal Services 2014–2015, Vice President, East Asia, Alstom Thermal Services 2011–2014, General Manager, styrelseledamot, Tianjin Alstom Hydro Co., Ltd. 2003–2011. Dessförinnan olika positioner inom Alstom.

Aktieinnehav: –

7

Organisation

VD och koncernledning

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

8

Divisioner – decentraliserad organisation

ASSA ABLOYs verksamhet är decentraliserad.

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

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

Policies och riktlinjer

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



Thanasis Molokotos



Christophe Sut



Ulf Södergren



Stefan Widing



Tzachi Wiesenfeld

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: 169 010 B-aktier.

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: 3 498 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.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Mantex AB.

Aktieinnehav: 133 630 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: 10 082 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: 50 962 B-aktier.

Förändringar i koncernledningen

Nico Delvaux har utsetts till ny VD och koncernchef för ASSA ABLOY med tillträde den 15 mars 2018. Han efterträder Johan Molin som begärt att få lämna befattningen.

Thanasis Molokotos, Executive Vice President och chef för division Americas har meddelat att han kommer att lämna ASSA ABLOY under 2018. Rekrytering av en ersättare har inletts.

Chris Bone har utsetts till Executive Vice President och teknisk direktör från den 1 mars 2018. Han efterträder Ulf Södergren som går i pension under 2018.

Under 2017 lämnade Magnus Kagevik och Juan Vargues koncernledningen.

Uppdrag och aktieinnehav per 31 december 2017.

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

ASSA ABLOY har antagit en uppförandekod (Code of Conduct) för medarbetare och en särskild ASSA ABLOY uppförandekod för affärspartners. Uppförandekoderna, som är baserade på internationellt vedertagna konventioner, är ett uttryck för vilka värderingar och riktlinjer som gäller inom koncernen, respektive för ASSA ABLOYs affärspartners, med avseende på 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. Under 2017 har ASSA ABLOY antagit en ny policy avseende dataskydd vilken gäller för hela koncernen.

9

Revisor

Vid årsstämman 2017 omvaldes PricewaterhouseCoopers (PwC) till bolagets externa revisor fram till slutet av årsstämman 2018. I samband med årsstämman 2017 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, och god revisionssed i Sverige. Revisionen av årsredovisningshandlingar för legala enheter utanför Sverige sker i enlighet med lagstadgade krav och andra tillämpliga regler i respektive land. För information om arvoden till revisorer samt utförda uppdrag i koncernen för de tre senaste räkenskapsåren, se not 3 samt Årsredovisning 2016 not 3.

Intern kontroll – finansiell rapportering

ASSA ABLOYs process för intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen har utformats i syfte att ge en rimlig försäkran om tillförlitlig finansiell rapportering samt att denna är upprättad i överensstämmelse med god redovisningssed, tillämpliga lagar och förordningar samt övriga krav på noterade bolag.

Kontrollmiljö

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

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

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

Riskbedömning

I riskbedömningen ingår att identifiera och utvärdera risken för väsentliga fel i redovisning och rapportering på koncern- och divisionsnivå samt på lokal nivå. Ett antal dokument har sedan tidigare etablerats som styr redovisningen, rutiner för bokslut samt rapportering och uppföljning. Ett större fokus har lagts på granskning av avstämningen mellan lokala räkenskaper och koncernrapportering på senare år. 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 2017 har ASSA ABLOYs funktion för internrevision och internkontroll stärkts upp bemanningsmässigt vilket har lett till ett utökat antal granskningar på divisionsnivå. Varje division ska ha anställda internrevisorer på heltid som gör granskningar samt följer upp internkontroll i bolagen.

Information och kommunikation

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

Uppföljning

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

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

De koncernövergripande riktlinjerna för intern kontroll följs upp under året hos alla rörelsedrivande bolag med hjälp av självutvärderingar delvis kompletterat med en åsiktsyttring (second opinion) från externa revisorer. Ett handlingsprogram med fokus på konkreta åtgärder finns infört sedan några år 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). Utöver vissa justeringar av det långsiktiga aktiesparprogrammet för 2018, innebär de nedan föreslagna riktlinjerna inte någon materiell förändring jämfört med de riktlinjer som beslutades på årsstämman 2017. 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 kostnadsförda ersättningen till Koncernledningen, inklusive tidigare ingångna åtaganden vilka ännu inte har förfallit till betalning.

Fast och rörlig ersättning

Grundlönen ska vara konkurrenskraftig och avspegla 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 den årliga utvecklingen för ASSA ABLOYs vinst per aktie i förhållande till av styrelsen fastställda intervall under mätperioden 1 januari 2018 – 31 december 2020, där respektive år under mätperioden jämförs med det föregående året. Utfallet beräknas årligen, varvid en tredjedel av det maximala utfallet mäts mot utfallet för 2018, en tredjedel mäts mot utfallet för 2019 och en tredjedel mäts mot utfallet för 2020. Ersättning ska, vid oförändrad aktiekurs, motsvara maximalt 90 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 63 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 baseras på personens grundlön och betalas av bolaget under anställningen. Därtill kan svenska deltagare ges möjlighet att disponera utfallet av bolagets långsiktiga aktiesparprogram för pension enligt pensionsutfästelse. Utfästelsen tryggs genom avsättning till av ASSA ABLOY ägd kapitalförsäkring. Pensionskapitalet måste vara investerat i aktier i ASSA ABLOY under den tid som deltagaren är anställd inom koncernen.

Uppsägning och avgångsvederlag

Vid uppsägning av VD ska ersättningsskyldigheten för bolaget motsvara 24 månaders grundlön och övriga anställningsförmåner. Vid uppsägning av någon av de övriga personerna i Koncernledningen ska ersättningen från bolaget maximalt motsvara sex månaders grundlön och övriga anställningsförmåner samt därutöver ytterligare tolv månaders grundlön.

Avvikelse från riktlinjerna

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

Omsättning och resultat

- Nettoomsättningen ökade med totalt 7 procent till 76 137 MSEK (71 293). Den organiska tillväxten var 4 procent (2). Tillväxt från förvärv och avyttringar uppgick till 2 procent (3).
- Rörelseresultatet (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster ökade med 10 procent till 12 341 MSEK (11 254) motsvarande en rörelsemarginal på 16,2 procent (15,8).
- Vinst per aktie efter full utspädning och exklusive jämförelsestörande poster ökade med 10 procent till 7,77 SEK (7,09).

Omsättning

Koncernens omsättning uppgick till 76 137 MSEK (71 293), vilket motsvarade en ökning med 7 procent.

Förändring av omsättning

%	2016	2017
Organisk tillväxt	2	4
Förvärv och avyttringar	3	2
Valutakurseffekter	0	1
Totalt	5	7

Den totala omsättningsförändringen för 2017 var 7 procent (5). Den organiska tillväxten uppgick till 4 procent (2) och förvärvad tillväxt och avyttringar bidrog med 3 procent (4) respektive -1 procent (-1). Valutakurseffekten uppgick till 1 procent (0).

Omsättning per produktgrupp

Omsättningen av mekaniska lås, låssystem och tillbehör uppgick till 27 procent (28) av total omsättning. Omsättningen av elektromekaniska och elektroniska lås ökade till 27 procent (26) och entréautomatik uppgick till 28 procentenheter (28). Omsättningen av säkerhetsdörrar och beslag uppgick till 17 procent (18).

Kostnadsstruktur

Totala lönekostnader inklusive sociala kostnader och pensionskostnader uppgick till 21 618 MSEK (21 231), vilket motsvarar 28 procent (30) av omsättningen. Medelantalet anställda uppgick till 47 426 (46 928).

Koncernens materialkostnader uppgick till 27 630 MSEK (26 067), vilket motsvarar 36 procent (37) av omsättningen.

Övriga inköpskostnader uppgick till 13 144 MSEK (12 675), vilket motsvarar 17 procent (18) av omsättningen.

Avskrivningar på anläggningstillgångar uppgick till 1 688 MSEK (1 580), vilket motsvarar 2 procent (2) av omsättningen.

Rörelseresultat

Rörelseresultatet (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster ökade med 10 procent till 12 341 MSEK (11 254) främst tack vare fortsatt god tillväxt i verksamheten samt genomförda effektivitetsförbättringar. Rörelsemarginalen uppgick till 16,2 procent (15,8). Valutaeffekten i rörelseresultatet var 37 MSEK (-12).

Rörelseresultat före avskrivningar från förvärv (EBITA) exklusive jämförelsestörande poster var 12 584 MSEK (11 450). Motsvarande marginal var 16,5 procent (16,1).

Jämförelsestörande poster

Inga jämförelsestörande poster av väsentlig betydelse förekom under 2017. Under 2016 lanserades ett strukturprogram för en kostnad om 1 597 MSEK före skatt. Programmet innebar en avveckling av ett femtiotal fabriker och kontor under en treårsperiod.

Resultat före skatt

Resultat före skatt exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 11 673 MSEK (10 549). Valutaeffekten på resultatet före skatt uppgick till 17 MSEK (-2). Finansnettot uppgick till -668 MSEK (-705). Vinstmarginalen uppgick till 15,3 procent (14,8).

Moderbolagets rörelseresultat för 2017 var stabilt och uppgick till 1 701 MSEK (1 687).

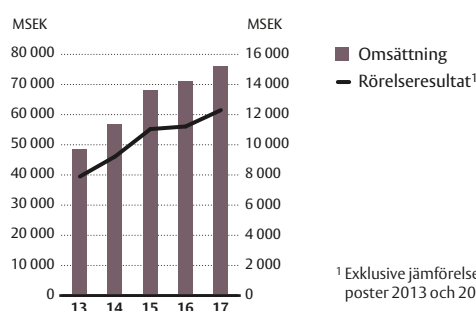
Skatt

Koncernens skattekostnad uppgick till 3 038 MSEK (2 328), vilket motsvarar en effektiv skattesats om 26 procent (26). I den effektiva skattesatsen för 2017 ingick en positiv effekt på motsvarande 0,8 procentenheter hänförlig till den nya skattereformen i USA.

Vinst per aktie

Vinst per aktie före och efter full utspädning och exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 7,77 SEK (7,09), en ökning med 10 procent.

OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT



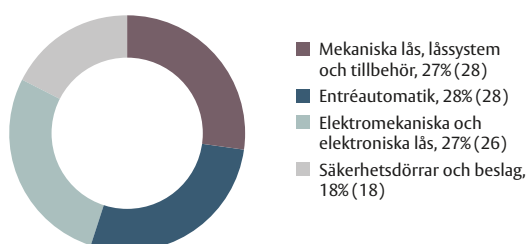
¹ Exklusive jämförelsestörande poster 2013 och 2016.

Koncernens resultaträkning och rapport över totalresultat

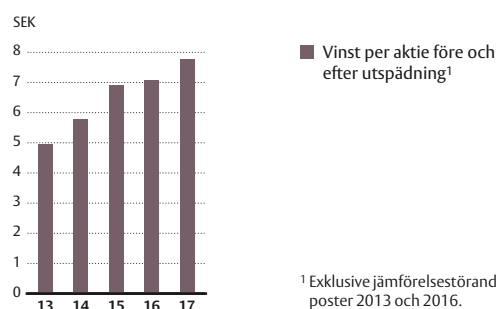
Resultaträkning, MSEK	Not	2016	2017
Försäljningsintäkter	2	71 293	76 137
Kostnad för sålda varor		-44 319	-46 148
Bruttoresultat		26 974	29 988
Försäljningskostnader		-11 543	-12 008
Administrationskostnader	3	-3 473	-3 680
Forsknings- och utvecklingskostnader		-2 218	-2 244
Övriga rörelseintäkter och -kostnader	4	-210	156
Resultatandel i intressebolag	5	127	129
Rörelseresultat	6-9, 24, 33	9 657	12 341
Finansiella intäkter	10	9	19
Finansiella kostnader	9, 11, 24	-714	-687
Resultat före skatt		8 952	11 673
Inkomstskatt	12	-2 328	-3 038
Årets resultat från kvarvarande verksamheter		6 625	8 635
Resultat från avvecklade verksamheter	31	28	-
Årets resultat		6 653	8 635
Årets resultat hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		6 651	8 633
Innehav utan bestämmande inflytande		1	2
Vinst per aktie			
Före och efter utspädning, SEK	13	5,99	7,77
Före och efter utspädning och exklusive jämförelsestörande poster, SEK	13	7,09	7,77

Rapport över totalresultat, MSEK	Not	2016	2017
Årets resultat		6 653	8 635
Övrigt totalresultat:			
Poster som inte ska omklassificeras till resultaträkningen			
Omvärdering av nettopensionsförpliktelser	24	-138	26
Uppskjuten skatt avseende omvärdering av nettopensionsförpliktelser		36	-77
Summa		-102	-51
Poster som senare kan omklassificeras till resultaträkningen			
Andel av övrigt totalresultat i intressebolag		126	50
Kassaflödessäkringar		7	8
Säkring av nettoinvestering		-39	15
Övriga säkringar		23	-
Omräkningsdifferens		1 955	-1 864
Skatt hänförlig till poster som senare kan omklassificeras till resultaträkningen		3	4
Summa		2 077	-1 788
Totalresultat för året		8 627	6 796
Totalresultat för året hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		8 627	6 794
Innehav utan bestämmande inflytande		1	2

OMSÄTTNING PER PRODUKTGRUPP, 2017



VINST PER AKTIE FÖRE OCH 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 18 081 MSEK (16 837) med en organisk tillväxt om 4 procent (3). Förvärvade enheter bidrog med 3 procent (0) till omsättningen. Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 2 990 MSEK (2 722) med en rörelsemarginal (EBIT) om 16,5 procent (16,2). Avkastningen på sysselsatt kapital uppgick till 21,4 procent (19,9). Det operativa kassaflödet före betald ränta var 2 977 MSEK (2 577).

Tillväxten var stark eller god i regionen för flertalet marknader. Försäljningen av elektromekaniska lås med digitala och mobila lösningar ökade kraftigt under året. Fortsatta satsningar på innovation och nya produkter samt effektiviseringar och rationaliseringar bidrog till en fortsatt god tillväxt och hög rörelsemarginal för EMEA.

Americas

Omsättningen uppgick till 17 940 MSEK (17 044) med en organisk tillväxt om 4 procent (5). Förvärvade enheter bidrog med 1 procent (3) till omsättningen. Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 3 815 MSEK (3 640), med en rörelsemarginal (EBIT) om 21,3 procent (21,4). Avkastningen på sysselsatt kapital uppgick till 24,2 procent (25,0). Det operativa kassaflödet före betald ränta var 3 491 MSEK (3 447).

Tillväxten var god i USA med en fortsatt positiv efterfrågan på de viktiga kommersiella och institutionella kundsegmenten i USA bland annat tack vare en hög innovationstakt och lansering av nya produkter. Kanada, Mexico och flertalet marknader i Sydamerika visade stark tillväxt. Lönsamheten var fortsatt stark tack vare god tillväxt inom viktiga kundsegment samt kontinuerliga rationaliseringar.

Asia Pacific

Omsättningen uppgick till 9 211 MSEK (9 189) med 0 procent (-9) organisk tillväxt. Förvärvade enheter bidrog med 0 procent (1) till omsättningen. Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 934 MSEK (787) med en rörelsemarginal (EBIT) om 10,1 procent (8,6). Nedskrivning av rörelsetillgångar med mera påverkade rörelseresultatet för jämförelseåret 2016 med totalt -300 MSEK. Avkastningen på sysselsatt kapital uppgick till 7,8 procent (6,6). Det operativa kassaflödet före betald ränta var 859 MSEK (1 564).

Divisionens tillväxt var stark på flertalet marknader i regionen förutom Kina. Pacific, Sydkorea och Sydostasien visade samtliga stark tillväxt. Marknadspositionen stärktes i Indien via förvärv. Efterfrågan var emellertid fortsatt svag i Kina med vikande försäljning främst avseende bostadssegmentet och i de norra delarna av landet. Divisionens rörelsemarginal ökade tack vare stabiliserad försäljning och fortsatta rationaliseringar och ökad effektivitet.

Global Technologies

Omsättningen uppgick till 10 373 MSEK (9 697) med en organisk tillväxt om 7 procent (3). Förvärvade och avyttrade enheter bidrog med 5 procent (3) respektive -5 procent (-) till omsättningen. Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 1 946 MSEK (1 752) med en rörelsemarginal (EBIT) om 18,8 procent (18,1). Avkastningen på sysselsatt kapital var 14,4 procent (16,6). Det operativa kassaflödet före betald ränta var 1 732 MSEK (1 724).

Tillväxten för affärsenheten HID Global var generellt god för Europa och USA men även tillväxtmarknaderna visade en bra utveckling generellt sett om än med något svagare trend i Kina och Latinamerika. ASSA ABLOY Hospitality visade stark tillväxt och god lönsamhet, drivet av fortsatt ökad efterfrågan för elektromekaniska låslösningar med mobil teknik.

Entrance Systems

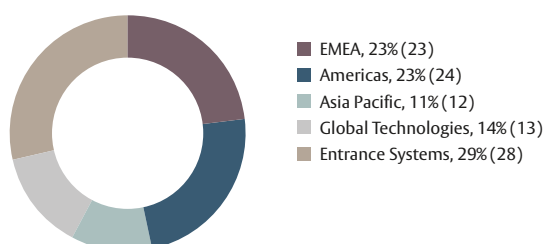
Omsättningen uppgick till 21 781 MSEK (19 789) med en organisk tillväxt om 4 procent (4). Förvärvade enheter bidrog med 6 procent (6) till omsättningen. Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 3 087 MSEK (2 753) med en rörelsemarginal (EBIT) om 14,2 procent (13,9). Avkastningen på sysselsatt kapital uppgick till 16,4 procent (15,7). Det operativa kassaflödet före betald ränta var 3 065 MSEK (2 713).

Fortsatt god tillväxt uppvisades i Nordamerika för flertalet marknadssegment. I Europa ökade tillväxten, främst avseende Väst- och Sydeuropa. Försäljningen ökade kraftigt i flertalet tillväxtmarknader med undantag för Kina. Lansering av nya produkter, starkt serviceerbjudande och konsolidering av produktionsstrukturen bidrog 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 432 MSEK (401). I övrigt ingår elimineringar av försäljning mellan koncernens segment.

EXTERN OMSÄTTNING, 2017



Rapportering per division

	EMEA		Americas		Asia Pacific		Global Technologies		Entrance Systems		Övrigt		Totalt	
MSEK	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Försäljningsintäkter, externt	16 535	17 729	16 963	17 873	8 491	8 553	9 619	10 301	19 685	21 681	0	0	71 293	76 137
Försäljningsintäkter, internt	302	351	81	67	698	658	78	72	104	100	-1 262 ³	-1 249 ³	-	-
Försäljningsintäkter	16 837	18 081	17 044	17 940	9 189	9 211	9 697	10 373	19 789	21 781	-1 262	-1 249	71 293	76 137
Organisk tillväxt	3%	4%	5%	4%	-9%	0%	3%	7%	4%	4%	-	-	2%	4%
Resultatandel i intressebolag	-	-	-	-	23	25	-	-	104	104	-	-	127	129
Rörelseresultat (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster	2 722	2 990	3 640	3 815	787	934	1 752	1 946	2 753	3 087	-401	-432	11 254	12 341
Rörelsemarginal (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster	16,2%	16,5%	21,4%	21,3%	8,6%	10,1%	18,1%	18,8%	13,9%	14,2%	-	-	15,8%	16,2%
Jämförelsestörande poster ¹	-781	-	-34	-	-258	-	-148	-	-207	-	-168	-	-1 597	-
Rörelseresultat (EBIT)	1 942	2 990	3 606	3 815	529	934	1 603	1 946	2 546	3 087	-569	-432	9 657	12 341
Rörelsemarginal (EBIT)	11,5%	16,5%	21,2%	21,3%	5,8%	10,1%	16,5%	18,8%	12,9%	14,2%	-	-	13,5%	16,2%
Finansnetto													-705	-668
Inkomstskatt													-2 328	-3 038
Resultat från avvecklade verksamheter													28	-
Årets resultat													6 653	8 635
Sysselsatt kapital	13 275	13 865	15 749	16 095	11 803	12 048	11 331	15 615	18 291	18 379	-98	-71	70 351	75 932
- varav goodwill	8 348	8 571	11 012	11 190	7 920	7 752	8 784	11 121	11 480	11 696	-	-	47 544	50 330
- varav övriga immateriella och materiella anläggningstillgångar	3 296	3 567	3 516	3 310	3 900	3 789	2 499	4 064	4 282	4 273	125	140	17 618	19 144
- varav andelar i intressebolag	9	9	-	-	496	519	-	17	1 605	1 699	-	-	2 109	2 243
Avkastning på sysselsatt kapital exklusive jämförelsestörande poster	19,9%	21,4%	25,0%	24,2%	6,6%	7,8%	16,6%	14,4%	15,7%	16,4%	-	-	16,5%	16,6%
Rörelseresultat (EBIT)	1 942	2 990	3 606	3 815	529	934	1 603	1 946	2 546	3 087	-569	-432	9 657	12 341
Omstruktureringskostnader	781	-	34	-	258	-	148	-	207	-	168	-	1 597	-
Avskrivningar	402	421	330	333	283	310	296	353	257	255	11	15	1 580	1 688
Investeringar i anläggningstillgångar	-480	-659	-385	-479	-221	-353	-239	-296	-222	-288	-28	-30	-1 575	-2 105
Försäljning av anläggningstillgångar	8	88	13	13	9	16	1	-1	65	14	-	-	97	130
Förändring av rörelsekapitalet	-75	136	-152	-191	705	-48	-86	-271	-141	-4	-188	30	62	-347
Kassaflöde²	2 577	2 977	3 447	3 491	1 564	859	1 724	1 732	2 713	3 065	-607	-417	11 418	11 706
Ej kassaflödespåverkande poster											-354	-221	-354	-221
Erlagd och erhållen ränta											-597	-557	-597	-557
Operativt kassaflöde²													10 467	10 929
Medelantal anställda	10 835	11 033	8 961	8 836	12 481	11 756	3 907	4 328	10 505	11 211	240	264	46 928	47 426

¹ Jämförelsestörande poster består av omstruktureringskostnader.

² Exklusive omstruktureringsbetalningar.

³ Varav elimineringar -1 249 MSEK (-1 262).

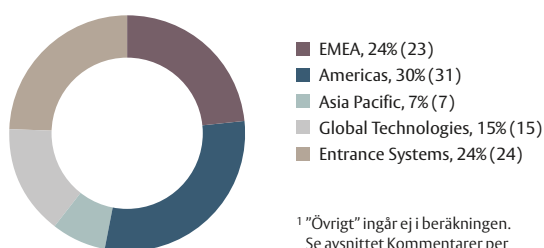
Segmenten har fastställts baserat på den rapportering som sker till koncernchefen som följer upp det övergripande resultatet och fattar beslut om resursfördelning.

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.

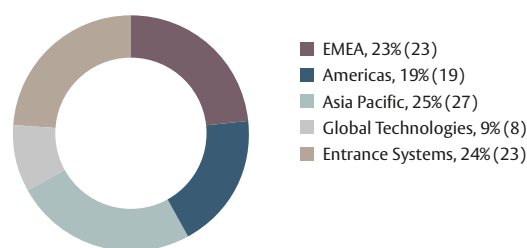
RÖRELSERESULTAT, 2017^{1,2}



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

² Exklusive jämförelsestörande poster.

MEDELANTAL ANSTÄLLDA, 2017



Finansiell ställning

- Sysselsatt kapital uppgick till 75 932 MSEK (70 351).
- Avkastningen på sysselsatt kapital var fortsatt hög och uppgick till 16,6 procent (16,5).
- Nettoskuld/eget kapital uppgick till 0,50 (0,49).

MSEK	2016	2017
Sysselsatt kapital	70 351	75 932
– varav goodwill	47 544	50 330
Nettoskuld	23 127	25 275
Eget kapital	47 224	50 657
– varav innehav utan bestämmande inflytande	5	9

Sysselsatt kapital

Det sysselsatta kapitalet i koncernen, beräknat som totala tillgångar reducerat med räntebärande tillgångar och icke räntebärande skulder inklusive uppskjuten skatteskuld, uppgick till 75 932 MSEK (70 351). Avkastningen på sysselsatt kapital exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 16,6 procent (16,5).

Immateriella tillgångar uppgick till 61 409 MSEK (57 096). Ökningen förklaras huvudsakligen av effekter från genomförda förvärv. Under året har goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod tillkommit med en preliminär värdering om 5 063 MSEK till följd av genomförda förvärv och justeringar av föregående års förvärv. En värderingsmodell, baserad på diskonterade framtida kassaflöden, används för att utvärdera eventuella nedskrivningsbehov av goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod.

Materiella anläggningstillgångar uppgick till 8 065 MSEK (8 066). Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar reducerat med försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar uppgick till 1 975 MSEK (1 478). Totala avskrivningar uppgick till 1 688 MSEK (1 580).

Kundfordringar uppgick till 13 068 MSEK (12 648) och varulagret uppgick till 9 430 MSEK (9 565). Genomsnittlig kreditid för kundfordringar uppgick till 54 dagar (56). Varulagrets genomloppstid uppgick till 92 dagar (95). Ett systematiskt arbete pågår inom koncernen för att öka kapitaleffektiviteten.

Nettoskuldsättning

Nettoskuldsättningen uppgick till 25 275 MSEK (23 127), varav 2 933 MSEK (3 121) utgjordes av pensionsförpliktelser och övriga ersättningar efter avslutad anställning.

Nettoskulden har ökats av förvärv samt utdelningen till aktieägarna under året samtidigt som den reducerats av ett fortsatt starkt positivt operativt kassaflöde samt från valutaomräkningseffekter. 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 442 MUSD varav 320 MUSD (442) är långfristiga, GMTN-program om 10 700 MSEK (9 976) varav 9 329 MSEK (8 585) är långfristiga samt lån från finansiella institutioner som Europeiska Investeringsbanken (EIB) om 55 MEUR (73) samt 137 MUSD (154) och Nordiska Investeringsbanken om 110 MEUR (110). Under året gjordes totalt 10 nya emissioner under GMTN-programmet om ett totalt belopp på 2 157 MSEK. Vidare upptogs ett nytt långfristigt banklån om 90 MEUR. 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 minskat på grund av valuta-förändringar, framförallt i USD. Totalt lånades 3 226 MSEK i nya långa lån samtidigt som 2 637 MSEK i ursprungligen långa lån förföll under året.

Koncernens kortfristiga lånefinansiering utgörs huvudsakligen av två Commercial paper-program om maximalt 1 000 MUSD (1 000) respektive 5 000 MSEK (5 000). Vid årsskiftet utnyttjades Commercial paper-programmen med 1 307 MSEK (455). 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 19,1 (14,1). Räntebindningen har stigit under året, med genomsnittliga räntebindningstiden uppgående till 25 månader (28) vid årsskiftet.

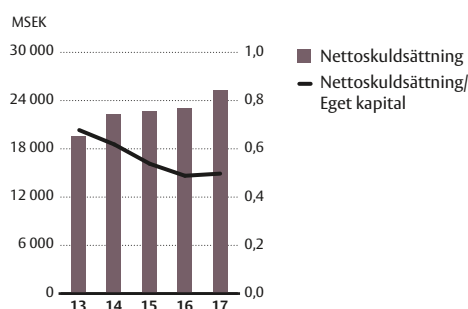
Likvida medel uppgick till 459 MSEK (750). De likvida medlen är placerade i banker med hög kreditvärdighet.

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.

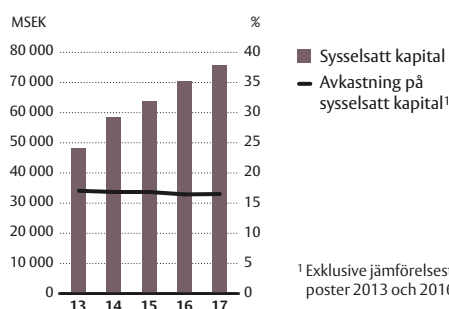
Eget kapital

Koncernens eget kapital uppgick vid årets slut till 50 657 MSEK (47 224). Avkastningen på eget kapital uppgick till 17,6 procent (15,0). Soliditeten uppgick till 50,9 procent (49,6). Skuldsättningsgraden, beräknad som nettoskuldsättning dividerad med eget kapital, uppgick till 0,50 (0,49).

NETTOSKULDSÄTTNING



SYSSELSATT KAPITAL OCH AVKASTNING PÅ SYSSELSATT KAPITAL



¹ Exklusive jämförelsestörande poster 2013 och 2016.

Koncernens balansräkning

MSEK	Not	2016	2017
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella tillgångar	14	57 096	61 409
Materiella anläggningstillgångar	15	8 066	8 065
Andelar i intressebolag	17	2 109	2 243
Övriga finansiella tillgångar	19	86	227
Uppskjutna skattefordringar	18	1 899	1 355
Summa anläggningstillgångar		69 257	73 299
Omsättningstillgångar			
Varulager	20	9 565	9 430
Kundfordringar	21	12 648	13 068
Aktuella skattefordringar		497	472
Övriga kortfristiga fordringar		1 273	1 552
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		1 123	1 015
Derivatinstrument	34	167	107
Kortfristiga placeringar	34	2	43
Likvida medel	34	750	459
Summa omsättningstillgångar		26 025	26 145
SUMMA TILLGÅNGAR		95 282	99 444
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
<i>Moderbolagets aktieägare</i>			
Aktiekapital	23	371	371
Övrigt tillskjutet kapital		9 675	9 675
Reserver		2 540	2 489
Balanserade vinstmedel		34 634	38 113
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		47 220	50 648
Innehav utan bestämmande inflytande		5	9
Summa eget kapital		47 224	50 657
Långfristiga skulder			
Långfristiga lån	34	16 901	16 859
Uppskjutna skatteskulder	18	2 344	2 218
Pensionsavsättningar	24	3 121	2 933
Övriga långfristiga avsättningar	25	1 945	1 447
Övriga långfristiga skulder		1 634	836
Summa långfristiga skulder		25 945	24 293
Kortfristiga skulder			
Kortfristiga lån	34	3 929	6 151
Derivatinstrument	34	137	112
Leverantörsskulder		7 443	7 811
Aktuella skatteskulder		1 142	751
Kortfristiga avsättningar	25	797	699
Övriga kortfristiga skulder	26	3 190	3 446
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	27	5 474	5 524
Summa kortfristiga skulder		22 112	24 494
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		95 282	99 444

Kassaflöde

- Operativt kassaflöde var fortsatt starkt och uppgick till 10 929 MSEK (10 467).
- Rörelsens nettoinvesteringar uppgick till 1 975 MSEK (1 478).

Operativt kassaflöde

MSEK	2016	2017
Rörelseresultat (EBIT)	9 657	12 341
Omstruktureringskostnader	1 597	–
Avskrivningar	1 580	1 688
Rörelsens nettoinvesteringar	–1 478	–1 975
Förändring av rörelsekapital	62	–347
Erlagd och erhållen ränta	–597	–557
Ej kassaflödespåverkande poster	–354	–221
Operativt kassaflöde¹	10 467	10 929
Operativt kassaflöde/Resultat före skatt	0,99 ²	0,94

¹ Exklusive omstruktureringsbetalningar.

² Exklusive omstruktureringskostnader.

Koncernens operativa kassaflöde uppgick till 10 929 MSEK (10 467) vilket motsvarar 94 procent (99) av resultat före skatt exklusive omstruktureringskostnader.

Rörelsens nettoinvesteringar

Nettoinvesteringar i immateriella och materiella anläggningstillgångar uppgick till 1 975 MSEK (1 478), vilket motsvarar 117 procent (94) av avskrivningarna på immateriella och materiella anläggningstillgångar. De högre nettoinvesteringarna jämfört med föregående år förklaras till stor del av några större investeringar i fastigheter och anläggningar i Kina och USA.

Förändring av rörelsekapitalet

MSEK	2016	2017
Varulager	–551	–158
Kundfordringar	–61	–696
Leverantörsskulder	461	454
Övrigt rörelsekapital	213	52
Förändring i rörelsekapital	62	–347

Varulagrets genomsnittstid uppgick vid årets slut till 92 dagar (95). Kapitalbinding i rörelsekapitalet har ökat något under året, vilket påverkade kassaflödet med –347 MSEK (62) sammantaget.

Brygga mellan kassaflöde från löpande verksamheten och operativt kassaflöde

MSEK	2016	2017
Kassaflöde från löpande verksamheten	8 575	9 248
Omstruktureringsbetalningar	442	612
Rörelsens nettoinvesteringar	–1 478	–1 975
Återläggning av betald skatt	2 928	3 044
Operativt kassaflöde	10 467	10 929

Investeringar i dotterbolag

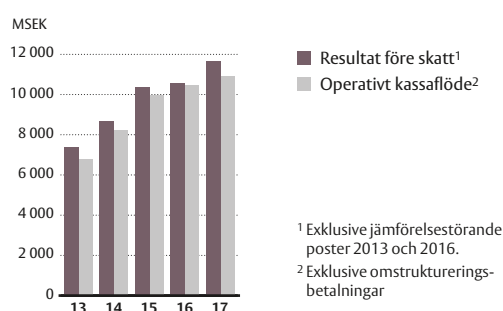
Total köpeskilling för investeringar i dotterbolag uppgick till 6 885 MSEK (2 866), varav kassaflödeseffekten var 6 825 MSEK (2 640). Förvärvad kassa uppgick till 187 MSEK (263).

Nettoskuldens förändring

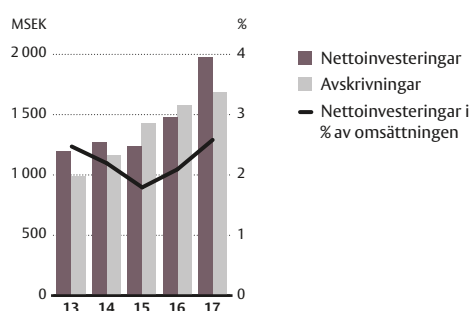
Nettoskulden har främst påverkats av det starkt positiva operativa kassaflödet, utdelning till aktieägarna, förvärvsbetalningar samt omräkningseffekter.

MSEK	2016	2017
Nettoskuld vid årets början	22 269	23 127
Operativt kassaflöde	–10 467	–10 929
Omstruktureringsbetalningar	442	612
Betald inkomstskatt	2 928	3 044
Förvärv/Avyttringar	3 037	6 790
Utdelning	2 944	3 332
Omvärdering av nettopensionsförpliktelser	138	–26
Omräkningsdifferens m.m.	1 836	–675
Nettoskuld vid årets slut	23 127	25 275

RESULTAT FÖRE SKATT OCH OPERATIVT KASSAFLÖDE



INVESTERINGAR



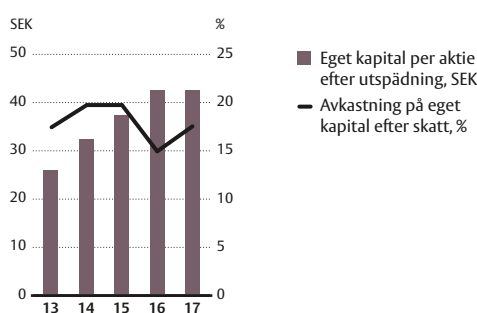
Koncernens kassaflödesanalys

MSEK	Not	2016	2017
LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Rörelseresultat		9 657	12 341
Avskrivningar	8	1 580	1 688
Återläggning av omstruktureringskostnader		1 597	–
Omstruktureringsbetalningar		–442	–612
Övriga ej kassaflödespåverkande poster	32	–354	–221
Kassaflöde före räntor och skatt		12 037	13 196
Erlagd ränta		–613	–570
Erhållen ränta		16	13
Betald inkomstskatt		–2 928	–3 044
Kassaflöde före förändring av rörelsekapital		8 512	9 595
Förändring av rörelsekapital	32	62	–347
Kassaflöde från löpande verksamheten		8 575	9 248
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Investeringar i materiella anläggningstillgångar och immateriella tillgångar	14, 15	–1 575	–2 105
Försäljningar av materiella anläggningstillgångar och immateriella tillgångar	14, 15	97	130
Investeringar i dotterbolag	30	–2 640	–6 825
Investeringar i intressebolag		–1	0
Avyttringar av dotterbolag	32	55	139
Övriga investeringar och försäljningar		0	0
Kassaflöde från investeringsverksamheten		–4 063	–8 661
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Utdelning		–2 944	–3 332
Upptagna långfristiga lån		2 876	3 226
Amortering av ursprungligen långfristiga lån		–2 223	–2 637
Förvärv av andelar i dotterföretag från innehav utan bestämmande inflytande		–40	–130
Aktiesparplaner		–80	–74
Förändring kortfristiga lån mm		–1 859	2 085
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		–4 271	–861
ÅRETS KASSAFLÖDE		240	–274
LIKVIDA MEDEL			
Likvida medel vid årets början		501	750
Årets kassaflöde		240	–274
Omräkningsdifferens i likvida medel		9	–17
Likvida medel vid årets slut	34	750	459

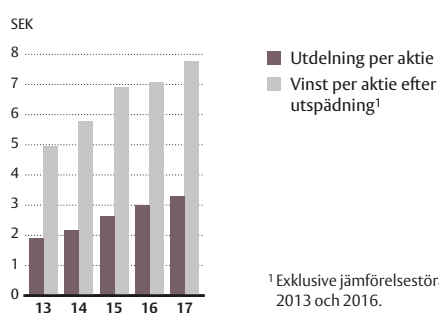
Förändringar i koncernens eget kapital

MSEK	Not	Moderbolagets aktieägare				Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt
		Aktie-kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserade vinstmedel		
Ingående balans 1 januari 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 värdeöverföringar till moderbolagets 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
Ingående balans 1 januari 2017		371	9 675	2 540	34 634	5	47 224
Årets resultat					8 633	2	8 635
Övrigt totalresultat				-51	-1 788	0	-1 839
Summa totalresultat				-51	6 845	2	6 796
Utdelning avseende 2016	23				-3 332	-	-3 332
Aktiesparplaner					-33	-	-33
Summa tillskott från och värdeöverföringar till moderbolagets aktieägare					-3 366	-	-3 366
Förändringar av innehav utan bestämmande inflytande					0	3	3
Summa transaktioner med aktieägare					-3 366	3	-3 363
Utgående balans 31 december 2017	23	371	9 675	2 489	38 113	9	50 657

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



UTDELNING OCH VINST PER AKTIE

¹ Exklusive jämförelsestörande poster 2013 och 2016.

ASSA ABLOY säkrar Kinesisk skyskrapa

■ **KUND:** Ping An International Finance Center är Kinas näst högsta skyskrapa och den fjärde högsta i världen. Byggnaden är 599 meter hög och har 118 våningar. Förutom huvudkontor för China Ping An Insurance finns även övriga kontorslokaler, hotell, konferensanläggning och köpcentrum.

■ **UTMANING:** Kunden behövde en leverantör som kunde erbjuda en kostnadseffektiv lås- och säkerhetslösning samt teknisk rådgivning och produktrekommendationer under projekteringsstadiet. Till den spektakulära byggnaden krävdes det produkter med hög estetik, funktionalitet, säkerhet och användarvänlighet.

■ **LÖSNING:** ASSA ABLOY har levererat lås- och dörrlösningar med optimal säkerhet och snygg design som uppfyller ANSI- och EN-standard för olika säkerhetsbehov och användningsområden i byggnaden. Elektromekaniska lås med hög användarvänlighet har installerats i de delar av byggnaden som kräver passerkontroll.



Mobile Access på kontor världen över

■ **KUND:** CafeX Communications utvecklar programvaror för webbaserade och mobila applikationer. Huvudkontoret ligger i New York, men företaget har även verksamhet i andra delar av USA samt Kanada och Storbritannien.

■ **UTMANING:** CafeX ville uppdatera sitt passersystem så att det fungerade på alla företags kontor världen över. De ville ha en centraliserad lösning för smartphones och wearables, med möjlighet att snabbt utfärda digitala identiteter för anställda och besökare.

■ **LÖSNING:** CafeX valde HID Mobile Access, som gör att medarbetarna enkelt och säkert kan öppna dörrarna till företagets kontor med hjälp av en smartphone eller annan bärbar enhet, till exempel en Apple Watch.

För att gå in genom huvudentrén eller andra säkerhetskänsliga dörrar kan de anställda använda HID Globals patenterade 'Twist and Go'-funktion eller bara hålla upp sin smartphone mot väggläsaren.

Med HID Globals Mobile Access-app, som innehåller digitala identifieringsuppgifter, kan tillträde för anställda och besökare utfärdas på några få minuter.

Den här lösningen har effektiviserat CafeX:s passerkontroll. Eftersom det är så enkelt att utfärda, hantera och radera mobila identiteter på smartphones och wearables kan företaget spara pengar tack vare lägre administrationskostnader.

Moderbolagets rapporter

Moderbolagets resultaträkning

MSEK	Not	2016	2017
Administrationskostnader	3, 6, 8, 9	-1 464	-1 524
Forsknings- och utvecklingskostnader	6, 8, 9	-872	-911
Aktiverat arbete för egen räkning		-	73
Övriga rörelseintäkter och -kostnader	4	4 023	4 063
Rörelseresultat	9, 33	1 687	1 701
Finansiella intäkter	10	1 697	2 955
Finansiella kostnader	9, 11	-433	-418
Resultat före bokslutsdispositioner och skatt		2 952	4 238
Koncernbidrag		1 240	1 300
Förändring överavskrivningar		-	-565
Inkomstskatt	12	-573	-303
Årets resultat		3 619	4 670

Moderbolagets rapport över totalresultat

MSEK	2016	2017
Årets resultat	3 619	4 670
Övrigt totalresultat	-	-
Summa totalresultat	3 619	4 670

Moderbolagets balansräkning

MSEK	Not	2016	2017
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar	14	408	3 497
Materiella anläggningstillgångar	15	30	32
Aktier i dotterbolag	16	33 611	34 242
Övriga finansiella anläggningstillgångar	19	1 621	1 808
Summa anläggningstillgångar		35 670	39 579
Omsättningstillgångar			
Fordringar hos dotterbolag		10 329	12 716
Övriga kortfristiga fordringar		44	14
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		175	10
Likvida medel		0	0
Summa omsättningstillgångar		10 548	12 740
SUMMA TILLGÅNGAR		46 218	52 319
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital	22		
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital	23	371	371
Uppskrivningsfond		275	275
Reservfond		8 905	8 905
Fond för utvecklingsutgifter		-	139
<i>Fritt eget kapital</i>			
Överkursfond		787	787
Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat		10 852	12 017
Summa eget kapital		21 190	22 494
Obeskattade reserver		-	565
Långfristiga skulder			
Långfristiga lån	34	8 786	10 491
Övriga långfristiga skulder		108	90
Summa långfristiga skulder		8 894	10 581
Kortfristiga skulder			
Kortfristiga lån	34	1 404	1 371
Leverantörsskulder		91	116
Kortfristiga skulder till dotterbolag		14 144	16 805
Aktuella skatteskulder		170	5
Övriga kortfristiga skulder		5	10
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	27	319	372
Summa kortfristiga skulder		16 134	18 679
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		46 218	52 319

Moderbolagets
kassaflödesanalys

MSEK	Not	2016	2017
LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Rörelseresultat		1 687	1 701
Avskrivningar	8	448	339
Kassaflöde före räntor och skatt		2 135	2 040
Erlagd och erhållen ränta		-279	-285
Erhållen utdelning		1 601	2 832
Erlagd och erhållen inkomstskatt		-541	-614
Kassaflöde före förändring av rörelsekapital		2 916	3 973
Förändring av rörelsekapital		-263	1 431
Kassaflöde från löpande verksamheten		2 653	5 404
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Investeringar i materiella- och immateriella anläggningstillgångar		-203	-3 431
Investeringar i dotterbolag		-669	-630
Övriga investeringar		-1	0
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-873	-4 061
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Utdelning		-2 944	-3 332
Upptagna lån		2 637	2 977
Amortering av lån		-1 473	-988
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-1 780	-1 343
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 utveck- lingsutgifter	Överkurs- fond	Balanserade vinstmedel	Totalt
Ingående balans 1 januari 2016	371	275	8 905	-	787	10 215	20 553
Årets resultat						3 619	3 619
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
Ingående balans 1 januari 2017	371	275	8 905	-	787	10 852	21 190
Årets resultat						4 670	4 670
Summa totalresultat						4 670	4 670
Utdelning avseende 2016						-3 332	-3 332
Aktiesparplaner						-33	-33
Omklassificering				139		-139	-
Summa transaktioner med aktieägare				139		-3 505	-3 366
Utgående balans 31 december 2017	371	275	8 905	139	787	12 017	22 494

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 2017-12-31 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 överensstämma med sin ursprungskälla och därför kan avrundningsdifferenser uppstå.

Viktiga uppskattningar och antaganden för redovisningsändamålet

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

Uppskattningar och bedömningar spelar en viktig roll bland annat vid värderingen av poster såsom identifierbara tillgångar och skulder vid 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 förmånsbaserade 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 2017 har haft någon väsentlig effekt på den upprättade koncernredovisningen.

Nya och ändrade IFRS som ej trätt i kraft

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

- IFRS 9 Finansiella instrument
- IFRS 15 Intäkter från avtal med kunder
- IFRS 16 Leasingavtal

IFRS 9 och IFRS 15 trädde i kraft 1 januari 2018 och tillämpas av koncernen från detta datum. IFRS 16 är tillämplig för räkenskapsår som påbörjas 1 januari 2019. Förtida tillämpning är tillåten men koncernen har valt att inte nyttja denna möjlighet.

IFRS 15 ersätter IAS 11 Entreprenadavtal och IAS 18 Intäkter och innehåller en ny samlad modell för intäktsredovisning avseende kundkontrakt. Det projekt som inleddes under 2016 med anledning av införandet av IFRS 15 har fortlopt enligt plan under 2017 med utvärdering och analys av effekterna på koncernens finansiella rapporter. Koncernens bedömning av de finansiella effekterna har under projektets gång löpande kommunicerats i koncernens kvartalsrapporter. Projektet slutfördes under fjärde kvartalet 2017 med slutsatsen att koncernens nuvarande intäktsredovisning i allt väsentligt är i enlighet med IFRS 15. Den nya standarden kommer således inte ha någon inverkan på koncernens resultat och finansiella ställning, dock påverkas koncernens framtida årsredovisningar av det utökade upplysningskrav som följer med IFRS 15.

IFRS 9 hanterar klassificering, värdering och redovisning av finansiella tillgångar och skulder och ersätter de delar av IAS 39 som hanterar klassificering och värdering av finansiella instrument. Koncernen har analyserat standarden och konstaterat att den inte kommer ha några väsentliga effekter på koncernens resultat och finansiella ställning. Inga effekter av ändrade redovisningsprinciper till följd av IFRS 9 kommer redovisas i eget kapital under 2018. Den del i standarden som har störst påverkan på koncernen är den nya nedskrivningsmodell som införs och som bygger på förväntade kreditförluster istället för inträffade. För koncernen innebär den nya modellen en delvis ny process vid bedömning av kreditförluster.

Koncernen har under 2017 påbörjat förberedelsearbetet inför IFRS 16, som är tillämplig från 1 januari 2019, men har ännu inte utvärderat de finansiella effekterna av standarden.

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.

Not 1 forts.

I koncernens egna kapital inkluderas således endast den del av det egna kapitalet i dotterföretagen som uppkommit efter förvärvstidpunkten. Koncernen avgör individuellt för varje förvärv om innehav utan bestämmande inflytande i det förvärvade företaget ska redovisas till verkligt värde eller till innehavets proportionella andel av det förvärvade företags nettotillgångar. En eventuell negativ skillnad, negativ goodwill, intäktsförs omedelbart efter fastställande.

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

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

Innehav utan bestämmande inflytande

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

Intresseföretag

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

Andelar i intresseföretag redovisas enligt kapitalandelsmetoden. I koncernens balansräkning redovisas innehaven av intresseföretag till anskaffningsvärde och det redovisade värdet justeras för andelen i intresseföretags resultat efter förvärvstillfället. Utdelningar från intresseföretag redovisas som en reduktion av innehavens redovisade värde. Andelen i intresseföretags 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	
		2016	2017	2016	2017
Argentina	ARS	0,58	0,51	0,57	0,43
Australien	AUD	6,36	6,54	6,58	6,43
Brasilien	BRL	2,47	2,67	2,80	2,49
Kanada	CAD	6,46	6,57	6,75	6,57
Schweiz	CHF	8,67	8,67	8,91	8,44
Chile	CLP	0,013	0,013	0,014	0,013
Kina	CNY	1,29	1,27	1,31	1,27
Colombia	COP	0,0028	0,0029	0,0030	0,0028
Tjeckien	CZK	0,35	0,37	0,35	0,39
Danmark	DKK	1,27	1,30	1,29	1,32
Euroland	EUR	9,44	9,64	9,58	9,86
Storbritannien	GBP	11,60	11,03	11,19	11,11
Hong Kong	HKD	1,11	1,10	1,17	1,06
Ungern	HUF	0,030	0,031	0,031	0,032
Israel	ILS	2,24	2,38	2,37	2,38
Indien	INR	0,127	0,131	0,134	0,129
Kenya	KES	0,084	0,083	0,089	0,080
Sydkorea	KRW	0,0074	0,0076	0,0076	0,0077
Mexiko	MXN	0,46	0,45	0,44	0,42
Malaysia	MYR	2,06	1,99	2,03	2,03
Norge	NOK	1,02	1,03	1,05	1,00
Nya Zeeland	NZD	5,97	6,07	6,33	5,86
Polen	PLN	2,16	2,26	2,17	2,36
Rumänien	RON	2,10	2,11	2,11	2,12
Ryssland	RUB	0,13	0,15	0,15	0,14
Singapore	SGD	6,19	6,19	6,30	6,17
Thailand	THB	0,24	0,25	0,25	0,25
Turkiet	TRY	2,84	2,36	2,58	2,18
USA	USD	8,58	8,55	9,11	8,25
Sydafrika	ZAR	0,59	0,64	0,67	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.

Not 1 forts.

Statliga bidrag

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

Forskning och utveckling

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

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

Lånekostnader

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

Inkomstskatter

Redovisningen av skatt i resultaträkningen innefattar all skatt som ska betalas eller erhållas avseende aktuellt år, justeringar avseende tidigare års aktuella skatt samt förändringar i uppskjuten skatt. Dessa skatter har beräknats till nominella belopp enligt varje lands skatteregler och enligt de skattesatser som är beslutade eller som är aviserade och med stor säkerhet kommer att fastställas. För poster som redovisas i resultaträkningen redovisas även därmed sammanhängande skatteeffekter i resultaträkningen. Avseende poster som redovisas direkt mot eget kapital eller i övrigt totalresultat, redovisas även eventuell skatteeffekt mot eget kapital eller i övrigt totalresultat. Vid redovisning av uppskjuten skatt tillämpas balansräkningsmetoden vilket innebär att uppskjuten skatt redovisas för alla temporära skillnader mellan redovisade och skattemässiga värden på tillgångar och skulder. Uppskjuten skattefordran avseende underskottsavdrag eller andra framtida skattemässiga avdrag redovisas i den utsträckning det är sannolikt att avdraget kan avräknas mot överskott vid framtida beskattning. Uppskjuten skatteskuld avseende temporära skillnader som 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 skatteskulder kvittas när det finns en legal kvittningsrätt för aktuella skattefordringar och skatteskulder 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 och uppgår till 5–12 år för teknologi och till 8–15 år för kundrelationer. 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 huvudsakligen operationell leasing. Leasingavgifterna kostnadsförs jämnt över avtalsperioden och redovisas inom rörelsens kostnader.

Nedskrivningar

Tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod skrivs inte av utan prövas årligen för eventuellt nedskrivningsbehov. Vid bedömning av nedskrivningsbehov grupperas tillgångarna på de lägsta nivåer där det finns separata identifierbara kassaflöden så kallade kassagenererande enheter (KGE).

För tillgångar som skrivs av görs nedskrivningsprövning när händelser eller förändringar i förhållanden indikerar att det redovisade värdet kanske inte är återvinningsbart. När ett nedskrivningsbehov fastställts görs nedskrivning med det belopp med vilket det redovisade värdet överstiger återvinningsvärdet. Återvinningsvärdet är det högre av en tillgångs verkliga värde minskat med försäljningskostnader och nyttjandevärdet.

Varulager

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

Kundfordringar

Kundfordringar redovisas inledningsvis till verkligt värde och därefter till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden. Reservering sker när det finns objektiva bevis för att koncernen inte kommer att erhålla redovisade belopp. Årets förändring i reserverat belopp redovisas i resultaträkningen bland försäljningskostnader.

Finansiella tillgångar

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

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen

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

Finansiella tillgångar som kan säljas

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

Lånefordringar och kundfordringar

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

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

Finansiella skulder

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

Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen

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

Låneskulder

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

Leverantörsskulder

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

Redovisning och värdering av finansiella tillgångar och skulder

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

Not 1 forts.

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;
- 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 terminkurser 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 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 hänför 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 tilldelningstidpunk-

Not 1 forts.

ten, det vill säga när bolaget och de anställda ingått överenskommelse om villkoren och bestämmelser för programmet. Aktiesparprogrammet är uppdelat i en matchningsdel där den anställda erhåller en aktie för varje aktie som denne sparar under programmets löptid och en del som är prestationsbaserad där utfallet är baserat på bolagets finansiella utfall (EPS-mål) under perioden. Programmet kräver att den anställda fortsätter att spara i aktiesparprogrammet samt att denne är fortsatt anställd inom ASSA ABLOY koncernen.

Det verkliga värdet är baserat på aktiekursen på utdelningsdagen, reducering av det verkliga värdet med avseende på förväntad utdelning har ej skett då deltagarna blir kompenserade för detta. De anställda betalar ett pris motsvarande aktiekursen vid investeringstillfället. Intjänandevillkoren är inte aktiemarknadsbaserade och påverkar det antal aktier som ASSA ABLOY kommer att ge den anställda vid matchning. Om en anställd slutar spara i programmet redovisas samtliga återstående personalkostnader omedelbart i resultaträkningen. Personalkostnader för aktier hänförliga till det prestationsbaserade programmet beräknas vid varje redovisningstillfälle utifrån en bedömning av att 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 låtnadsregeln i RFR 2, och redovisar därmed borgensförbindelsen som en ansvarsförbindelse.

Not 2 Försäljningsintäkter

Försäljning till kunder i respektive land

MSEK	Koncernen	
	2016	2017
USA	25 276	26 940
Kina	5 308	4 853
Sverige	3 895	4 203
Frankrike	3 510	3 714
Tyskland	2 949	3 193
Storbritannien	2 961	3 134
Kanada	2 194	2 420
Australien	1 974	2 145
Nederländerna	1 747	1 866
Finland	1 674	1 761
Norge	1 568	1 580
Sydkorea	1 395	1 556
Belgien	1 240	1 423
Danmark	1 066	1 308
Mexiko	956	1 274
Spanien	997	1 057
Brasilien	822	922
Italien	762	811
Schweiz	829	784
Polen	639	697
Österrike	596	632
Indien	521	621
Förenade Arabemiraten	572	585
Sydafrika	384	488
Nya Zeeland	498	484
Tjeckien	425	447
Saudiarabien	420	406
Chile	328	365
Turkiet	338	362
Singapore	261	300
Israel	258	297
Hong Kong	282	280
Irland	181	278
Malaysia	274	251
Colombia	210	243
Filippinerna	199	221
Thailand	244	215
Ryssland	242	211
Japan	194	200
Portugal	159	189
Ungern	129	182
Rumänien	163	166
Estland	136	161
Indonesien	137	158
Slovakien	121	138
Kroatien	106	113
Taiwan	85	104
Kazakhstan	8	100
Vietnam	52	97
Guatemala	72	84
Övriga länder	1 940	2 116
Totalt	71 293	76 137

Försäljning per världsdel

MSEK	Koncernen	
	2016	2017
Europa	26 869	28 961
Nordamerika	28 427	30 635
Central- och Sydamerika	2 012	2 176
Afrika	923	1 099
Asien	10 573	10 617
Oceanien	2 490	2 649
Totalt	71 293	76 137

Omsättning per produktgrupp

MSEK	Koncernen	
	2016	2017
Mekaniska lås, låssystem och tillbehör	20 228	20 796
Entréautomatik	19 693	21 220
Elektromekaniska och elektroniska lås	18 545	20 820
Säkerhetsdörrar och beslag	12 828	13 301
Totalt	71 293	76 137

Not 3 Ersättning till revisorer

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2017	2016	2017
Revisionsuppdrag				
PwC	47	52	4	5
Övriga	13	16	-	-
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdrag				
PwC	1	1	1	0
Skatterådgivning				
PwC	9	10	1	1
Övriga	5	9	0	1
Övriga tjänster				
PwC	20	32	1	1
Övriga	10	6	1	0
Totalt	106	126	8	8

Revisionsarvode för PwC i Sverige uppgick under året till 8 MSEK och arvode för extratjänster uppgick till 8 MSEK.

Not 4 Övriga rörelseintäkter och -kostnader

MSEK	Koncernen	
	2016	2017
Hyresintäkter	12	6
Rörelserelaterade skatter	-33	-40
Resultat vid försäljning av anläggningstillgångar	29	45
Resultat vid försäljning av dotterbolag	-33	-42
Transaktionskostnader vid förvärv	-82	-86
Valutakursdifferenser	-30	-2
Nedskrivning rörelsetillgångar m.m. i Kina	-708	-191
Omvärdering tilläggsköpeskillningar	440	300
Övrigt, netto	195	165
Totalt	-210	156

Moderbolaget

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

Not 5 Resultatandel i intressebolag

MSEK	Koncernen	
	2016	2017
Agta Record AG	95	91
Goal Co., Ltd	23	25
SARA Loading Bay Ltd	-2	0
Saudi Crawford Doors Factory Ltd	10	12
Övriga	1	0
Totalt	127	129

Resultatandelen i Agta Record AG har uppskattats utifrån intressebolagets senast tillgängliga finansiella rapport, vilken är den offentligt publicerade delårsrapporten för första halvåret 2017.

Not 6 Operationella leasingavtal

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2017	2016	2017
Under året betalda leasingavgifter	895	1 029	14	19
Totalt	895	1 029	14	19
Nominella värdet av avtalade framtida leasingavgifter:				
Förfaller till betalning:				
(2017) 2018	822	904	17	23
(2018) 2019	646	726	17	23
(2019) 2020	481	542	18	24
(2020) 2021	334	398	18	25
(2021) 2022	236	276	19	26
(2022) 2023 eller senare	316	373	19	26
Totalt	2 835	3 218	107	147

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	
	2016	2017
Ersättningar till anställda (not 33)	21 231	21 618
Direkta materialkostnader	26 067	27 630
Avskrivningar (not 8, 14, 15)	1 580	1 688
Övriga inköpskostnader	12 675	13 144
Totalt	61 553	64 081

Not 8 Avskrivningar

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2017	2016	2017
Immateriella tillgångar	483	598	445	329
Maskiner	534	528	–	–
Inventarier	322	334	3	10
Byggnader	235	210	–	–
Markanläggningar	7	7	–	–
Finansiella leasingavtal	–	11	–	–
Totalt	1 580	1 688	448	339

Not 9 Valutakursdifferenser i resultaträkningen

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2017	2016	2017
Valutakursdifferenser redovisade i rörelse-resultatet	–29	–2	–22	–13
Valutakursdifferenser redovisade i finansiella kostnader (not 11)	26	20	–33	8
Totalt	–4	18	–55	–5

Not 10 Finansiella intäkter

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2017	2016	2017
Resultat från andelar i dotterbolag	–	–	1 556	2 783
Resultat från andelar i intressebolag	–	–	45	49
Koncerninterna ränteintäkter	–	–	96	123
Övriga finansiella intäkter	1	1	–	0
Externa ränteintäkter och liknande resultatposter	8	18	–	0
Totalt	9	19	1 697	2 955

Not 11 Finansiella kostnader

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2017	2016	2017
Koncerninterna räntekostnader	–	–	–251	–263
Räntekostnader, övriga skulder ¹	–598	–584	–120	–132
Räntekostnader, räntederivat	25	31	–	–4
Räntekostnader, valutaderivat	–120	–111	–	–
Valutakursdifferenser på finansiella instrument	26	20	–33	8
Värdeförändringar på aktier och andelar	–	–	1	0
Övriga finansiella kostnader	–47	–43	–30	–27
Totalt	–714	–687	–433	–418

¹ Varav –23 (–14) är hänförliga till värdeförändringar derivatinstrument, ej säkringsredovisning, för koncernen.

Not 12 Inkomstskatt

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2017	2016	2017
Aktuell skatt	–2 570	–3 025	–573	–484
Skatt hänförlig till tidigare år	119	279	0	–
Utländsk kupongskatt	–28	–52	–	–6
Uppskjuten skatt	152	–240	–	187
Totalt	–2 328	–3 038	–573	–303

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

Procent	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2017	2016	2017
Svensk inkomstskattesats	22	22	22	22
Effekt av utländska skattesatser	8	8	–	–
Ej skattepliktiga intäkter/ ej avdragsgilla kostnader	–1	–1	–8	–16
Utnyttjade underskottsavdrag ej tidigare redovisade	–1	–1	–	–
Övrigt	–2	–2	–	–
Skattesats enligt resultaträkningen	26	26	14	6

Not 13 Vinst per aktie

Vinst per aktie före och efter utspädning

MSEK	Koncernen	
	2016	2017
Resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare	6 651	8 633
Nettovinst	6 651	8 633
Vägt genomsnittligt antal utestående aktier (tusental)	1 110 776	1 110 776
Vinst per aktie (SEK)	5,99	7,77
varav från kvarvarande verksamheter	5,96	7,77
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	
	2016	2017
Resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare	6 651	8 633
Jämförelsestörande poster efter skatt ¹	1 221	–
Nettovinst	7 872	8 633
Vägt genomsnittligt antal utestående aktier (tusental)	1 110 776	1 110 776
Vinst per aktie exklusive jämförelsestörande poster (SEK)	7,09	7,77
varav från kvarvarande verksamheter	7,06	7,77
varav från avvecklade verksamheter	0,03	–

¹ Jämförelsestörande poster består av omstruktureringskostnader.

Not 14 Immateriella tillgångar

2017, MSEK	Koncernen				Moderbolaget
	Goodwill	Varumärken	Övriga immateriella tillgångar	Totalt	Immateriella tillgångar
Ingående ackumulerat anskaffningsvärde	47 609	6 451	6 743	60 804	3 357
Inköp	–	1	555	556	3 279
Förvärv av dotterbolag	4 962	101	1 742	6 805	–
Avyttring av dotterbolag	–76	–	–	–76	–
Försäljningar, utrangeringar och justeringar	–	0	–25	–25	–
Omklassificeringar	–	–	34	34	139
Omräkningsdifferenser	–2 100	–209	–216	–2 527	–
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	50 394	6 344	8 833	65 571	6 775
Ingående ackumulerade av-/nedskrivningar	–65	–98	–3 544	–3 708	–2 949
Försäljningar, utrangeringar och justeringar	–	0	15	14	–
Omklassificeringar	–	–	–5	–5	–
Avskrivningar	–	–2	–596	–598	–329
Omräkningsdifferenser	2	0	133	135	–
Utgående ackumulerade av-/nedskrivningar	–64	–101	–3 998	–4 163	–3 278
Bokfört värde	50 330	6 243	4 835	61 409	3 497

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

Övriga immateriella tillgångar består huvudsakligen av kundrelationer och teknologi. Bokfört värde på immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod, exklusive goodwill, uppgår till 6 197 MSEK (6 305) 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.

2017

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:

2017, MSEK	EMEA	Americas	Asia Pacific	Global Technologies	Entrance Systems	Totalt
Goodwill	8 571	11 190	7 752	11 121	11 696	50 330
Immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod	223	735	1 813	665	2 762	6 197
Totalt	8 793	11 924	9 566	11 786	14 458	56 528

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

Känslighetsanalys

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

ger det redovisade värdet i endast mindre omfattning. För Asia Pacific är en god framtida ekonomisk utveckling, i form av tillväxt och ökande rörelsemarginaler, en förutsättning för att det redovisade värdet skall vara återvinningsbart på längre sikt.

2017

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 8 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 16 procent (EMEA 17 procent, Americas 17 procent, Asia Pacific 14 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, med undantag för Asia Pacific där återvinningsvärdet översti-

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.

Not 15 Materiella anläggningstillgångar

2017, MSEK	Koncernen							Moderbolaget
	Byggnader	Mark och markanläggningar	Maskiner	Inventarier	Pågående nyanläggningar	Finansiella leasingavtal	Totalt	Inventarier
Ingående ackumulerat anskaffningsvärde	6 143	1 215	9 766	3 663	564	–	21 351	51
Inköp	119	67	237	214	912	14	1 562	12
Förvärv av dotterbolag	23	12	34	25	1	–	94	–
Avyttring av dotterbolag	–	–	–3	0	–	–	–3	–
Försäljningar och utrangeringar	–251	–52	–412	–150	–8	–1	–873	–
Omklassificeringar	–14	–29	290	129	–589	181	–32	–
Omräkningsdifferenser	–209	–23	–410	–119	–30	1	–790	–
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	5 811	1 191	9 503	3 763	849	194	21 311	63
Ingående ackumulerade av- och nedskrivningar	–2 937	–138	–7 399	–2 811	–	–	–13 286	–21
Försäljningar och utrangeringar	141	0	388	137	–	1	667	–
Avyttring av dotterbolag	–	–	–	0	–	–	0	–
Nedskrivningar inkl återföringar	11	–6	–28	–7	–	–	–29	–
Avskrivningar	–210	–7	–528	–334	–	–11	–1 090	–10
Omklassificering	5	–	16	28	–	–46	3	–
Omräkningsdifferenser	82	–1	311	96	–	1	488	–
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar	–2 909	–151	–7 241	–2 890	–	–55	–13 246	–31
Bokfört värde	2 902	1 040	2 261	873	849	140	8 065	32

2016, MSEK	Koncernen							Moderbolaget
	Byggnader	Mark och markanläggningar	Maskiner	Inventarier	Pågående nyanläggningar	Finansiella leasingavtal	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 inkl återföringar	–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

Från 2017 särredovisas materiella anläggningstillgångar hänförliga till finansiella leasingavtal i tabellen ovan. Jämförelseårets siffror har inte omarbetats. Finansiella leasingavtal avser huvudsakligen leasing av byggnader och redovisades 2016 således i kategorin Byggnader.

Av årets nedskrivningar om totalt 29 MSEK (165) avser 11 MSEK (151) nedskrivningar hänförliga till omstrukturingsprogram.

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	217
ASSA ABLOY Inc	039347-83, Oregon	100	100	2 546
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	679
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				34 242

¹ Koncernens innehav uppgår till 100 procent.

Not 17 Andelar i intressebolag

2017 Företagsnamn	Registreringsland	Koncernen		
		Antal andelar	Kapitalandel, %	Redovisat värde, MSEK
Agta Record AG	Schweiz	5 166 945	39	1 679
Goal Co., Ltd	Japan	2 778 790	46	519
PT Jasuindo Arjo Wiggins Security	Indonesien	1 533 412	49	17
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				2 243

Kapitalandelen i Agta Record AG har uppskattats utifrån intressebolagets senast tillgängliga finansiella rapport, vilken är den offentligt publicerade delårsrapporten för första halvåret 2017. Under perioden januari–juni uppgick bolagets intäkter till 1 682 MSEK (1 542) och resultatet efter skatt till 98 MSEK (78). Bolagets tillgångar var 3 199 MSEK (3 127) och totala skulder uppgick till 1 033 MSEK (1 148).

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

Not 18 Uppskjuten inkomstskatt

MSEK	Koncernen	
	2016	2017
Uppskjutna skattefordringar		
Anläggningstillgångar	120	–
Pensioner	550	572
Underskottsavdrag med mera	378	191
Övriga uppskjutna skattefordringar	851	592
Uppskjutna skattefordringar	1 899	1 355
Uppskjutna skatteskulder		
Anläggningstillgångar	1 660	1 652
Övriga uppskjutna skatteskulder	684	566
Uppskjutna skatteskulder	2 344	2 218
Uppskjuten skattefordran, netto	–445	–862
Förändring i uppskjuten skatt		
Ingående balans	–597	–445
Förvärv och avyttringar	15	–172
Redovisning i resultaträkningen	152	–240
Uppskjuten skatt avseende omvärdering av nettopensionsförpliktelser	36	–77
Valutakursdifferenser	–51	71
Utgående balans	–445	–862

Koncernen har underskottsavdrag på 2 562 MSEK (1 291) 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	
	2016	2017	2016	2017
Andelar i intressebolag i moderbolaget	–	–	1 621	1 621
Andra aktier och andelar	11	11	–	–
Långfristiga räntebärande fordringar	41	171	–	–
Övriga långfristiga fordringar	34	44	–	187
Totalt	86	227	1 621	1 808

Not 20 Varulager

MSEK	Koncernen	
	2016	2017
Material och förrädsartiklar	2 744	2 750
Produkter i arbete	1 959	1 861
Färdiga varor	4 531	4 563
Förskott till leverantörer	331	256
Totalt	9 565	9 430

Nedskrivning av lager uppgick under året till 269 MSEK (278).

Not 21 Kundfordringar

MSEK	Koncernen	
	2016	2017
Kundfordringar	13 608	14 228
Reservering för värdeminskning	–959	–1 160
Totalt	12 648	13 068

Åldersanalys av årets kundfordringar

Ej förfallna kundfordringar	8 916	9 316
Förfallna kundfordringar:		
< 3 månader	3 024	3 173
3–12 månader	898	859
> 12 månader	769	880
	4 691	4 912
Nedskrivna kundfordringar:		
< 3 månader	–111	–138
3–12 månader	–171	–220
> 12 månader	–677	–802
	–959	–1 160
Totalt	12 648	13 068

Kundfordringar per valuta	2016	2017
USD	4 320	4 201
EUR	2 979	3 335
CNY	1 480	1 310
GBP	514	599
SEK	595	589
KRW	361	399
AUD	219	312
CAD	324	219
Övriga valutor	1 856	2 104
Totalt	12 648	13 068

Årets förändring i reserv för osäkra kundfordringar

	2016	2017
Ingående balans	758	959
Förvärv och avyttringar	18	48
Konstaterade förluster	–84	–103
Återförda outnyttjade belopp	–80	–46
Reservering för osäkra kundfordringar	299	335
Valutaeffekt	49	–33
Utgående balans	959	1 160

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 utvecklingsutgifter. Reservfonden består av överkurs (vid emission av aktier) erhållet belopp överstigande aktiernas nominella belopp) avseende aktier som emitterades till och med 2005.

Fritt eget kapital utgörs av överkursfond, balanserade vinstmedel och årets resultat.

Not 23 Aktiekapital, antal aktier och utdelning per aktie

	Antal aktier, tusental			Aktiekapital, TSEK
	A-aktier	B-aktier	Totalt	
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	
Ingående balans per 1 jan 2017	57 525	1 055 052	1 112 576	370 859
Utgående balans per 31 dec 2017	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 2017 uppgick till 1 800 000. Inga aktier har återköpts under året.

Utdelning per aktie

Under räkenskapsåret utbetald utdelning uppgick totalt till 3 332 MSEK (2 944), vilket motsvarar 3,00 SEK (2,65) per aktie. På årsstämman torsdagen den 26 april 2018 kommer en utdelning avseende år 2017 om 3,30 SEK per aktie, totalt 3 666 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 2017 uppgår andelen aktier till 45 procent (44) och räntebärande värdepapper till 33 procent (33) av förvaltningstillgångarna, medan övriga tillgångar uppgår till 22 procent (23). Den faktiska avkastningen på förvaltningstillgångarna under 2017 var 386 MSEK (544).

Belopp som redovisas i resultaträkningen

Pensionskostnader, MSEK	2016	2017
Avgiftsbestämda pensionsplaner	576	566
Förmånsbestämda pensionsplaner	168	147
Sjukvårdersättningar efter avslutad anställning	32	30
Totalt	777	744
varav redovisat inom:		
Rörelseresultat	685	658
Finansnetto	92	86

Belopp som redovisas i balansräkningen

Pensionsavsättningar, MSEK	2016	2017
Avsättningar för förmånsbestämda pensionsplaner	2 497	2 350
Avsättningar för sjukvårdersättningar efter avslutad anställning	610	573
Avsättningar för avgiftsbestämda pensionsplaner	14	10
Totalt	3 121	2 933

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 2017 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 33 MSEK (31), varav för moderbolaget 11 MSEK (11). Avgifterna för pensionsförsäkringar förväntas vara i stort sett oförändrade under 2018.

Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade. Per 31 december 2017 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån preliminärt till 154 procent (149 procent per 31 december 2016). Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska beräkningsantaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19. Den kollektiva konsolideringsnivån tilläts normalt att variera mellan 125 och 155 procent. Om konsolideringsnivån avviker från detta intervall ska åtgärder i form av justering av premienivån vidtas för att återgå till normalintervallet.

Specifikation av förmånsbestämda pensionsplaner, sjukvårdersättningar och förvaltningstillgångar per land

Specifikation av pensionsavsättningar, MSEK	Storbritannien		Tyskland		USA		Övriga länder		Totalt	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Nuvärde av fonderade förmånsbestämda förpliktelser	2 859	2 878	103	95	2 166	2 046	1 268	1 179	6 397	6 199
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	-2 543	-2 658	-23	-21	-1 629	-1 604	-870	-799	-5 063	-5 081
Nettovärde fonderade planer	317	220	81	75	538	443	398	380	1 333	1 118
Nuvärde av ofonderade förmånsbestämda förpliktelser	-	-	680	689	-	-	484	543	1 164	1 232
Nuvärde av ofonderade sjukvårdersättningar	-	-	-	-	606	568	5	5	610	573
Nettovärde förmånsbestämda pensionsplaner	317	220	761	764	1 143	1 011	886	928	3 107	2 923
Avsättningar för avgiftsbestämda pensionsplaner	-	-	-	-	-	-	14	10	14	10
Totalt	317	220	761	764	1 143	1 011	900	938	3 121	2 933

Not 24 forts.

Förändring i pensionsförpliktelser

2017, MSEK	Sjukvårds- ersättningar	Förmåns- bestämda pensionsplaner	Förvaltnings- tillgångar	Totalt
Ingående balans 1 januari 2017	610	7 560	-5 063	3 107
Förvärv/avyttringar	–	6	–	6
<i>Redovisat i resultaträkningen:</i>				
Kostnader avseende tjänstgöring under året	7	108	–	115
Kostnader för tjänstgöring under tidigare år	–	3	–	3
Nedskrivning/återföring av pensionsfordran	–	-26	–	-26
Räntekostnad/-intäkt	23	199	-136	86
Summa redovisat i resultaträkningen	30	284	-136	178
<i>Redovisat i övrigt totalresultat:</i>				
Avkastning på förvaltningstillgångar, exklusive belopp inkluderade ovan	–	–	-254	-254
Vinst/förlust från förändringar i demografiska antaganden	22	87	–	109
Vinst/förlust från förändringar i finansiella antaganden	–	116	–	116
Erfarenhetsbaserade vinster/förluster	–	2	–	2
Omvärdering av nettopensionsförpliktelser	22	206	-254	-26
Valutakursdifferenser	-58	-248	214	-92
Summa redovisat i övrigt totalresultat	-36	-43	-40	-118
<i>In-/utbetalningar:</i>				
Avgifter från arbetsgivaren	–	–	-161	-161
Avgifter från anställda	0	17	-17	0
Utbetalda ersättningar	-32	-351	294	-89
Regleringar	–	-43	43	–
Summa in- och utbetalningar	-31	-377	158	-250
Utgående balans 31 december 2017	573	7 431	-5 081	2 923

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	32	563	-333	263
<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

Fördelning av förvaltningstillgångar

Förvaltningstillgångar	2016	2017
Noterade aktier	2 237	2 309
Statsobligationer	630	689
Företagsobligationer	719	736
Realränteobligationer	297	250
Fastigheter	319	302
Likvida medel	40	22
Alternativa placeringar	101	86
Andra tillgångar	720	687
Totalt	5 063	5 081

Not 24 forts.

Väsentliga aktuariella antaganden

Väsentliga aktuariella antaganden (vägt genomsnitt), %	Storbritannien		Tyskland		USA	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Diskonteringsränta	2,7	2,5	1,6	1,8	4,2	3,6
Förväntad årlig löneökning	n/a	n/a	2,8	2,8	n/a	n/a
Förväntad årlig pensionsökning	2,1	2,1	1,3	1,3	2,0	2,0
Förväntad årlig ökning i sjukvårdsersättningar	n/a	n/a	n/a	n/a	6,6	6,9
Förväntad årlig inflation	2,4	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	-15,9%	14,7%
Förväntad årlig ökning i sjukvårdsersättningar	11,2%	-9,3%

Not 25 Övriga avsättningar

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

MSEK	Koncernen		
	Struktur-reserv	Övrigt	Totalt
Ingående balans 1 jan 2017	1 572	1 170	2 742
Årets avsättningar	-	848	848
Förvärv av dotterbolag	-	-1	-1
Återföring outnyttjade belopp	-	-38	-38
Betalningar	-612	-772	-1 384
Utnyttjat utan kassaeffekt	-11	-	-11
Valutakursdifferenser	-5	-6	-11
Utgående balans 31 dec 2017	944	1 202	2 146

Fördelning i balansräkningen:	Koncernen	
	2016	2017
Övriga långfristiga avsättningar	1 945	1 447
Övriga kortfristiga avsättningar	797	699
Totalt	2 742	2 146

Den utgående strukturren är huvudsakligen hänförlig till det omstruktureringsprogram som initierades under 2016. Strukturren förväntas utnyttjas under de kommande två åren. Långfristig del av reserven uppgår till 317 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	
	2016	2017
Moms och punktskatter	559	626
Innehållen källskatt	100	110
Erhållna förskott	776	889
Sociala avgifter och andra skatter	72	89
Tilläggsköpeskillningar	1 083	1 177
Övriga kortfristiga skulder	599	554
Totalt	3 190	3 446

Not 27 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2017	2016	2017
Personalrelaterade kostnader	2 585	2 728	226	279
Kundrelaterade kostnader	992	972	-	-
Förutbetalda intäkter	439	352	-	-
Upplupna räntekostnader	107	113	51	54
Övrigt	1 352	1 358	42	39
Totalt	5 474	5 524	319	372

Not 28 Eventualförpliktelser

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2017	2016	2017
Garantier	102	113	-	-
Garanti till förmån för dotterbolag	-	-	12 048	11 015
Totalt	102	113	12 048	11 015

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	
	2016	2017
< 1 år	44	61
> 1 < 2 år	7	16
> 2 < 5 år	35	19
> 5 år	17	17
Totalt	102	113

Not 29 Ställda säkerheter för skulder till kreditinstitut

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2017	2016	2017
Fastighetsinteckningar	148	114	-	-
Övriga inteckningar	113	131	-	-
Totalt	261	244	-	-

Not 30 Rörelseförvärv

MSEK	2016	2017
Förvärvspris		
Erlagda köpeskillingar avseende årets förvärv	2 388	6 501
Innehållna och villkorade köpeskillingar avseende årets förvärv	568	365
Justering av förvärvspris avseende föregående års förvärv	-91	18
Summa	2 866	6 885
Verkligt värde på förvärvade tillgångar och skulder		
Immateriella tillgångar	69	1 843
Materiella anläggningstillgångar	355	94
Uppskjutna skattefordringar	77	16
Övriga finansiella tillgångar	6	18
Varulager	251	232
Kortfristiga fordringar och placeringar	291	416
Likvida medel	263	187
Innehav utan bestämmande inflytande	-	-3
Uppskjutna skatteskulder	-46	-188
Pensionsavsättningar	-51	-6
Övriga långfristiga skulder	-136	-95
Kortfristiga skulder	-665	-592
Summa	415	1 922
Goodwill	2 451	4 962
Erlagda köpeskillingar avseende årets förvärv	2 388	6 501
Likvida medel i förvärvade dotterbolag	-263	-187
Erlagda köpeskillingar avseende förvärv genomförda tidigare år	515	511
Förändring i koncernens likvida medel vid förvärv	2 640	6 825
Nettoomsättning från förvärvstidpunkten	1 067	1 250
EBIT från förvärvstidpunkten	104	150
Nettoresultat från förvärvstidpunkten	86	111

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

Förvärvsanalyser har upprättats för samtliga förvärv under 2017. Förvärvade enheters årsomsättning 2017 uppgick till totalt 2 543 MSEK (2 373) och nettoresultatet till totalt 232 MSEK (186). Förvärvsrelaterade kostnader för 2017 uppgick till 86 MSEK (82) och har redovisats som övriga rörelsekostnader i resultaträkningen.

Nedan följer beskrivning av några av de förvärv som genomförts under 2017 och 2016. Inget enskilt förvärv är storleksmässigt väsentligt varför separata förvärvsrapporteringar inte lämnas.

2017**Arjo Systems**

Den 3 juli 2017 förvärvades 100 procent av aktiekapitalet i det franska bolaget Arjo Systems SAS, en ledande leverantör av fysiska och digitala identitetslösningar för nationella ID-handlingar.

Förvärvet förstärker det nuvarande erbjudandet av säkra identitetslösningar och kommer att stärka koncernens position inom nationella ID-handlingar och erbjuda kompletterande tillväxtpotentialer. Arjo har verksamhet i Frankrike, Italien och Hong Kong.

I förvärvsanalysen har immateriella tillgångar i form av teknologi och kundrelationer särredovisats. Resterande goodwill är huvudsakligen hänförd till synergier och andra immateriella tillgångar som ej uppfyller kriterierna för separat redovisning.

Mercury Security

Den 18 oktober 2017 förvärvades 100 procent av aktiekapitalet i Mercury Security, en ledande amerikansk OEM-leverantör av styrsystem för fysisk passerkontroll.

Förvärvet förstärker det nuvarande erbjudandet inom fysisk passerkontroll, där Mercury Security avsevärt stärker koncernens position inom fysisk passerkontroll och erbjuder kompletterande tillväxtpotentialer. Mercury Security har sitt huvudkontor i Long Beach, Kalifornien.

I förvärvsanalysen har immateriella tillgångar i form av varumärke, teknologi och kundrelationer särredovisats. Resterande goodwill är huvudsakligen hänförd till synergier och andra immateriella tillgångar som ej uppfyller kriterierna för separat redovisning.

August Home

Den 21 november 2017 förvärvades 100 procent av aktiekapitalet i August Home Inc, en ledande amerikansk leverantör av smarta digitala lås.

Förvärvet av August Home stärker ytterligare strategin inom smarta dörrlösningar för bostadsmarknaden med kompletterande smarta digitala lås, dörrklockor med kamera och kompletta lösningar för hemleverans. August Home har huvudkontor i San Francisco, Kalifornien.

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

Övriga förvärv

Övriga noterbara förvärv under året utgörs av Shree Mahavir Metalcraft (Indien), Southeastern Dock & Door (USA) och Jerith (USA). Se förvaltningsberättelsen för ytterligare information om dessa förvärv.

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 hänförd till synergier och andra immateriella tillgångar som ej uppfyller kriterierna för separat värdering.

Bluvision

Den 30 november 2016 förvärvades 100 procent av aktiekapitalet i Bluvision, 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 tillväxtpotentialer. Bluvision har sitt huvudkontor i Fort Lauderdale, Florida.

Övriga förvärv

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

Not 31 Resultat från avvecklade verksamheter

MSEK	Koncernen	
	2016	2017
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 2016 avyttrade koncernen sin verksamhet inom billås (Car Locks). Billåsverksamheten utgjorde en självständig verksamhet inom ASSA ABLOY, klart särskiljbar från resten av koncernen. Verksamheten redovisas i jämförelseåret som avvecklad verksamhet.

Not 32 Kassaflöde

MSEK	Koncernen	
	2016	2017
Justeringar för poster som ej ingår i kassaflödet		
Resultat vid försäljning av anläggningstillgångar	–29	–45
Resultat vid försäljning av dotterbolag	33	42
Förändring av pensionsavsättningar	109	92
Resultat från andelar i intresseföretag	–127	–129
Utdelning från andelar i intresseföretag	45	61
Omvärdering avsatta tilläggsköpeskillningar från förvärv	–440	–300
Övrigt	54	58
Justering för poster som ej ingår i kassaflödet	–354	–221
Förändring av rörelsekapital		
Varulager ökning/minskning (–/+)	–551	–158
Kundfordringar ökning/minskning (–/+)	–61	–696
Leverantörsskulder ökning/minskning (+/–)	461	454
Övrigt rörelsekapital ökning/minskning (–/+)	213	52
Förändring av rörelsekapital	62	–347
Avyttring av dotterbolag		
Erhållna köpeskillningar netto	83	140
Likvida medel i avyttrade dotterbolag	–28	–1
Förändring i koncernens likvida medel vid avyttring	55	139

Not 33 Personal

Löner och andra ersättningar, samt sociala kostnader

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2017	2016	2017
Löner och andra ersättningar	16 536	16 804	204	231
Sociala kostnader	4 694	4 156	115	137
– varav pensionskostnader	685	658	33	36
Totalt	21 231	21 618	319	368

Arvode till styrelsens ledamöter 2017 (inklusive utskottsarbete), TSEK

Namn och befattning	Styrelse	Ersättnings- utskott	Revisions- utskott	Totalt
Lars Renström, ordförande	2 000	150	–	2 150
Carl Douglas, vice ordförande	850	–	–	850
Ulf Ewaldsson, ledamot	600	–	–	600
Eva Karlsson, ledamot	600	–	–	600
Birgitta Klasén, ledamot	600	–	200	800
Eva Lindqvist, ledamot	600	–	–	600
Johan Molin, verkställande direktör och koncernchef	–	–	–	–
Sofia Schörling Högberg, ledamot	600	–	200	800
Jan Svensson, ledamot	600	75	250	925
Arbetsstagarrepresentanter (4 st)	–	–	–	–
Totalt	6 450	225	650	7 325

Totala arvoden till styrelsens ledamöter uppgick år 2016 till 6,8 MSEK.

Ersättningar och övriga förmåner till ledande befattningshavare 2017, TSEK

Namn	Lön/arvode	Rörlig lön	Aktierelaterad ersättning	Övriga förmåner	Pensions- kostnader
Johan Molin, verkställande direktör och koncernchef	18 153	13 500	7 881	129	7 728
Övriga ledande befattningshavare (8 st)	47 845	21 399	14 273	4 444	11 532
Totala ersättningar och förmåner	65 997	34 899	22 154	4 573	19 261

Totala ersättningar och förmåner till ledande befattningshavare uppgick år 2016 till 136,8 MSEK.

Löner och ersättningar till styrelsen och moderbolagets ledning

Löner och andra ersättningar till styrelsen och moderbolagets ledning uppgick till 68 MSEK (56) exklusive pensionskostnader och sociala avgifter. Pensionskostnaderna uppgick till 12 MSEK (10). 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 2011–2017 beslutades att genomföra ytterligare aktiesparprogram för ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner inom koncernen. De nya aktiesparprogrammen benämndes LTI 2011–LTI 2017 och är utformade enligt liknande villkor som de för LTI 2010.

För varje B-aktie VD förvärvat inom ramen för LTI 2015, LTI 2016 och LTI 2017 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 de tre programmen har de anställda förvärvat totalt 376 926 aktier i ASSA ABLOY AB, varav 126 777 aktier förvärvats under 2017 inom ramen för LTI 2017.

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 2018, 2019 och 2020 för respektive program (LTI 2015–LTI 2017), 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 2015 och LTI 2017 samt till 67 procent för LTI 2016.

Antalet utestående matchnings- och prestationsbaserade aktierätter för LTI 2017 uppgår till 288 382 stycken. Det totala antalet utestående matchnings- och prestationsbaserade aktierätter för LTI 2015, LTI 2016 och LTI 2017 uppgår per balansdagen 31 december 2017 till 761 976 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 2017, den 26 maj 2017, var 192,10 SEK. 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.

Den totala kostnaden 2017 för aktiesparprogram (LTI 2014–LTI 2017) exklusive sociala avgifter var 40 MSEK (42). I april 2017 skedde en inlösen av aktiesparprogrammet LTI 2014 motsvarande 395 304 aktier (481 558) 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 74 MSEK (80). Delar av inlösen av aktiesparprogrammet LTI 2014 reglerades via kapitalförsäkringar. Utbetalt belopp för inlösen av LTI 2014 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 2017 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					
	2016			2017		
	Totalt	Varav kvinnor	Varav män	Totalt	Varav kvinnor	Varav män
Kina	11 439	5 399	6 040	10 337	4 552	5 784
USA	9 711	2 567	7 143	10 188	2 723	7 464
Sverige	2 100	512	1 588	2 154	535	1 619
Frankrike	1 998	604	1 394	1 939	596	1 343
Storbritannien	1 577	510	1 067	1 688	508	1 180
Tyskland	1 623	473	1 150	1 611	471	1 141
Mexiko	1 394	428	966	1 518	419	1 099
Brasilien	1 648	519	1 130	1 435	663	773
Finland	1 278	368	910	1 216	348	868
Tjeckien	986	350	637	1 094	345	749
Nederländerna	997	147	850	1 034	158	876
Indien	423	37	385	972	84	888
Malaysia	847	385	462	873	434	439
Kanada	819	188	631	815	238	577
Rumänien	845	340	505	802	320	482
Norge	717	132	585	710	133	577
Polen	589	119	470	692	131	561
Sydkorea	712	267	445	676	257	418
Belgien	584	118	466	674	132	542
Australien	712	211	500	669	204	465
Danmark	471	118	353	595	171	424
Sydafrika	461	208	253	581	260	321
Schweiz	563	182	381	565	183	382
Spanien	531	167	365	538	131	407
Italien	467	129	338	461	135	326
Förenade Arabemiraten	475	34	441	416	32	384
Chile	357	98	259	336	99	237
Ungern	248	39	209	321	55	267
Israel	304	88	216	303	89	214
Nya Zeeland	289	98	191	294	101	193
Colombia	204	52	152	215	145	70
Irland	172	58	114	193	52	142
Övriga	1 392	346	1 046	1 512	419	1 092
Totalt	46 928	15 290	31 638	47 426	15 122	32 304

	Moderbolaget					
	2016			2017		
	Totalt	Varav kvinnor	Varav män	Totalt	Varav kvinnor	Varav män
Sverige	183	42	141	208	49	159
Totalt	183	42	141	208	49	159

Ledande befattningshavare och styrelseledamöter fördelat på kvinnor och män

	2016			2017		
	Totalt	Varav kvinnor	Varav män	Totalt	Varav kvinnor	Varav män
Styrelsen ¹	9	3	6	9	4	5
Koncernledning	9	1	8	9	1	8
– varav moderbolagets ledning	3	1	2	4	1	3
Totalt	18	4	14	18	5	13

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 ingås 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	
	2016	2017
Långfristiga räntebärande fordringar	-41	-171
Kortfristiga räntebärande placeringar inkl positiva marknadsvärden av derivat	-169	-150
Likvida medel	-750	-459
Pensionsavsättningar	3 121	2 933
Övriga långfristiga räntebärande skulder	16 901	16 859
Kortfristiga räntebärande skulder inkl negativa marknadsvärden av derivat	4 065	6 263
Totalt	23 127	25 275
Eget kapital	47 224	50 657
Nettoskuldsättning/eget kapital	0,49	0,50

Rating

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. Koncernens rating har varit oförändrad under året.

Institut	Kortsiktigt	Utsikt	Långsiktigt	Utsikter
Standard & Poor's	A2	Stabil	A-	Stabila
Moody's	P2	Stabil	n/a	

Förfallostruktur – finansiella instrument¹

MSEK ²	31 december 2016				31 december 2017			
	< 1 år	> 1 < 2 år	> 2 < 5 år	> 5 år	< 1 år	> 1 < 2 år	> 2 < 5 år	> 5 år
Långfristiga banklån	-459	-452	-3 093	-856	-343	-1 421	-2 904	-566
Långfristiga kapitalmarknadslån	-2 626	-2 765	-4 745	-6 287	-2 694	-1 609	-5 659	-5 852
Kortfristiga banklån	-790	-	-	-	-1 907	-	-	-
Företagscertifikat samt kortfristiga kapitalmarknadslån	-455	-	-	-	-1 545	-	-	-
Derivat (utflöde)	-8 032	-569	-54	-54	-9 295	-26	-75	-73
Summa per period	-12 363	-3 787	-7 892	-7 198	-15 784	-3 056	-8 638	-6 491
Likvida medel inklusive räntebärande fordringar	752	-	-	-	502	-	-	-
Långfristiga räntebärande fordringar	41	-	-	-	90	57	30	-
Derivat (inflöde)	8 013	547	121	110	9 242	56	143	148
Tilläggsköpeskillningar	-1 083	-1 023	-93	-50	-1 177	-264	-118	-
Kundfordringar	12 648	-	-	-	13 068	-	-	-
Leverantörsskulder	-7 443	-	-	-	-7 811	-	-	-
Netto	565	-4 264	-7 864	-7 138	-1 870	-3 207	-8 584	-6 343
Bekräftade kreditlöften	8 620	-	-8 620	-	8 874	-	-8 874	-
Kreditlöften med förfall < 1 år	-715	-	-	-	-681	-	-	-
Justerad förfalloprofil¹	8 471	-4 264	-16 484	-7 138	6 322	-3 207	-17 457	-6 343

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.

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.

Förfallostruktur

Tabellen "Förfallostruktur" ovan visar förfallotidpunkterna för ASSA ABLOYs finansiella instrument inklusive bekräftade kreditlöften. Förfallotidpunkterna är inte koncentrerade till en speciell tidpunkt inom den närmsta framtiden. En viktig komponent i likviditetsplaneringen är koncernens Multi Currency Revolving Credit Facility 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.

Not 34 forts. *Extern finansiering/nettoskuld*

Kreditramar/faciliteter	Belopp, MSEK	Löptid	Redovisat värde, MSEK	Valuta	Belopp 2016	Belopp 2017	Varav moderbolaget, MSEK
US Private Placement Program	206	Aug 2019	206	USD	25	25	
US Private Placement Program	577	Maj 2020	577	USD	70	70	
US Private Placement Program	1 245	Aug 2022	1 265	USD	150	150	
US Private Placement Program	618	Aug 2024	618	USD	75	75	
Multi-Currency RCF	8 874	Jun 2020	–	EUR	900	900	
Banklån EIB	542	Maj 2020 ²	542	EUR	73	55	
Banklån EIB	1 131	Apr 2022 ²	1 131	USD	154	137	
Banklån NIB	542	Dec 2019	542	EUR	55	55	
Banklån NIB	542	Dec 2021	542	EUR	55	55	
Global MTN Program	18 348	Jan 2019	82	USD	10	10	82
		Aug 2019	412	USD	50	50	412
		Sep 2019	165	USD	20	20	165
		Nov 2019	496	EUR		50	496
		Feb 2020	493	EUR	50	50	493
		Jun 2020	128	AUD	20	20	128
		Sep 2020	689	EUR	70	70	689
		Nov 2020	360 ¹	EUR	35	35	
		Dec 2020	307 ¹	EUR	30	30	295
		Feb 2021	412	USD	50	50	412
		Aug 2021	82	USD	10	10	82
		Okt 2021	148	EUR	15	15	148
		Mar 2022	493	EUR	50	50	493
		Apr 2022	82	USD		10	82
		Jun 2022	98	EUR		10	98
		Jul 2022	41	USD		5	41
		Nov 2023	213 ¹	USD	25	25	
		Maj 2024	165	USD		20	165
		Jul 2024	248	USD		30	248
		Sep 2024	981	EUR	100	100	981
		Feb 2025	492	EUR	50	50	492
		Mar 2025	328 ¹	EUR	30	30	296
		Dec 2025	406 ¹	USD	50	50	412
		Feb 2027	295	EUR	30	30	295
		Jun 2027	149 ¹	NOK		150	150
		Jun 2027	150	NOK		150	150
		Okt 2027	201 ¹	NOK		200	200
		Okt 2029	272 ¹	EUR		28	273
		Okt 2029	254	EUR		26	254
		Apr 2030	684	EUR	70	70	684
Övriga långfristiga lån	2 105		2 105				1 773
Totala långfristiga lån/faciliteter	34 663		16 859				10 492
Global MTN Program	1 371	Mar 2018	493	EUR	50	50	493
		Jun 2018	500	SEK	500	500	500
		Sep 2018	82	USD	10	10	82
		Okt 2018	296	EUR	30	30	296
US Private Placement Program	1 006	Dec 2018	1 005	USD	122	122	
Global CP Program	8 248		206	USD	50	25	
Svenskt CP Program	5 000		1 101	SEK		1 100	
Övriga banklån	1 258		1 258				
Checkkredit	2 153		1 210				
Totala kortfristiga lån/faciliteter	19 037		6 151				1 371
Totala lån/faciliteter	53 787		23 010				11 862
Likvida medel			–459				
Kortfristiga räntebärande placeringar			–43				
Långfristiga räntebärande fordringar			–171				
Marknadsvärde derivat			5				
Pensionsavsättningar			2 933				
Nettoskuld			25 275				

¹ Lånen säkringsredovisas.

² Lånen är amorterande. I tabellen har lånens snittförfallodag angivits.

MSEK	Långfristiga lån	Kortfristiga lån	Totalt
Ingående balans 1 januari 2017	16 901	3 929	20 829
Kassaflöden i finansieringsverksamheten			
Upptagna långfristiga lån	3 226	–	3 226
Amortering av ursprungligen långfristiga lån	–	–2 637	–2 637
Övriga kassaflödesförändringar kortfristiga lån	–	2 414	2 414
Summa	3 226	–223	3 003
Ej kassaflödespåverkande förändringar			
Förvärv	93	83	176
Omklassificeringar	–2 698	2 698	–
Orealiserade valutakursdifferenser	–663	–335	–998
Summa	–3 268	2 446	–822
Utgående balans 31 december 2017	16 859	6 151	23 010

Not 34 forts.

Räntebärande skulder

Koncernens långfristiga lånefinansiering utgörs huvudsakligen av Private Placement-program i USA uppgående till totalt 442 MUSD varav 320 MUSD (442) är långfristiga, GMTN-program om 10 700 MSEK (9 976) varav 9 329 MSEK (8 585) är långfristiga samt lån från finansiella institutioner som Euro-peiska Investeringsbanken (EIB) om 55 MEUR (73) samt 137 MUSD (154) och Nordiska Investeringsbanken om 110 MEUR (110). Under året gjordes totalt 10 nya emissioner under GMTN-programmet om ett totalt belopp på 2 157 MSEK. Vidare upptogs ett nytt långfristigt banklån om 90 MEUR. 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 sjunkit på grund av valuta-förändringar, framförallt i USD. Totalt lånades 3 226 MSEK i nya långa lån samtidigt som 2 637 MSEK i ursprungligen långa lån förföll under året.

Koncernens kortfristiga lånefinansiering utgörs huvudsakligen av två Commercial paper-program om maximalt 1 000 MUSD (1 000) respektive 5 000 MSEK (5 000). Vid årsskiftet utnyttjades Commercial paper-programmen med 1 307 MSEK (455). 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, 44 månader (49).

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 valutfördelningen av koncernens tillgångar och övriga skulder. Valutaswappar används för att uppnå den önskade valutfördelningen. Se tabellen "Nettoskuldsättning per valuta" nedan.

Likvida medel och andra räntebärande fordringar

Kortfristiga räntebärande placeringar uppgick vid årets slut till 43 MSEK (2). Utöver detta finns räntebärande långfristiga fordringar om 171 MSEK (41) samt finansiella derivat med ett positivt marknadsvärde om 107 MSEK (167) 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 21 dag (1) vid utgången av 2017.

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

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2017	2016	2017
Kassa och bank	689	362	0	0
Kortfristiga placeringar med löptid under 3 månader	61	97	–	–
Likvida medel	750	459	0	0
Kortfristiga placeringar med löptid mer än 3 månader	2	43	–	–
Långfristiga räntebärande fordringar	41	171	–	–
Positivt marknadsvärde derivat	167	107	–	–
Totalt	960	321	0	0

Nettoskuldsättning per valuta

MSEK	31 december 2016		31 december 2017	
	Nettoskuldsättning exklusive valutaswappar	Nettoskuldsättning inklusive valutaswappar	Nettoskuldsättning exklusive valutaswappar	Nettoskuldsättning inklusive valutaswappar
USD	9 907	12 277	8 522	12 236
EUR	9 728	6 616	12 074	7 241
CNY	–199	928	451	1 764
SEK	1 315	–493	2 185	1 171
NOK	71	640	565	645
CZK	12	340	21	449
DKK	8	456	37	366
KRW	369	534	363	363
AUD	146	524	134	357
PLN	38	299	50	325
CHF	1 171	653	214	259
Övrigt	562	352	658	99
Totalt	23 127	23 127	25 275	25 275

Ränterisker i räntebärande tillgångar

Treasury hanterar ränterisken i räntebärande tillgångar. Derivatinstrument såsom ränteswappar och FRA (Forward Rate Agreements) kan användas för att hantera ränterisken. De räntebärande tillgångarna är till största delen kortfristiga. Löptiden för huvuddelen av placeringarna är tre månader eller

kortare, även om andelen med längre löptid har stigit under året. Räntebindningstiden för dessa kortfristiga placeringar var 136 dagar (113) vid slutet av 2017. En förändring nedåt på avkastningskurvan med en procentenhet skulle minska koncernens ränteintäkter med cirka 6,8 MSEK (1) och koncernens eget kapital med 5 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 25 månader (28). En förändring uppåt på avkastningskurvan med en procentenhet skulle öka koncernens räntekostnader med cirka 118 MSEK (102) och minska koncernens egna kapital med 87 MSEK (75).

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	
	2016	2017
AUD	522	535
CAD	764	766
CNY	-1 255	-1 316
DKK	267	160
EUR	1 833	2 033
GBP	565	438
RON	-321	-373
SEK	-2 194	-2 637
USD	291	979

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	2016	2017
AUD	36	43
CHF	27	30
CNY	18	28
EUR	131	151
GBP	19	22
HKD	59	76
KRW	20	18
NOK	14	12
USD	528	545

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 valutaterminkontrakt i relation till finansiering i större valutor. Terminkontrakten används för att neutralisera den exponering som uppkommer mellan extern skuld och interna behov.

Finansiell kreditrisk

Finansiell riskhantering exponerar ASSA ABLOY för vissa 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 93 procent (91) av koncernens försäljning reglerades via cash pools under 2017. 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 terminkontrakt för att säkra råvaruinköp.

Verkligt värde på finansiella instrument

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

De positiva och negativa verkliga värdena i tabellen "Utestående derivatinstrument" på sidan 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	2016					2017				
	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	167	–	167	76	91	107	–	107	39	68
Finansiella skulder	137	–	137	76	61	112	–	112	39	73

Kvittade finansiella tillgångar och finansiella skulder utgörs endast av derivatinstrument.

Utestående derivatinstrument per den 31 december

Instrument, MSEK	31 december 2016			31 december 2017		
	Positivt marknads-värde	Negativt marknads-värde	Nominellt värde	Positivt marknads-värde	Negativt marknads-värde	Nominellt värde
Valutaterminer, upplåning	78	–78	6 034	39	–45	7 076
Räntederivat ¹	88	–21	2 113	68	–12	2 710
Valutaränteswappar	–	–38	519	–	–55	527
Summa	167	–137	8 666	107	–112	10 313

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

MSEK	IAS 39 kategori*	2016		2017	
		Redovisat värde	Verkligt värde	Redovisat värde	Verkligt värde
Finansiella tillgångar					
Andra aktier och andelar	3	11	11	11	11
Övriga finansiella tillgångar	1	75	75	215	215
Kundfordringar	1	12 648	12 648	13 068	13 068
Derivatinstrument – säkringsredovisning	5	88	88	68	68
Derivatinstrument – innehav för handel	2	78	78	39	39
Kortfristiga placeringar	1	2	2	43	43
Likvida medel	1	750	750	459	459
Finansiella skulder					
Långfristiga lån – säkringsredovisning	4	1 671	1 671	2 237	2 237
Långfristiga lån – ej säkringsredovisning	4	15 230	15 336	14 622	14 632
Summa långfristiga lån		16 901	17 010	16 859	16 869
Kortfristiga lån – säkringsredovisning	4	–	–	–	–
Kortfristiga lån – ej säkringsredovisning	4	3 929	3 929	6 151	6 151
Derivatinstrument – säkringsredovisning	5	21	21	11	11
Derivatinstrument – innehav för handel	2	116	116	100	100
Leverantörsskulder	4	7 443	7 443	7 811	7 811
Tilläggsköpeskillingar	2	2 250	2 250	1 559	1 559

* 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	2016				2017			
	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	167	–	167	–	107	–	107	–
Finansiella skulder								
Derivatinstrument	137	–	137	–	112	–	112	–
Tilläggsköpeskillingar ¹	2 250	–	–	2 250	1 559	–	–	1 559

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.

ASSA ABLOYs produkter på ny arena

■ **KUND:** ASSA ABLOY har levererat ett antal produktlösningar till en ny basebollarena i Atlanta. Anläggningen omfattar även byggnadskomplexen Battery Entertainment District och Comcast Building, som bl.a. rymmer lägenheter, restauranger och butiker.

■ **UTMANING:** ASSA ABLOY skulle initialt leverera låsprodukter till arenan, men säljteamet såg en möjlighet att även installera ASSA ABLOYs CECO-dörrar, ett perfekt komplement till de redan installerade dörrkarmarna i metall. Detta var en utmaning eftersom det tydligt framgick av specifikationen att karmar och dörrar skulle komma från samma tillverkare.

■ **LÖSNING:** Teamet presenterade en rad argument för att kunden skulle välja ASSA ABLOYs dörrar i stället. Ett byte av tillverkare skulle inte påverka vare sig kostnad eller ledtider, och dessutom skulle det underlätta vid kabeldragning och montering av elektriska produkter i och på dörrarna. Med kabeldragning från fabrik slipper man felsökning på plats, vilket i sin tur ger en smidigare installation vid leverans. Dörrarna har branschens bästa värme-prestanda, och ASSA ABLOYs e-handelslösning erbjuder snabb och effektiv beställning. ASSA ABLOY uppfyllde även de estetiska kraven, med ett stilrent dörrhandtag från Sargent. Ett effektivt samarbete ledde till en smidig installation över hela idrottsanläggningen.



Byggt enligt världens tuffaste standard för hållbart byggande

■ **KUND:** Hampshire College är ett privatägt arts college i Amherst, Massachusetts, USA. Skolan, som har ett miljöfokus, ville bygga ett nytt klassrum och administrationsanläggning för att spegla detta.

■ **UTMANING:** Hampshire College ligger Kern Center vid Hampshire College är en 7,8-miljonerdollars, 1 600 kvadratmeter stor skol- och administrationsbyggnad, byggd enligt hållbarhetsstandarden Living Building Challenge (LBC), världens tuffaste standard för hållbart byggande. Syftet med LBC är att skapa byggnader som är helt fria från skadliga kemikalier och därmed skydda hela produktionskedjan – från de som bor, arbetar och uppför byggnaderna till de som producerar byggmaterialet och miljön i sin helhet. För att få en LBC-certifiering ska en byggnad vara självförsörjande på el och vatten och undvika byggprodukter, inklusive dörrlösningar som innehåller "rödlistade" kemikalier.

■ **LÖSNING:** För att uppnå målen krävs byggprodukter där det medföljer en varudeklaration som öppet deklarerar innehållet i produkterna. Att hitta produkter med en fullständig varudeklaration kan vara svårt.

Byggföretaget Wright Builders som uppförde Kern Center tillbringade månader med att hitta produkter och få in innehållsförteckningar från olika tillverkare. ASSA ABLOY underlättade deras arbete genom att tillhandahålla produktvarudeklarationer för alla dörrlösningar som användes i projektet, däribland dörrar, lås och utrymningsbeslag, gångjärn, dörrautomatik, handtag och olika tillbehör.

– Att få in produktvarudeklarationer från ASSA ABLOY som bekräftar att kraven uppfylls är ovärderligt. Det gör att arkitekter, designers, kravställare och entreprenörer snabbt kan se om produkten uppfyller de krav och riktlinjer som gäller inom hållbart byggande, inklusive Living Building Challenge, säger Andrew Solem, biträdande projektledare, Wright Builders.



Kommentarer till fem år i sammandrag

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 rekordhög 27 procent av omsättningen.

Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster ökade med 6 procent jämfört med 2012 och kassaflödet utvecklades väl. Vinst per aktie efter full utspädning exklusive jämförelsestörande poster ökade med 6 procent.

Totalt tio förvärv konsoliderades under året, vilka förstärkte positionen främst inom området entréautomatik avseende taksjutportar samt inom området högsäkerhetsstängsel och grindar för den nordamerikanska marknaden. Förvärven adderar totalt cirka 3 700 MSEK i omsättning på årsbasis och tillför viktiga produkter och teknologi.

Ett nytt strukturprogram lanserades under året i syfte att fortsatt öka kostnadseffektiviteten för samtliga divisioner. Ett trettiofabriker och kontor stängs med en beräknad återbetalningstid på drygt tre år.

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.

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 billåsverksamhet avyttrades helt.

2017

Försäljningstillväxten var fortsatt god under året. Den organiska tillväxten var 4% drivet av en ökande efterfrågan på elektromekaniska och digitala lås- och dörrlösningar. För ASSA ABLOYs del visade de mogna marknaderna i främst Europa och USA fortsatt god tillväxt medan utvecklingen för tillväxtmarknaderna var svagare, särskilt avseende Kina, Brasilien och Mellanöstern. Tillväxten i Asien utanför Kina var fortsatt god.

De koncernövergripande programmen för ökad effektivitet i alla processer liksom strukturprogrammen fortsätter att leverera goda resultat enligt plan.

Produktutvecklingen har fortsatt varit fokuserat på bl.a. digitala och mobila teknologier, vilket bedöms ge en betydande potential för en god och lönsam tillväxt under överskådlig tid. ASSA ABLOY har även ett växande utbud av miljövarudeklarerade produkter som ett led i sin satsning på hållbara lösningar.

Årets rörelseresultat exklusive jämförelsestörande poster ökade med 10 procent jämfört med 2016 med ett fortsatt starkt kassaflöde. Vinst per aktie efter full utspädning och exklusive jämförelsestörande poster ökade med 10 procent.

Totalt 16 förvärv konsoliderades under året, vilka stärkte marknadspositionen inom bl.a. smarta dörrlås, fysisk passerkontroll och identitetslösningar. ASSA ABLOYs projektverksamhet inom HID Global, AdvanIDe, avyttrades i sin helhet.

Fem år i sammandrag

Belopp i MSEK om ej annat anges	2013	2014	2015	2016	2017
Omsättning och resultat					
Försäljningsintäkter	48 481	56 843	68 099	71 293	76 137
Organisk tillväxt, %	2	3	4	2	4
Förvärvat tillväxt, %	4	9	3	3	2
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA) ¹	8 917	10 419	12 512	12 833	14 029
Avskrivningar	-993	-1 163	-1 433	-1 580	-1 688
Rörelseresultat (EBIT) ¹	7 923	9 257	11 079	11 254	12 341
Resultat före skatt (EBT)	6 381	8 698	10 382	8 952	11 673
Årets resultat	4 775	6 436	7 693	6 653	8 635
Kassaflöde					
Kassaflöde från löpande verksamhet	6 224	6 679	8 572	8 575	9 248
Kassaflöde från investeringsverksamhet	-6 030	-3 524	-4 412	-4 063	-8 661
Kassaflöde från finansieringsverksamhet	-731	-2 908	-4 335	-4 271	-861
Årets kassaflöde	-537	247	-175	240	-274
Operativt kassaflöde ³	6 803	8 238	9 952	10 467	10 929
Sysselsatt kapital och finansiering					
Sysselsatt kapital	48 408	58 425	63 848	70 351	75 932
- varav goodwill	31 817	39 778	42 777	47 544	50 330
- varav övriga immateriella och materiella anläggningstillgångar	12 854	14 990	16 649	17 618	19 144
- varav aktier och andelar i intressebolag	1 675	1 861	1 910	2 109	2 243
Nettoskuld	19 595	22 327	22 269	23 127	25 275
Innehav utan bestämmande inflytande	0	2	4	5	9
Eget kapital exklusive innehav utan bestämmande inflytande	28 812	36 096	41 575	47 220	50 648
Data per aktie, SEK ⁵					
Vinst per aktie före och efter utspädning	4,30	5,79	6,93	5,99	7,77
Vinst per aktie före och efter utspädning och exklusive jämförelsestörande poster ¹	4,95	5,79	6,93	7,09	7,77
Eget kapital per aktie efter utspädning	25,94	32,50	37,43	42,51	45,60
Utdelning per aktie	1,90	2,17	2,65	3,00	3,30 ²
Kurs på B-aktien vid årets slut	113,27	138,27	178,00	169,10	170,40
Nyckeltal					
Rörelsemarginal (EBITDA), % ¹	18,4	18,3	18,4	18,0	18,4
Rörelsemarginal (EBIT), % ¹	16,3	16,3	16,3	15,8	16,2
Vinstmarginal (EBT), %	13,2	15,3	15,2	12,6	15,3
Avkastning på sysselsatt kapital, %	14,9	16,9	17,8	14,1	16,6
Avkastning på sysselsatt kapital exklusive jämförelsestörande poster, %	17,1	16,9	17,8	16,5	16,6
Avkastning på eget kapital, %	17,5	19,8	19,8	15,0	17,6
Soliditet, %	43,8	45,1	48,2	49,6	50,9
Nettoskuldsättning/eget kapital	0,68	0,62	0,54	0,49	0,50
Räntetäckningsgrad, ggr	13,5	17,4	16,7	14,1	19,1
Totalt antal aktier, tusental ⁴	1 112 576	1 112 576	1 112 576	1 112 576	1 112 576
Antal utestående aktier, tusental ⁴	1 110 776	1 110 776	1 110 776	1 110 776	1 110 776
Vägt genomsnittligt antal utestående aktier före och efter utspädning, tusental ⁴	1 110 776	1 110 776	1 110 776	1 110 776	1 110 776
Medelantal anställda	42 556	44 269	45 994	46 928	47 426

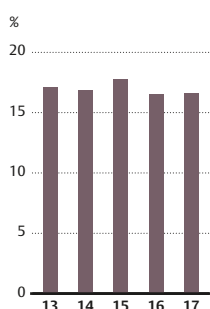
¹ Exklusive jämförelsestörande poster 2013 och 2016.

² Av styrelsen förslagen utdelning.

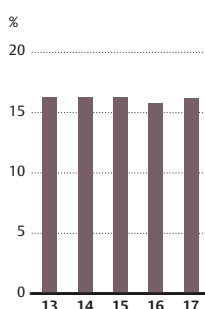
³ Exklusive omstruktureringsbetalningar.

⁴ Jämförelsesiffror har omräknats för samtliga historiska perioder före 2015 med anledning av genomförd aktiesplit (3:1) under 2015.

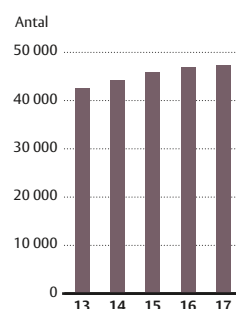
AVKASTNING PÅ SYSSELSATT KAPITAL¹



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 2016	kv 2 2016	kv 3 2016	kv 4 2016	Helår 2016	kv 1 2017	kv 2 2017	kv 3 2017	kv 4 2017	Helår 2017
Försäljningsintäkter	15 891	17 894	18 025	19 484	71 293	18 142	19 387	18 499	20 109	76 137
Organisk tillväxt	3%	4%	2%	1%	2%	6%	2%	3%	5%	4%
Bruttoresultat exklusive jämförelsestörande poster	6 295	7 031	7 139	7 660	28 125	7 190	7 581	7 293	7 924	29 988
Bruttomarginal exklusive jämförelsestörande poster	39,6%	39,3%	39,6%	39,3%	39,5%	39,6%	39,1%	39,4%	39,4%	39,4%
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA) exklusive jämförelsestörande poster	2 787	3 305	3 425	3 316	12 833	3 208	3 543	3 488	3 789	14 029
Rörelsemarginal (EBITDA)	17,5%	18,5%	19,0%	17,0%	18,0%	17,7%	18,3%	18,9%	18,8%	18,4%
Avskrivningar exkl avskrivningar hänförliga till förvärv	-329	-349	-353	-352	-1 384	-370	-376	-355	-344	-1 444
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITA) exklusive jämförelsestörande poster	2 457	2 956	3 072	2 965	11 450	2 839	3 168	3 132	3 446	12 584
Rörelsemarginal (EBITA)	15,5%	16,5%	17,0%	15,2%	16,1%	15,6%	16,3%	16,9%	17,1%	16,5%
Avskrivningar hänförliga till förvärv	-46	-46	-52	-51	-196	-52	-54	-52	-87	-244
Rörelseresultat (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster	2 411	2 910	3 020	2 913	11 254	2 787	3 114	3 080	3 359	12 341
Rörelsemarginal (EBIT)	15,2%	16,3%	16,8%	15,0%	15,8%	15,4%	16,1%	16,7%	16,7%	16,2%
Jämförelsestörande poster ²	-	-	-	-1 597	-1 597	-	-	-	-	-
Rörelseresultat (EBIT)	2 411	2 910	3 020	1 316	9 657	2 787	3 114	3 080	3 359	12 341
Rörelsemarginal (EBIT)	15,2%	16,3%	16,8%	6,8%	13,5%	15,4%	16,1%	16,7%	16,7%	16,2%
Finansnetto	-201	-181	-175	-146	-705	-195	-170	-171	-133	-668
Resultat före skatt (EBT)	2 209	2 729	2 844	1 170	8 952	2 593	2 944	2 910	3 226	11 673
Vinstmarginal (EBT)	13,9%	15,2%	15,8%	6,0%	12,6%	14,3%	15,2%	15,7%	16,0%	15,3%
Inkomstskatt	-574	-709	-739	-304	-2 328	-674	-765	-757	-842	-3 038
Resultat från avvecklade verksamheter	3	7	17	1	28	-	-	-	-	-
Periodens resultat	1 638	2 026	2 122	867	6 653	1 918	2 179	2 153	2 385	8 635
Periodens resultat hänförligt till:										
Moderbolagets aktieägare	1 638	2 026	2 122	866	6 651	1 919	2 178	2 153	2 384	8 633
Innehav utan bestämmande inflytande	0	0	0	1	1	0	1	1	1	2

OPERATIVT KASSAFLÖDE	kv 1 2016	kv 2 2016	kv 3 2016	kv 4 2016	Helår 2016	kv 1 2017	kv 2 2017	kv 3 2017	kv 4 2017	Helår 2017
Rörelseresultat (EBIT)	2 411	2 910	3 020	1 316	9 657	2 787	3 114	3 080	3 359	12 341
Omstruktureringskostnader	-	-	-	1 597	1 597	-	-	-	-	-
Avskrivningar	376	395	406	403	1 580	421	429	407	430	1 688
Rörelsens nettoinvesteringar	-342	-394	-331	-411	-1 478	-373	-593	-448	-561	-1 975
Förändring av rörelsekapitalet	-1 836	-139	98	1 939	62	-1 882	-207	-319	2 061	-347
Erlagd och erhållen ränta	-94	-228	-96	-179	-597	-93	-198	-77	-189	-557
Ej kassaflödespåverkande poster	-17	-26	-266	-45	-354	-36	28	11	-224	-221
Operativt kassaflöde¹	498	2 519	2 830	4 620	10 467	824	2 575	2 654	4 876	10 929
Operativt kassaflöde/Resultat före skatt exklusive jämförelsestörande poster ²	0,23	0,92	0,99	1,67	0,99	0,32	0,87	0,91	1,51	0,94

NETTOSKULDENS FÖRÄNDRING	kv 1 2016	kv 2 2016	kv 3 2016	kv 4 2016	Helår 2016	kv 1 2017	kv 2 2017	kv 3 2017	kv 4 2017	Helår 2017
Nettoskuld vid periodens ingång	22 269	24 681	27 122	25 571	22 269	23 127	23 339	24 970	25 180	23 127
Operativt kassaflöde	-498	-2 519	-2 830	-4 620	-10 467	-824	-2 575	-2 654	-4 876	-10 929
Omstruktureringsbetalningar	95	50	61	235	442	84	136	106	286	612
Betald inkomstskatt	1 298	478	523	629	2 928	629	961	1 656	-203	3 044
Förvärv och avyttringar	1 345	556	145	991	3 037	461	268	1 741	4 319	6 790
Utdelning	-	2 944	-	-	2 944	-	3 332	-	-	3 332
Omvärdering av nettopensionsförpliktelse	221	186	105	-374	138	-34	99	-50	-40	-26
Nettoskuld i avyttringsgrupp som innehas för försäljning	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-
Omräkningsdifferens m.m.	-49	746	444	695	1 836	-104	-590	-590	608	-675
Nettoskuld vid periodens utgång	24 681	27 122	25 571	23 127	23 127	23 339	24 970	25 180	25 275	25 275
Nettoskuldssättning/Eget kapital	0,58	0,64	0,57	0,49	0,49	0,48	0,54	0,53	0,50	0,50

NETTOSKULD	kv 1 2016	kv 2 2016	kv 3 2016	kv 4 2016	kv 1 2017	kv 2 2017	kv 3 2017	kv 4 2017
Långfristiga räntebärande fordringar	-34	-36	-41	-41	-41	-39	-212	-171
Kortfristiga räntebärande placeringar inklusive derivat	-270	-222	-168	-169	-113	-211	-161	-150
Likvida medel	-578	-564	-604	-750	-697	-844	-440	-459
Pensionsavsättningar	3 002	3 258	3 406	3 121	3 058	3 109	2 929	2 933
Övriga långfristiga räntebärande skulder	15 668	15 805	16 205	16 901	16 232	17 450	16 728	16 859
Kortfristiga räntebärande skulder inklusive derivat	6 893	8 881	6 773	4 065	4 901	5 505	6 336	6 263
Totalt	24 681	27 122	25 571	23 127	23 339	24 970	25 180	25 275

SYSSELSATT KAPITAL OCH FINANSIERING	kv 1 2016	kv 2 2016	kv 3 2016	kv 4 2016	kv 1 2017	kv 2 2017	kv 3 2017	kv 4 2017
Sysselsatt kapital	67 124	69 449	70 555	70 351	72 333	71 349	72 477	75 932
– varav goodwill	43 098	44 387	45 077	47 544	47 438	46 252	46 573	50 330
– varav övriga immateriella och materiella anläggningstillgångar	16 613	17 036	17 264	17 618	17 595	17 309	17 032	19 144
– varav andelar i intressebolag	1 970	2 037	2 095	2 109	2 176	2 193	2 147	2 243
Tillgångar och skulder i avyttringsgrupp som innehas för försäljning	111	126	–	–	–	–	–	–
Nettoskuld	24 681	27 122	25 571	23 127	23 339	24 970	25 180	25 275
Innehav utan bestämmande inflytande	4	3	4	5	4	5	5	9
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	42 551	42 449	44 981	47 220	48 989	46 374	47 292	50 648

DATA PER AKTIE, SEK	kv 1 2016	kv 2 2016	kv 3 2016	kv 4 2016	Helår 2016	kv 1 2017	kv 2 2017	kv 3 2017	kv 4 2017	Helår 2017
Vinst per aktie före och efter utspädning	1,47	1,82	1,91	0,78	5,99	1,73	1,96	1,94	2,15	7,77
Vinst per aktie före och efter utspädning och exklusive jämförelsestörande poster ²	1,47	1,82	1,91	1,88	7,09	1,73	1,96	1,94	2,15	7,77
Eget kapital per aktie efter utspädning	38,31	38,22	40,50	42,51	42,51	44,10	41,75	42,58	45,60	45,60

ANTAL AKTIER	Mar 2016	Jun 2016	Sep 2016	Dec 2016	Helår 2016	kv 1 2017	kv 2 2017	kv 3 2017	kv 4 2017	Helår 2017
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 (EBITA)

Rörelseresultat före avskrivningar av immateriella tillgångar värderade i samband med företagsförvärv, i förhållande till omsättningen.

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

Resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare i förhållande till genomsnittligt eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare.

Avkastning på sysselsatt kapital

Resultat före skatt ökat med räntenetto i förhållande till genomsnittligt sysselsatt kapital exklusive omstruktureringens reserver.

Vinst per aktie efter skatt och före utspädning

Årets resultat exklusive innehav utan bestämmande inflytande i förhållande till vägt genomsnittligt antal utestående aktier före utspädning.

Vinst per aktie efter skatt och utspädning

Årets resultat exklusive innehav utan bestämmande inflytande i förhållande till vägt genomsnittligt antal utestående aktier efter eventuell utspädning.

Eget kapital per aktie efter utspädning

Eget kapital exklusive innehav utan bestämmande inflytande i förhållande till antal utestående aktier efter eventuell utspädning.

Förslag till vinstdisposition

Till bolagsstämmans förfogande står följande vinstmedel:

Överkursfond: 787 MSEK
Balanserade vinstmedel: 7 347 MSEK
Årets resultat: 4 670 MSEK
SUMMA: 12 804 MSEK

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att 3,30 SEK per aktie, 3 666 MSEK, utdelas till aktieägarna samt att återstoden, 9 139 MSEK, överföres i ny räkning. Utdelningsbeloppet är beräknat på antal utestående aktier per den 5 februari 2018.

För ASSA ABLOY ABs innehav av egna aktier, vars exakta antal fastställs på avstämningsdagen för utdelning, utgår ingen utdelning. ASSA ABLOY ABs innehav av egna aktier per 5 februari 2018 uppgår till 1 800 000 st.

Som avstämningsdag för utdelning föreslås måndag den 30 april 2018. Om bolagsstämman beslutar i enlighet med förslaget beräknas utdelning komma att sändas ut genom Euroclear Sweden ABs försorg fredagen den 4 maj 2018.

Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att koncernredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och ger en rättvisande bild av koncernens ställning och resultat. Årsredovisningen har upprättats i enlighet med god redovisningssed och ger en rättvisande bild av moderbolagets ställning och resultat.

Förvaltningsberättelsen för koncernen och moderbolaget ger en rättvisande översikt över utvecklingen av koncernens och moderbolagets verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderbolaget och de företag som ingår i koncernen står inför.

Stockholm den 5 februari 2018

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

Sofia Schörling Högberg
Styrelseledamot

Jan Svensson
Styrelseledamot

Rune Hjältn
Styrelseledamot
Arbetstagarrepresentant

Mats Persson
Styrelseledamot
Arbetstagarrepresentant

Vår revisionsberättelse har avgivits den 5 februari 2018

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 2017 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 2017 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 2017 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.

Våra uttalanden i denna rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen är förenliga med innehållet i den kompletterande rapport som har överlämnats till moderbolagets och koncernens revisionsutskott i enlighet med revisionsförordningen (537/2014) artikel 11.

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 revisionssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav. Detta innefattar att, baserat på vår bästa kunskap och övertygelse, inga förbjudna tjänster som avses i revisorsförordningen

(537/2014) artikel 5.1 har tillhandahållits det granskade bolaget eller, i förekommande fall, dess moderföretag eller dess kontrollerade företag inom EU med undantag för en tjänst med mycket begränsad omfattning som har rapporterats till revisionsutskottet.

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 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 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 2017 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 av att det är de länder med störst extern försäljning.

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 och kvalitativa överväganden fastställde vi revisionens inriktning samt 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 2017 konsoliderades 16 förvärv.

ASSA ABLOYs goodwillbelopp, 50 miljarder kronor och immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod, 6 miljarder kronor, är allokerade till koncernens fem kassagenererande enheter, vilka motsvaras av koncernens fem divisioner. Vi har särskilt fokuserat på APAC divisionen eftersom utrymmet mellan beräknat nyttjandevärde och bokfört värde är lågt.

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.

Strukturprogram har lanserats under tidigare räkenskapsår och utgående balans uppgår till 944 miljoner kronor per den 31 december 2017.

I vår revision har vi fokuserat på strukturprogrammen eftersom avsättningar i sin natur innehåller ledningens bedömningar och estimat av framtida kassaflöden. Uppskattningar är viktiga när man bedömer ifall det finns en befintlig förpliktelse samt värderingen av förpliktelsen.

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.

Vi har utvärderat ledningens bedömningar av kvarvarande framtida kassaflöden genom att granska ledningens kvartalsvisa uppföljning per projekt.

Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen

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

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

I samband med vår revision av årsredovisningen och

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

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

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

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

Vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen ansvarar styrelsen och verkställande direktö-

ren 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 verkställande direktören avser att likvidera bolaget, upphöra med verksamheten eller inte har något realistiskt alternativ till att göra något av detta.

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

Revisorns ansvar

Våra mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om 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 Revisorsinspektionens webbplats: www.revisorsinspektionen.se/revisornsansvar. 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 verkställande direktörens förvaltning för ASSA ABLOY AB (publ) för år 2017 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 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 revisions sed 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 Revisorsinspektionens webbplats: www.revisorsinspektionen.se/revisornsansvar. 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 FAR:s 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

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

En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Upplýsingar 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.

PricewaterhouseCoopers AB, 113 97 Stockholm, utsågs till ASSA ABLOY AB (publ)s revisor av bolagsstämman den 26 april 2017 och har varit bolagets revisor sedan 1994.

Stockholm den 5 februari 2018

PricewaterhouseCoopers AB

Bo Karlsson
Auktoriserad revisor
Huvudansvarig revisor

Linda Corneliussen
Auktoriserad revisor

Energieffektiv dörrautomatik för METRO Cash & Carry

■ **KUND:** METRO Cash & Carry är ett internationellt grossistföretag som grundades i Tyskland 1963. Metro har cirka 120 000 anställda och 200 butiker över hela världen. I Österrike har Metro cirka 12 butiker med omkring 2 100 anställda. Varje butik har ungefär 48 000 artiklar.

■ **UTMANING:** Inför uppgraderingen av METROs byggnad ombads arkitekten att skapa en nollutsläppsbyggnad för kunden, med försäljningsytor och områden för godsmottagning och utleverans av gods till andra återförsäljare. Byggnaden kommer att certifieras enligt BREEAM Outstanding och utgör ett helt nytt designkoncept för METRO.

■ **LÖSNING:** Byggnaden är en träkonstruktion, och all elenergi produceras av fotovoltaiska moduler. Butiken har delats in i kylvaru-, hemutrustnings- och grönsaksavdelning – dessa skiljs alla åt av dörrar. ASSA ABLOY Entrance Systems har ända sedan projektstarten stöttat arkitekten med expertis och olika produktlösningar. För att optimera användningen i relation till energiförbrukning/energiförlust har ASSA ABLOY levererat en lösning med sex lastbryggor med portar. Vid området för utleverans av färsk grönsaker har ASSA ABLOY installerat galvaniserade lastbryggor med teleskopisk läpp. Inne i byggnaden finns olika klimatzoner som separeras av snabbportar och automatiska skjutdörrar. Huvudentrén för kunder har utformats som en luftsluss med två olika dörrlösningar. Vid området för utleverans finns även en manuell lastbrygga som kan användas i händelse av strömavbrott i byggnaden.



Accentra övertygar – flexibel lösning för flerbostadshus

■ **KUND:** The Waites i Birmingham, Alabama, USA, är ett nytt flerbostadshus med 14 trerumslägenheter och 31 tvärumslägenheter – perfekt för personal på det närliggande sjukhuset och universitetet.

■ **UTMANING:** The Waites behövde en flexibel och lätthanterlig passerlösning för hyresgäster, servicepersonal och andra som behöver kunna ta sig in i byggnadens privata eller gemensamma utrymmen.

■ **LÖSNING:** Kunden valde Yale Accentra, ett molnbaserat passersystem som har utvecklats av ASSA ABLOY Shared Technologies. ASSA ABLOY var involverade i byggprojektet redan från start och levererade dörrlösningar anpassade efter den aktuella plattformen.

Med Yale Accentra kan systemadministratörer enkelt och säkert hantera tillträdet för boende, gäster eller personal – när som helst, var som helst och från vilken Internet-ansluten enhet som helst.

Lösningen är idealisk för flerbostadshus, eftersom tillträdet till både privata och gemensamma utrymmen hanteras via ett och samma system. Därmed kan hyresgästerna ta sig in i privata och gemensamma utrymmen, medan exempelvis post- eller underhållspersonal endast har tillträde till vissa delar av byggnaden.

Yale Accentra erbjuder en komplett upplevelse, med den säkerhet och bekvämlighet som hyresgästerna förväntar sig till en överkomlig kostnad för fastighetsägaren.



ASSA ABLOY-aktien

Kursutveckling

2017 blev återigen ett volatilt år för Stockholmsbörsen. Ett starkt första halvår med kursuppgångar om cirka 11 procent följdes sedan av en svag sommar och en höst med både upp- och nedgångar. Index för helåret 2017 slutade på en ökning med 6,4 procent trots en svag avslutning. ASSA ABLOY's B-aktie steg något, från stängningskursen 2016 på 169,10 till stängningskursen 2017 på 170,40. Uppgången var 0,8 procent. Den högsta slutkursen under året noterades den 9 maj 2017 då aktien stängde på 197,10 SEK och den lägsta på 163,80 SEK noterades den 23 januari 2017.

Börsvärdet vid årets slut uppgick till 189 276 MSEK (187 832), beräknat på både A- och B-aktier.

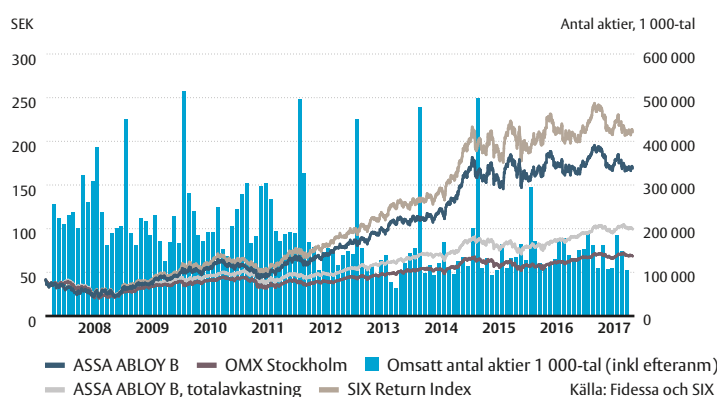
Notering och omsättning¹

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 2017 till 1 698 miljoner aktier (1 859), vilket motsvarar en omsättningshastighet om 161 procent (167). Omsättningen i B-aktien på Nasdaq Stockholm uppgick till 583 miljoner aktier (564), motsvarande en omsättningshastighet om 55 procent (51).

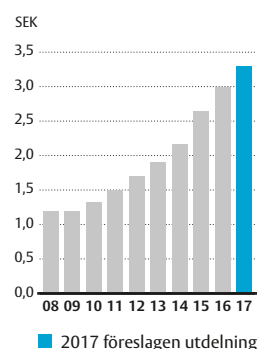
Trenden med något sjunkande omsättningshastighet för handeln på Nasdaq Stockholm fortsatte under 2017. De senaste åren har omsättningshastigheten på Nasdaq Stockholm successivt sjunkit, från 78 procent 2012 till 63 procent under 2017. Genomsnittlig omsättningshastighet på Nasdaq Stockholm sjönk under 2017 till 63 procent (67). Även bland de mest omsatta aktierna sjönk omsättningshastighet, den genomsnittliga omsättningshastigheten på Large Cap-listan uppgick under 2017 till 65 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 2017 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.

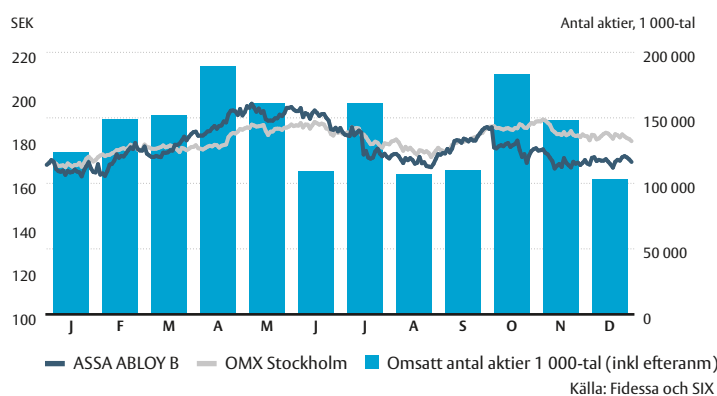
KURSUUTVECKLING OCH OMSÄTTNING 2008–2017¹



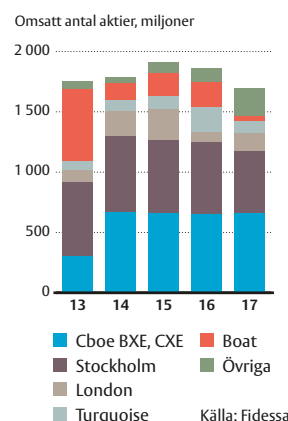
UTDELNING PER AKTIE 2008–2017



AKTIEKURS OCH OMSÄTTNING 2017



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	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Vinst efter skatt och utspädning	3,07 ²	3,07 ²	3,63	4,10 ²	4,66	4,95 ²	5,79	6,93	7,09 ²	7,77
Utdelning	1,20	1,20	1,33	1,50	1,70	1,90	2,17	2,65	3,00	3,30 ³
Direktavkastning, % ⁴	4,1	2,6	2,1	2,6	2,1	1,7	1,6	1,5	1,8	1,9
Utdelningsandel i % ⁵	52,3	47,8	37,0	36,6	36,8	38,4	37,4	38,2	42,3	42,5
Börskurs, vid periodens slut	29,50	45,93	63,17	57,53	80,97	113,27	138,27	178,00	169,10	170,40
Högsta börskurs	42,00	47,50	66,40	64,97	81,60	114,07	139,17	189,00	190,10	197,10
Lägsta börskurs	23,25	23,83	42,20	44,50	57,23	79,33	105,63	135,00	148,40	163,80
Eget kapital	18,64	18,25	19,55	21,85	23,29	25,94	32,50	37,43	42,51	45,60
Antal aktier, miljoner ⁶	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	1 112,6

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 föreslagna utdelning.

⁴ Utdelning i procent av börskursen vid periodens slut.

⁵ Utdelning i procent av vinst per aktie efter skatt och utspädning exklusive jämförelsestörande poster.

⁶ Efter full utspädning.

Ägarstruktur

Antalet aktieägare i bolaget uppgick vid utgången av 2017 till 33 811 (27 638) och de tio största aktieägarna innehade 40,3 procent (39,5) av aktiekapitalet och 59,3 procent (58,7) av rösterna. Ägare med mer än 50 000 aktier, motsvarande

totalt 422 aktieägare, representerade 97 procent (97) av aktiekapitalet och 98 procent (98) av rösterna.

Investerare utanför Sverige ägde 66,6 procent (64,0) av aktiekapitalet och 45,4 procent (43,7) av rösterna. De största ägarländerna utanför Sverige var USA och Storbritannien.

ASSA ABLOYs tio största aktieägare

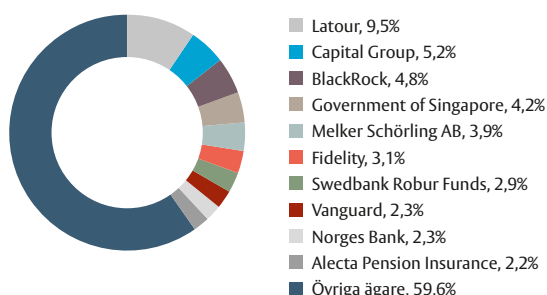
Uppgifterna baseras på aktieboken per 30 december 2017.

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		58 269 593	58 269 593	5,2	3,6
BlackRock		53 719 714	53 719 714	4,8	3,3
Government of Singapore		46 309 071	46 309 071	4,2	2,8
Fidelity		34 324 352	34 324 352	3,1	2,1
Swedbank Robur Funds		31 882 299	31 882 299	2,9	2,0
Vanguard		26 081 393	26 081 393	2,3	1,6
Norges Bank		25 361 931	25 361 931	2,3	1,6
Alecta Pension Insurance		24 495 000	24 495 000	2,2	1,5
Övriga ägare		663 824 404	663 824 404	59,6	40,6
Totalt antal	57 525 969	1 055 050 365	1 112 576 334	100,0	100,0

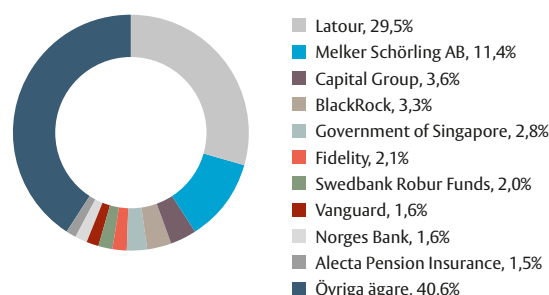
¹ Baserat på antal utestående aktier och röster på 1 110 776 334 respektive 1 628 510 055, exklusive eget innehav.

Källa: Modular Finance AB och Euroclear Sweden AB.

ÄGARSTRUKTUR (KAPITALSORTERAD)



ÄGARSTRUKTUR (RÖSTSORTERAD)



Aktiekapital och rösträtt

Aktiekapitalet uppgick vid utgången av 2017 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 årsstämman att köpa tillbaka och överlåta egna aktier av serie B.

Syftet har bland annat varit att kunna säkra bolagets förpliktelser med anledning av bolagets långsiktiga aktiesparprogram (LTI).

Årsstämman 2017 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 2017.

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 10 procent till 3,30 SEK per aktie (3,00) för räkenskapsåret 2017, motsvarande en direktavkastning på B-aktien om 1,9 procent (1,8).

Totalavkastningen under 2017 för ASSA ABLOYS aktie, det vill säga kursutveckling och återinvesterade utdelningar, blev 2,3 procent, att jämföra med det återinvesterande indexet SIX Return Index som steg 9,5 procent. Under tioårsperioden 2007–2017 har en investering i ASSA ABLOYS B-aktie givit en totalavkastning på 599 procent, jämfört med SIX Return Index som stigit med 127 procent och OMX Stockholm som stigit med 51 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 5662 9674	anders.idborg@abgsc.se
Bank of America Merrill Lynch	Mark Troman	+44 207 996 4194	mark.troman@bamf.com
Barclays	Lars Brorson	+44 203 134 1156	lars.brorson@barclays.com
Berenberg Bank	Rizk Maidi	+44 203 207 7806	rizk.maidi@berenberg.com
Carnegie	Johan Wettergren	+46 8 5886 8743	johan.wettergren@carnegie.se
Credit Suisse	Andre Kukhnin	+44 207 888 0350	andre.kukhnin@credit-suisse.com
Danske Bank	Max Frydén	+46 8 5688 0523	max.fryden@danskebank.se
Deutsche Bank	Gael de-Bray	+33 1 4495 6562	gael.de-bray@db.com
DNB	Mattias Holmberg	+46 8 473 4814	mattias.holmberg@dnb.se
Exane BNP Paribas	James Taylor	+44 203 430 8663	james.taylor@exanebp.com
Goldman Sachs	Daniela Costa	+44 207 774 8354	daniela.costa@gs.com
Handelsbanken	Peder Frölén	+46 8 701 1251	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 5163	malmerud@keplercheuvreux.com
Liberum Capital	Daniel Cunliffe	+44 203 100 2086	daniel.cunliffe@liberum.com
Morgan Stanley	Lucie A. Carrier	+44 207 677 0884	lucie.carrier@morganstanley.com
Morningstar	Denise Molina	+31 20 797 0010	denise.molina@morningstar.com
Nordea	Andreas Koski	+44 77698 44597	andreas.koski@nordea.com
Oddo Securities	Delphine Brault	+33 144 518 325	dbrault@oddofr.com
Pareto Securities	Anders Roslund	+46 70 0761586	anders.roslund@paretosec.com
Redburn Partners	James Moore	+44 207 000 2135	james.moore@redburn.com
SEB	Fredrik Agardh	+46 8 522 298 06	fredrik.agardh@seb.se
Société Générale	Alasdair Leslie	+44 207 762 4952	alasdaire.leslie@sgcib.com
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, torsdagen den 26 april 2018 klockan 15.30. Aktieägare som önskar delta i årsstämman ska:

- Vara införd i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken senast fredagen den 20 april 2018.
- Anmäla sitt deltagande till ASSA ABLOY AB senast fredagen den 20 april 2018.

Anmälan till årsstämman

- Hemsida www.assaabloy.com
- Telefon 08 506 485 14
- Adress ASSA ABLOY AB, "Årsstämman 2018",
c/o Euroclear Sweden AB
Box 191, 101 23 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.

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 rösträttsregistrering) för att få delta i årsstämman. För att denna registrering ska vara genomförd fredagen den 20 april 2018 bör aktieägaren i god tid före denna dag kontakta sin bank eller förvaltare.

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 2018 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 måndagen den 30 april 2018. Om årsstämman beslutar i enlighet med förslaget, beräknas utdelning komma att sändas ut genom Euroclear Sweden ABs försorg fredagen den 4 maj 2018.

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
- Email info@assaabloy.com
- Post ASSA ABLOY AB
Box 70340
107 23 Stockholm

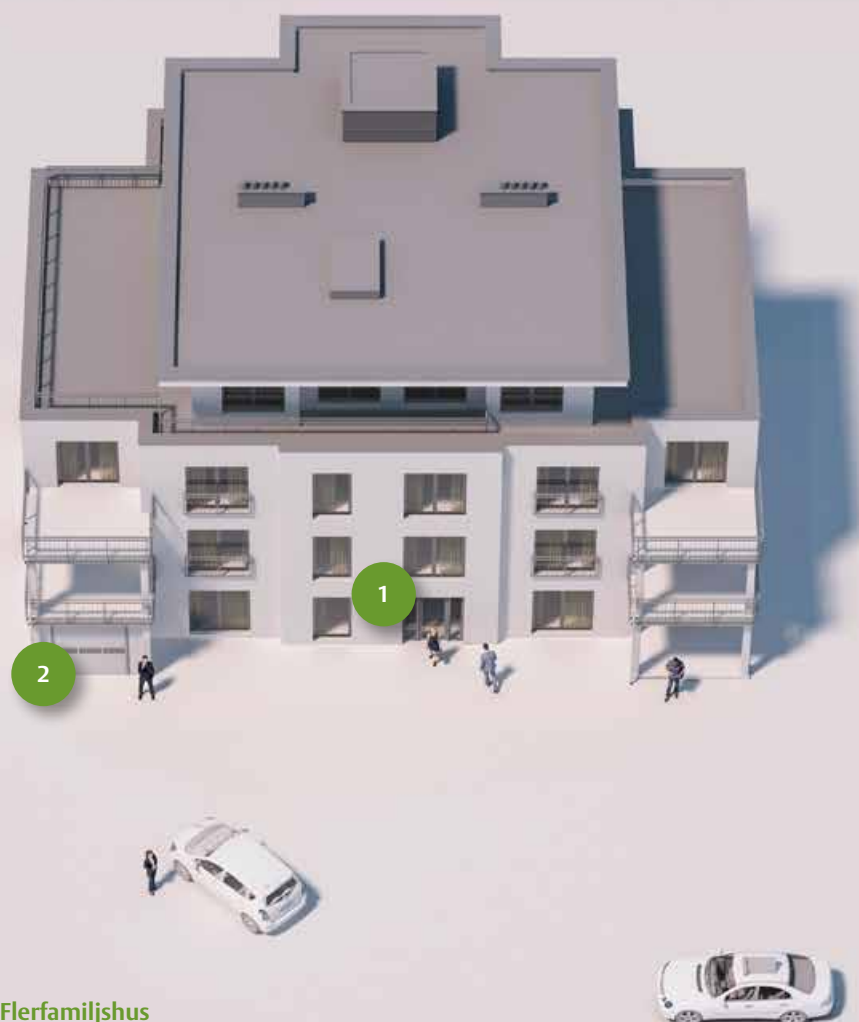
Ekonomisk rapportering

Första kvartalet: 26 april 2018
Andra kvartalet: 18 juli 2018
Tredje kvartalet: 19 oktober 2018
Fjärde kvartalet och årsrapport: februari 2019
Årsredovisning 2018: mars 2019

Den totala dörrlösningen

ASSA ABLOYs säkerhetslösningar finns installerade över hela världen

ASSA ABLOY är världsledande inom lås- och dörrlösningar och erbjuder mekaniska och elektromekaniska lås, digitala dörrlås, entréautomatik, hotellsäkerhet och lösningar för säker identifiering. Koncernens produkter är en viktig del i vardagen för människor över hela världen i till exempel skolor, sjukhus, kontor, arenor, butiker, museer, hotell, flygplatser och privata hem.



Flerfamiljshus

- 1 Kompletta lösningar för flerbostadshus, alltifrån mekaniska lås till avancerade, skräddarsydda passerkontrollsystem. Digitala dörrlås öppnas enkelt med en kod eller en mobilapp. Med den säkra appen kan användaren styra låset på distans och kontrollera hemmet, se när barnen kommer hem från skolan och släppa in besökare på distans. De uppkopplade låsen möjliggör även säkra öppningar för service och leveranser direkt in i hemmet.
- 2 Garageportar, bommar och grindar som är säkra och enkla att använda ihop med byggnadens övriga passersystem.

Hotell

- 1 Automatiska skjutdörrar är särskilt lämpade för entréer och inomhuspartier med stort flöde av persontrafik. Med en automatisk skjutdörr kan du gå in i en byggnad utan att öppna några dörrar – och smidigt passera även om du drar en kundvagn, barnvagn, bär resväskor eller shoppåsar.
- 2 Mobile Access för hotell möjliggör att rummet bokas direkt via en smart mobiltelefon. Genom säker Seos-teknologi distribueras en digital nyckel direkt till gästens mobiltelefon och gästen kan gå direkt till rummet och låsa upp dörren. Lösningen är kopplad till hotellets boknings- och säkerhetssystem och nyckeln ställs in för att sluta gälla vid utcheckning.
- 3 Helhetslösningar för hotellrummet, inklusive dörrlösning, system för energibesparing och kassaskåp.
- 4 Dörrar, dörrstängare, utrymningsbeslag och huvudnyckelsystem.

Flygplats

- 1 Pollare och andra säkerhetsspärrar skyddar fotgängare från motorfordon. De finns i fasta, flyttbara och infällbara modeller och kan integreras i säkerhets- och larmsystem.
- 2 Karuselldörrar skapar rymliga och välkomnande entréer med plats för kundvagnar, bagagevagnar och rullstolar. Karuselldörrar är idealiska när klimatkontroll är prioriterad. Avancerad sensorteknik säkerställer dörrens funktioner och styr smidigt ett säkert trafikflöde samtidigt som de ger överlägsen separation av inomhus- och utomhusklimat. De kompletteras med sidodörrar för ökad tillgänglighet och snabb utrymning.
- 3 Högsäkerhetsstaket och grindar skyddar mot att obehöriga tar sig in på flygplatsen. Integreras med säkerhetssystem, sensorer och övervakningskameror.



4 Dockningsstationer ger en effektiv och säker hantering av varor. Bryggor, vädertätningar, lasthus och andra tillbehör gör lastning och lossning smidigare och mer hållbar. ASSA ABLOY har även ett komplett erbjudande för service, underhåll och modernisering av automatiska entréer och dockningsstationer.

5 Boardingprocessen ställer höga krav på dörrautomatik och säkerhetskontroll. ASSA ABLOY har totala dörrlösningar som säkerställer både att rätt person öppnar och stänger samt att brand- och klimatkontroll upprätthålls.

6 Säkerhetsklassad dörr och karm. Elektromekaniska lås och annan hårdvara arbetar tillsammans med passersystem, inklusive läsare och styrenheter för att hantera åtkomst.

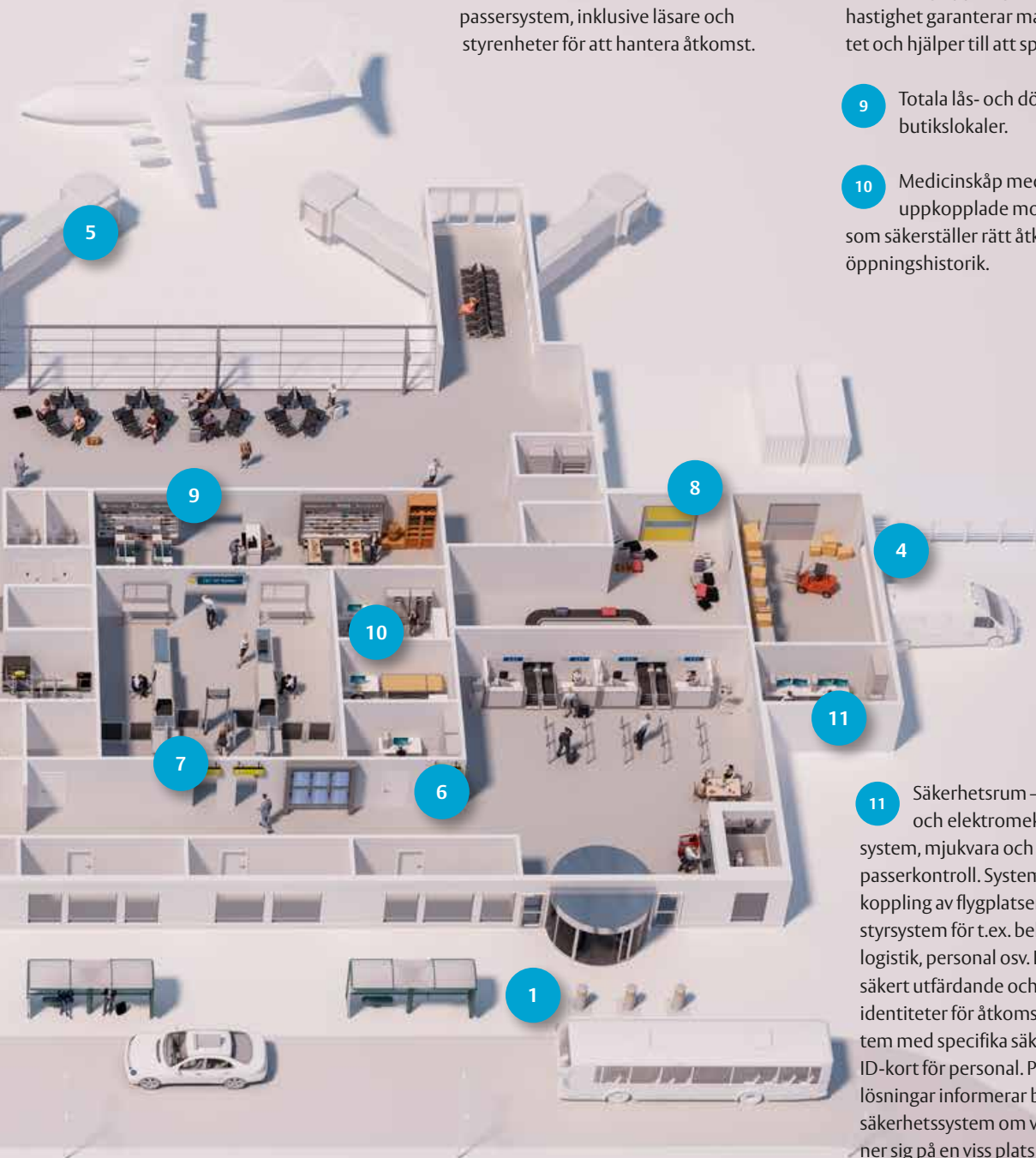
7 Legitimeringslösningar med tillhörande teknik och tjänster som elektroniska pass.

8 Snabbportar passar många olika tillämpningar och erbjuder utmärkt vindlastmotstånd. Den unika designen ger så gott som perfekt tätning, vilket gör att portarna blir lufttäta och skyddar miljön mot drag, fukt och smuts. Hög öppnings- och stängningshastighet garanterar maximal effektivitet och hjälper till att spara energi.

9 Totala lås- och dörrlösningar för butikslokaler.

10 Medicinskåp med elektroniska lås uppkopplade mot passersystem som säkerställer rätt åtkomst samt öppningshistorik.

11 Säkerhetsrum – mekaniska och elektromekaniska nyckelsystem, mjukvara och lösningar till passerkontroll. System för sammankoppling av flygplatsens samtliga styrsystem för t.ex. behörighet, logistik, personal osv. Lösningar för säkert utfärdande och hantering av identiteter för åtkomst till olika system med specifika säkerhetskrav, t.ex. ID-kort för personal. Positioneringslösningar informerar byggnadens säkerhetssystem om vem som befinner sig på en viss plats för att säkerställa att inga obehöriga personer, temporära underleverantörer osv. befinner sig i fel del av byggnaden. Samtidigt har personalen kontroll över var i byggnaden till exempel säkerhetspersonal befinner sig.



Vi är världsledande inom
totala lås- och dörrlösningar

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



Produktion: ASSA ABLOY i samarbete med Hallvarsson & Hallvarsson.

Foto: Peter Hoelstad/Molly & Co, Kristian Ålegård, Getty Images samt ASSA ABLOYs bildbank med flera.

Tryck: Göteborgstryckeriet i mars 2018.

