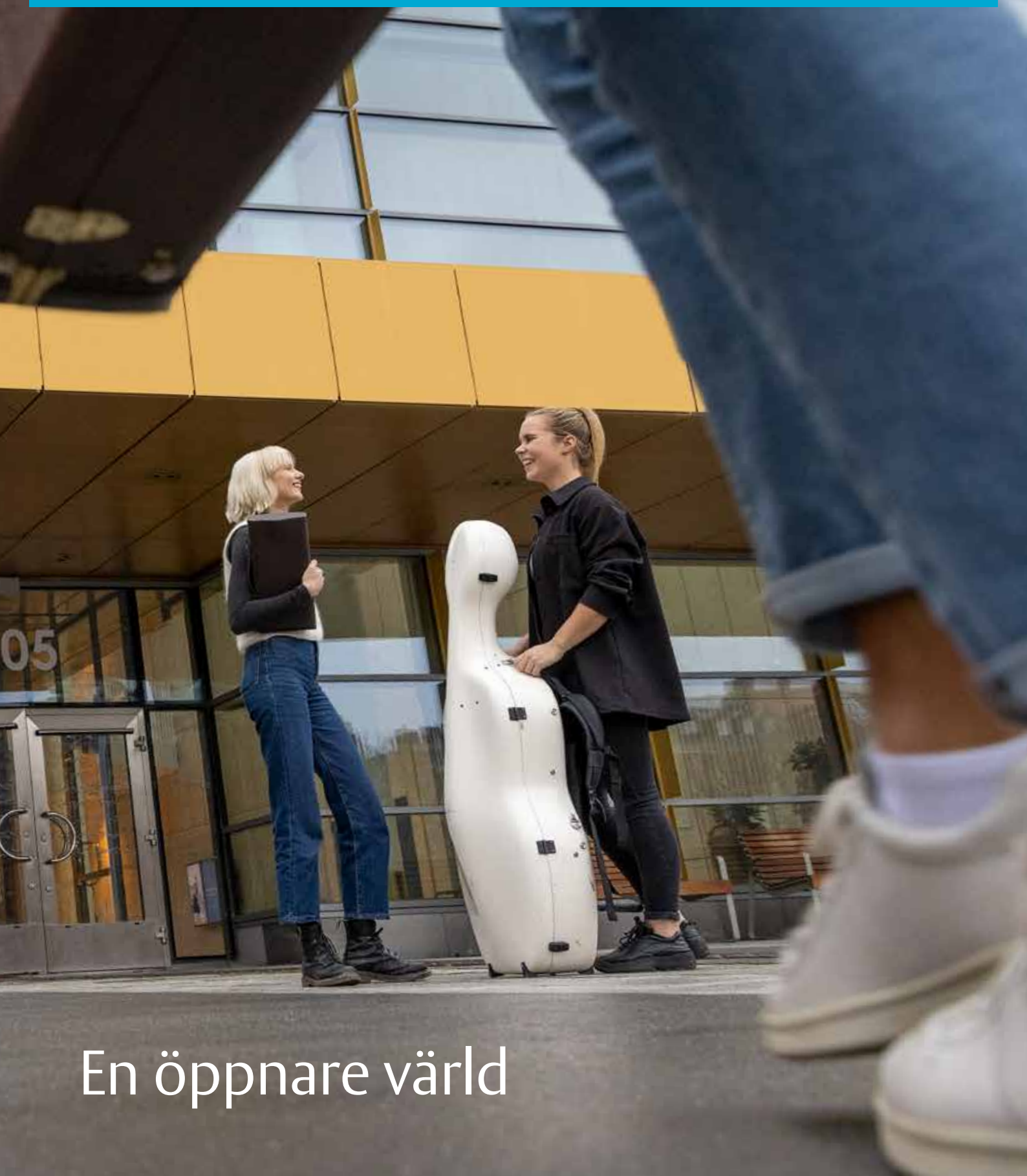


Experience a safer
and more open world



En öppnare värld

Upplev en säkrare och öppnare värld

ASSA ABLOY är en del av vardagen för människor över hela världen. Våra produkter och lösningar finns i bostäder, på arbetsplatser och skolor, när du handlar eller reser. Vissa produkter är synliga – som nycklar, lås och dörrar – medan andra är inbyggda i lösningar som e-pass och identitetslösningar. Den gemensamma nämnaren är att alla bidrar till att skapa en säkrare och öppnare värld.



Vilka vi är

Vi är världsledande inom accesslösningar. Vi är 48 000 medarbetare i över 70 länder. *Läs mer på sidan 6.*



Hur vi skapar värde

I en föränderlig värld utvecklar vi nya produkter och lösningar som gör att människor känner sig trygga och säkra och kan uppleva en öppnare värld. *Läs mer på sidan 8.*



Hur vi arbetar

Våra strategiska målsättningar är tillväxt genom kundrelevans, produktledarskap genom innovation, kostnadseffektivitet i allt vi gör och ständig utveckling genom våra medarbetare. De visar vägen för hur vi bedriver vår dagliga verksamhet. *Läs mer på sidan 14.*



Vad vi erbjuder

Vi erbjuder produkter och tjänster som lås, dörrar, portar och entréautomatik. Vi är också ledande på säker identifiering: nycklar, kort, taggar samt mobila och biometriska identitetskontrollsystem. *Läs mer på sidan 30.*



Innehåll

Inledning

3 Året i korthet

Vilka vi är

6 Kommentar från VD

Hur vi skapar värde

8 Marknad och trender
10 Vår värdeskapande affärsmodell

Hur vi arbetar

13 Strategisk översikt
14 Strategiska aktiviteter 2020
16 Marknadstillväxt
20 Produktledarskap
23 Kostnadseffektivitet
26 Medarbetare

Vad vi erbjuder

28 Divisionsöversikt
30 Opening Solutions EMEA
31 Opening Solutions Americas
32 Opening Solutions Asia Pacific
34 Global Technologies
36 Entrance Systems

Förvaltningsberättelse

41 Förvaltningsberättelse
43 Väsentliga risker och riskhantering
47 Bolagsstyrning
52 Styrelse
54 Koncernledning
57 Intern kontroll – finansiell rapportering

Finansiella rapporter

58 Finansiella rapporter
70 Noter
95 Fem år i sammandrag
96 Kommentarer till fem år i sammandrag
97 Nyckeltalsdefinitioner
98 Förslag till vinstdisposition
99 Revisionsberättelse

Aktieägarinformation

104 Investera i ASSA ABLOY
105 ASSA ABLOY-aktien
108 Information till aktieägare
109 Finansiell kalender och kontaktuppgifter

Årsredovisningen och koncernredovisningen
finns på sidorna 40–94 och 98.

Strategin har tjänat oss väl

Tack vare starka insatser från våra medarbetare, kraftfulla kostnadsåtgärder och ett starkt operativt genomförande har vi kunnat begränsa pandemins negativa effekt på försäljningen, värna om lönsamheten och generera ett starkt operativt kassaflöde.

Läs mer på sidorna 6–7.



Strategiska aktiviteter 2020

Vi arbetar med ett antal affärsprioriteringar som stödjer våra strategiska målsättningar. En kombination av kort- och långsiktiga åtgärder har implementerats för att hantera effekten av covid-19-pandemin. Vi har också lanserat ett nytt femårigt hållbarhetsprogram och åtagit oss att uppfylla vetenskapligt baserade mål.

Läs mer på sidorna 14–15.

ASSA ABLOY som investering

Vi har en världsledande ställning i en bransch med många starka tillväxtmöjligheter.

Läs mer på sidan 104.



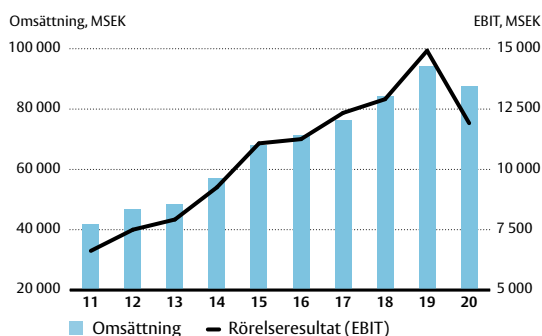
Året i korthet



Trots svåra förutsättningar har vi presterat väl och fortsatt investera i produktinnovation. Vi har lanserat många nya produkter och lösningar för att tillgodose kundernas efterfrågan på beröringsfria accesslösningar.

- Omsättningen minskade med 7% till 87 649 MSEK (94 029) på grund av negativa effekter av pandemin och valutaeffekter.
- Tolv förvärv slutfördes, vilket bidrog till 4% förvärvad nettotillväxt.
- Rörelseresultatet påverkades negativt av covid-19, medan kassaflödet var fortsatt starkt. Rörelsemarginalen exklusive jämförelsestörande poster var 13,6% (15,9).
- Satsningar på produktutveckling fortsatte i snabb takt. Av omsättningen kom 25% (27) från produkter som lanserats under de senaste tre åren.

Omsättning och rörelseresultat (EBIT)¹



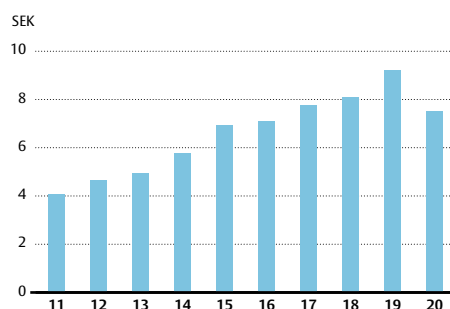
¹ Exklusive jämförelsestörande poster.

Nyckeltal	2019	2020	Förändring
Omsättning, MSEK	94 029	87 649	-7%
varav: Organisk tillväxt, %	3	-8	
varav: Förvärvad nettotillväxt, %	3	4	
varav: Valutaeffekt, %	6	-3	
Rörelseresultat (EBIT), MSEK ¹	14 920	11 916	-20%
Rörelsemarginal, % ¹	15,9	13,6	
Resultat före skatt (EBT), MSEK ¹	13 883	11 133	-20%
Operativt kassaflöde, MSEK	14 442	14 560	+1%
Avkastning på sysselsatt kapital	17,0	13,0	
Utdelning, SEK/aktie ²	3,85	3,90	1%

¹ Exklusive jämförelsestörande poster.

² Enligt styrelsens förslag.

Vinst per aktie^{1,2}



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

² Exklusive jämförelsestörande poster.

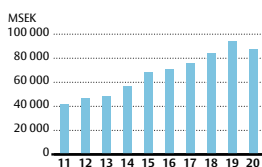
Mål och utfall

Våra finansiella och hållbarhetsrelaterade mål är satta på ambitiösa men uppnåeliga nivåer. De finansiella målen har satts för att balansera tillväxten med en avkastningsnivå som kommer att skapa stora värden. Under de senaste tio åren, före pandemin, har vi haft en årlig tillväxt på över 9% och en justerad rörelsemarginal på över 16%. Våra hållbarhetsmål fastställdes 2015, och 2020 hade vi överträffat de flesta av målen. Nya mål har satts för 2025. Läs mer på sidan 15 och i vår hållbarhetsredovisning.

Över en konjunkturcykel

10%

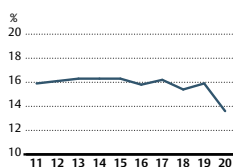
Årlig tillväxt som en kombination av organisk och förvärvad tillväxt



Den totala omsättningen minskade med 7% på grund av effekterna av pandemin. Den organiska tillväxten var -8%, medan förvärvet av åtta record bidrog till en förvärvad nettotillväxt på 4%. Under de senaste tio åren har vår genomsnittliga årliga tillväxt legat på över 9% om man undantar pandemiåret.

16–17%

Rörelsemarginal¹



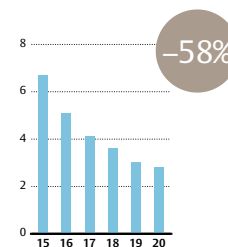
¹ Exklusive jämförelsestörande poster.

Den justerade rörelsemarginalen var 13,6% under 2020. Covid-19 har haft en betydande negativ effekt på lönsamheten, men marginalen förbättrades avsevärt under det andra halvåret. Under de senaste tio åren, före pandemin, har vår rörelsemarginal de flesta år legat på över 16%.

Mål 2020 jämfört med 2015

-55%

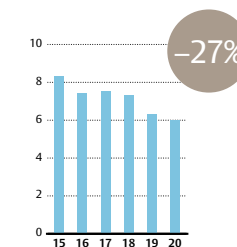
Skadefrekvens



Skadefrekvensen minskade med 7% och har minskat med 58% sedan 2015. Vi har genomfört ett strukturerat arbete genom hela organisationen, särskilt i vissa utvalda affärsenheter som har haft högre skadefrekvens. Detta arbete har resulterat i betydande förbättringar.

-20%

Växthusgasintensitet, energi



Vår växthusgasintensitet relaterat till koncernens energiförbrukning minskade med 5% och har minskat med 27% sedan 2015, vilket överträffar målet med 7 procentenheter. Detta har åstadkommit genom effektivisering och förbättringar av industriella processer. Läs mer om våra nya femåriga hållbarhetsmål på sidan 15.



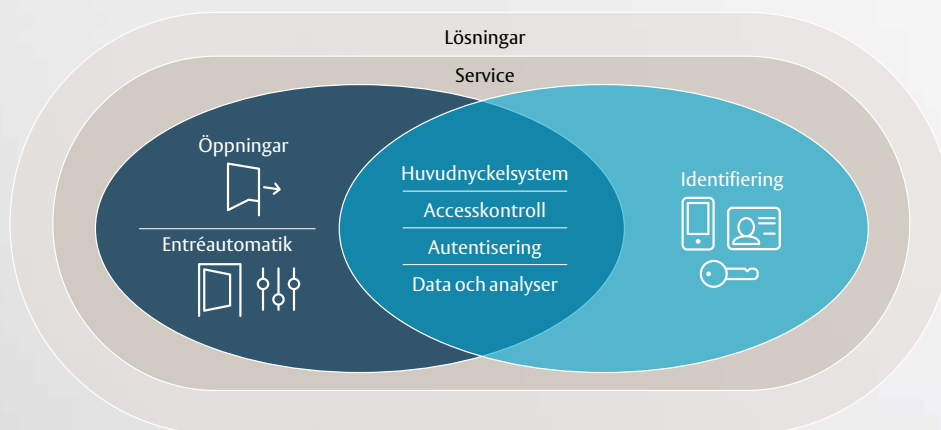
Vilka vi är

Världsledande inom accesslösningar

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

Accesslösningar för alla behov

Vi erbjuder produkter och tjänster som lås, dörrar, portar och entréautomatik. Vi är också ledande på säker identifiering; med nycklar, kort, taggar samt mobila och biometriska identitetskontrollsystem. Våra produkter och tjänster levereras både enskilt och tillsammans – som kompletta accesslösningar.



En decentraliserad organisation

Vår lokala närvaro möjliggör snabba leveranser och svar på kundernas efterfrågan, med lokala affärsenheter som utvecklar och optimerar resurser och produkter efter lokala förutsättningar och behov. På mer centraliserade produktionsanläggningar tillverkar vi komponenter som kan användas på många marknader för att uppnå stordriftsfördelar. De regionala divisionerna tillverkar och säljer mekaniska och elektromekaniska lås, digitala dörrlås, cylindrar och säkerhetsdörrar anpassade för den lokala marknadens normer och säkerhetskrav. De globala divisionerna tillverkar och säljer produkter och tjänster inom elektronisk accesskontroll, identifieringsprodukter och entréautomatik. Läs mer på sidorna 28–37.

Regionala divisioner			Globala divisioner	
Opening Solutions EMEA	Opening Solutions Americas	Opening Solutions Asia Pacific	Global Technologies	Entrance Systems

Starka varumärken

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

ASSA ABLOY

Koncernvarumärke

ASSA ABLOY

Huvudvarumärke

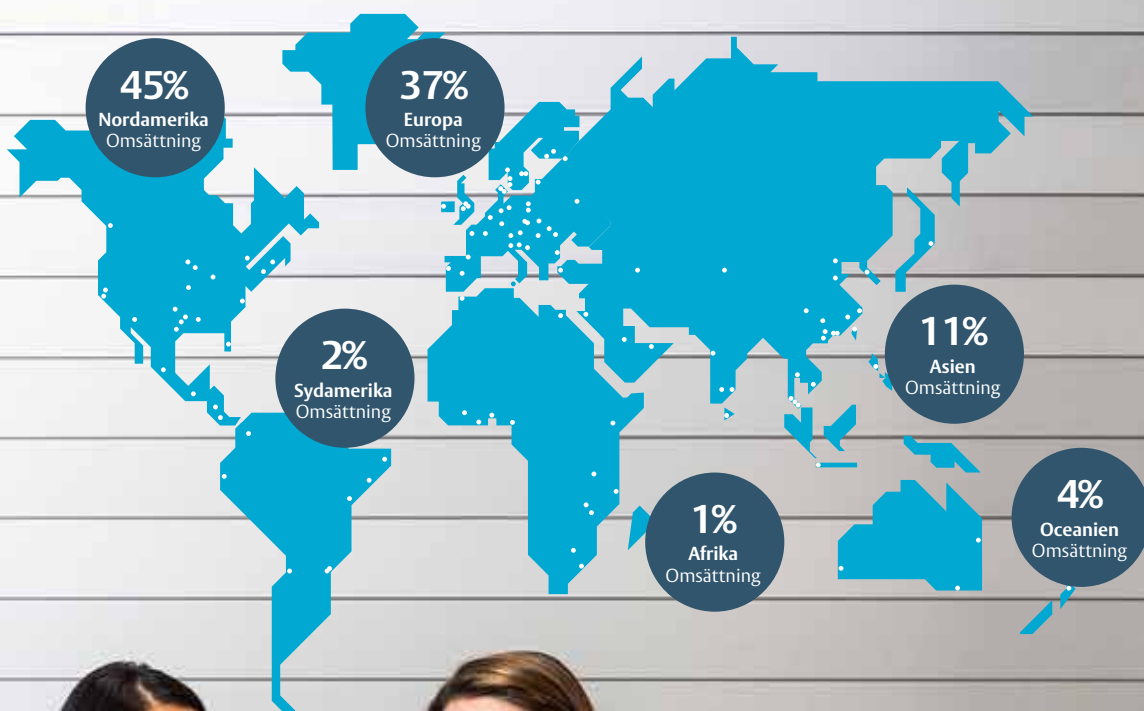
HID

Yale

Global närvaro

- Nationella anläggningar och större regioner

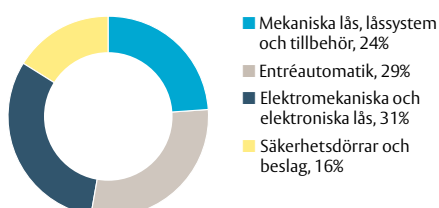
Totalt har vi cirka 900 anläggningar, varav 101 FoU-anläggningar och 109 produktionsanläggningar. Övriga utgörs av distributionscenter och kontor. ASSA ABLOY har verksamhet i över 70 länder.



Elektromekanik på uppgång

Koncernen ser en snabbt växande efterfrågan på elektromekaniska produkter samt elektroniska och digitala lösningar. Sedan 2010 har dessa ökat sin andel av koncernens försäljning från 25% till 31%. De mekaniska produkterna fortsätter att växa, men de elektromekaniska växer väsentligt snabbare.

Omsättning per produktgrupp



Tillsammans skapar vi access

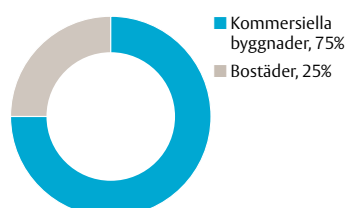
48 000
medarbetare

70
länder

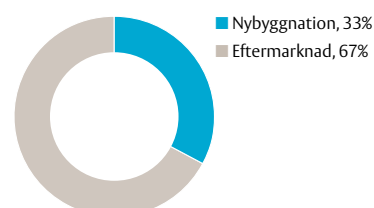
6%
av våra anställda
arbetar med forskning
och utveckling

9 000
patent

Kundfördelning



Nybyggnation/Eftermarknad



Strategin har tjänat oss väl under ett utmanande år

Utbrott av covid-19 har påverkat stora delar av vårt vardagsliv på ett eller annat sätt. För ASSA ABLOY har pandemin resulterat i vår hittills mest utmanande operativa situation och den har haft stor inverkan på vårt finansiella resultat, i synnerhet under det första halvåret. Genom att vidta kraftfulla åtgärder och samtidigt fortsätta att investera i produktutveckling har vi lyckats förbättra det finansiella resultatet. Tack vare starka individuella insatser från våra medarbetare, kraftfulla kostnadsåtgärder och ett starkt operativt genomförande har vi kunnat begränsa pandemins negativa effekt på omsättning, värna om lönsamheten och generera ett starkt operativt kassaflöde.

**600
MSEK**

i effektivitets-
besparingar genom
strukturprogram

**87 649
MSEK**

total omsättning

**11 916
MSEK**

rörelseresultat

Utbrottet av covid-19 gjorde att vår totala omsättning minskade med 7% till 87 649 MSEK, den organiska tillväxten minskade med 8%. Den förvärvade nettotillväxten var 4% och vi hade en negativ valutaeffekt på 3%. Covid-19 hade en avsevärd inverkan under hela året och den organiska försäljningen minskade som mest under det andra kvartalet, då över hälften av världens befolkning omfattades av nedstängningsåtgärder och en tredjedel av våra produktionsanläggningar var tillfälligt stängda. Den här krisen har varit annorlunda för ASSA ABLOY, jämfört med tidigare lågkonjunkturer. Till en början påverkade pandemin våra leveranser från Kina och den lokala efterfrågan i Kina. Från mars och framåt påverkades den globala efterfrågan i hög grad. Eftersom krisen handlade om tillit, hindrades installatörer, servicetekniker och återförsäljare i många fall från att besöka kunder på grund av myndighetsrestriktioner och rädsla för viruset. När samhällena gradvis öppnade upp förbättrades eftermarknaden och arbetet på byggarbetsplatser återupptogs igen.

Divisionernas utveckling

Division Entrance Systems påverkades minst av nedstängningarna, eftersom vår försäljning till lager- och distributionscenter ökade tack vare e-handels snabba utveckling över hela världen. Global Technologies påverkades däremot desto mer negativt på grund av det minskade resandet och den lägre efterfrågan inom kontorssegmentet. Våra regionala divisioner påverkades också i hög grad av nedstängningarna, men olika mycket på olika marknader. I APAC kan vi med glädje konstatera att vår nya strategi för Kina uppvisar goda resultat, vilket i sin tur leder till förbättrat ekonomiskt utfall.

Vi har fortsatt med vår framgångsrika förvävsstrategi, och under året har vi välkomnat 12 bolag till ASSA ABLOY-familjen. Vi har också slutfört förvärvet av agta record, som kompletterar vårt erbjudande inom Entrance Systems affärssegment Pedestrian.

Vårt rörelseresultat var 11 916 MSEK, vilket motsvarar en rörelsemarginal på 13,6%. Marginalen var lägre under det första halvåret, men nära målet under den senare delen av året. Detta uppnåddes genom att implementera kraftfulla kostnadsåtgärder som minskade våra administrations-, försäljnings- samt tillverkningskostnader. Vi lanserade också vårt nästa strukturprogram (MFP8) och avsatte ytterligare 1 366 MSEK i omstruktureringskostnader. Programmet kommer att förbättra vår operativa effektivitet, stärka vår konkurrenskraft och minska de årliga kostnaderna med cirka 1 miljard SEK när det har implementerats fullt ut.

Det operativa kassaflödet var mycket starkt, 14 560 MSEK, tack vare stora förbättringar av rörelsekapitalet. Detta resulterade i en kassaflödesgenerering på 131%.

Vår strategi vägleder oss

Pandemin skapade en extraordinär situation, men våra fyra strategiska målsättningar har hjälpt oss genom krisen. Vår decentraliserade organisation med beslutsfattande nära kunden har gjort att medarbetare på lokal nivå har kunnat agera snabbt och flexibelt baserat på lokala marknadsförhållanden. Åtgärderna som vidtogs under det första halvåret var mer omfattande än någonsin tidigare. Vi har också utvecklat nya arbetssätt i många delar av koncernen, med respekt för social distansering och fokus på våra medarbetares hälsa och välbefinnande. Jag är stolt över detta arbete.

När krisen slog till införde vi minskad arbetstid samt tillfälliga och permanenta permitteringar, vilket tyvärr har påverkat över 20% av vår personalstyrka. Vi har sänkt kostnaderna ytterligare genom omförhandlade konsultavtal samt minskade resekostnader och andra diskretionära utgifter. Kostnadsåtgärderna har varit oerhört viktiga för att värna lönsamheten.

Vi har fortsatt att investera i produktinnovation, specialiserad försäljning och tjänster. Vi har till exempel introducerat ett antal beröringsfria accesslösningar och -produkter på marknaden. Dessutom har vi lanserat Incedo, ett nytt skalbart kommersiellt ekosystem för digital säkerhet som kopplar ihop olika accesslösningar på en och samma mjukvaruplattform. På bostadsmarknaden har vi utökat vårt breda sortiment med flera nya digitala dörrlås. Av omsättningen kom totalt 25% från produkter som lanserats under de senaste tre åren, och 2020 introducerade vi över 400 nya produkter på marknaden. Det visar att effektiv innovation är en förutsättning för vår framtida tillväxt.

Vi har arbetat vidare med våra gemensamma värderingar och stärkt vår gemensamma kultur. I enlighet med vår ambition har vi dessutom ökat antalet interna rekryteringar och befordringar. Alla dessa initiativ bidrar till vår fortsatta framgång. Trots att vi har arbetat hemifrån har vi ökat vårt samarbete inom koncernen ytterligare med hjälp av olika digitala plattformar. Det kommer att leda till fortsatt ökad produktivitet i många delar av verksamheten även efter covid-19.

Högre ambitionsnivå för hållbarhet

Vi avslutade vårt femåriga hållbarhetsprogram, där vi hade satt ett antal ambitiösa mål. Dessa har fokuserat på ökad säkerhet på arbetsplatsen, effektivare användning av energi,



vatten och material samt mindre avfall. Det glädjer mig att kunna meddela att vi har överträffat de flesta av målen, inklusive en minskning av skadefrekvensen med 58% och av koldioxidintensiteten från våra industriella processer med 99% jämfört med 2015.

Hållbarhet kommer att ha en avgörande betydelse för den ekonomiska och industriella utvecklingen under de kommande årtiondena. Våra intressenters förväntningar på hållbarhet blir allt högre. För att upprätthålla vår konkurrenskraft på lång sikt har vi bestämt oss för att höja ambitionsnivån. I vårt nya femåriga hållbarhetsprogram har vi satt nya ambitiösa mål för 2025. Dessutom har vi åtagit oss att uppfylla vetenskapligt baserade mål, vilket visar att vi vill ta en ledande roll även inom detta område. Vi ska uppnå dessa mål genom att effektivisera vår verksamhet och leverantörskedja, vilket kommer att möjliggöras av tekniska förbättringar. Vårt arbete inom det här området kommer också att leda till utveckling av mer hållbara produkter och lösningar. Våra strategiska målsättningar stämmer väl överens med våra hållbarhetsambitioner och kommer att vägleda oss på resan.

Våra finansiella mål är oförändrade

ASSA ABLOY är en del av en attraktiv bransch med starka och positiva långsiktiga drivkrafter. Även om covid-19 har påverkat vår bransch i högre grad än tidigare konjunktur-nedgångar, förväntar vi oss inte att någon av de grundläggande

drivkrafterna kommer att förändras. Våra produkter och lösningar kommer snarare att bli ännu mer relevanta, eftersom de kan hjälpa människor att uppleva en öppnare och säkrare värld även i framtiden. Våra innovationer möjliggör trygga, säkra och bekväma lösningar för såväl fysisk som digital access.

Våra långsiktiga finansiella mål på 10% årlig tillväxt över en konjunkturcykel med en rörelsemarginal på 16–17% förblir därför oförändrade.

Slutligen vill jag tacka alla våra medarbetare som tillsammans har bidragit till att göra vår koncern starkare. Jag vill även tacka alla våra kunder, partners och aktieägare för det förtroende och den lojalitet de visar ASSA ABLOY. Många kommer att minnas 2020 som ett utmanande år då de flesta av oss tvingades förändra vårt sätt att leva. Det har inte varit lätt, men tack vare våra snabba insatser och åtgärder kommer vi att ta oss ur den här krisen som en starkare koncern, med goda förutsättningar att fortsätta vara en branschledare inom hållbara accesslösningar.

Stockholm den 5 februari 2021

Tack!

Nico Delvaux
VD och koncernchef



Hållbarhet kommer att ha en avgörande betydelse för den ekonomiska och industriella utvecklingen under de kommande årtiondena. Vi har åtagit oss att uppfylla vetenskapligt baserade mål, vilket visar att vi vill inta en ledande roll även inom detta område.



Hur vi
skapar värde

Grundläggande behov driver vår bransch

Behovet av trygghet och säkerhet är ett av mänsklighetens mest grundläggande behov, och detta har varit en drivkraft för vår bransch i hundratals år. Bekväma och säkra accesslösningar i kombination med ökat fokus på byggnaders energieffektivitet kommer att driva tillväxten inom vår bransch under en överskådlig framtid. Covid-19-pandemin orsakade en global ekonomisk nedgång under 2020, men branschtrender och megatrender förväntas fortsätta främja en långsiktig tillväxt som vi på ASSA ABLOY har goda förutsättningar att ta del av.



Branschen för accesslösningar utvecklas ständigt och har i dag ett totalt värde på över 100 miljarder USD årligen.

Marknadsöversikt

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

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

Tillväxttrender

Det finns ett antal gynnsamma trender som ökar efterfrågan på accesslösningar, bland annat när det gäller att uppfylla våra mest grundläggande behov av trygghet och säkerhet. Branschens digitalisering gör det möjligt för oss att erbjuda smidigare lösningar och övergå till ett mer tjänstebaserat erbjudande. En annan trend som blir allt viktigare är energi-effektiva och hållbara lösningar.

Trots covid-19-krisen visar marknadsundersökningar att ett antal gynnsamma megatrender och branschtrender kommer att bidra till en fortsatt växande efterfrågan på säkerhetslösningar i framtiden.

Megatrender

Urbanisering

Allt fler människor flyttar från landsbygden till städer. Detta skapar efterfrågan på nya byggnader och därmed även nya accesslösningar. Den här utvecklingen är särskilt tydlig på tillväxtmarknaderna, där ett ökat behov av bostäder, arbetsplatser och butiker driver på efterfrågan på accesslösningar. I FN räknar man till exempel med att antalet människor som bor i stadsområden kommer att öka med ytterligare 2,5 miljarder fram till år 2050. Ökad välfärd och urbanisering leder till större investeringar i avancerade dörr- och accesslösningar i bostäder, köpcentrum och på arbetsplatser.

Behov av säkerhet

Att vara trygg och säker är ett grundläggande mänskligt behov. I en värld präglad av osäkerhet ökar behovet av säkra, bekväma och effektiva accesslösningar – både i hemmet och övriga segment. Tid är en värdefull tillgång och tillväxten stärks ytterligare av efterfrågan på smidiga och tidsbesparande accesslösningar för platser och saker.

Hållbarhet

I takt med en växande oro för miljön, vill allt fler kunder ha lösningar som sparar energi och minskar utsläppen av växthusgaser. Därför ser vi också att fokus och efterfrågan på hållbara byggnader och accesssystem ökar. I dag räknar man till exempel med att cirka 50% av alla nya kommersiella byggnader är miljöcertifierade. Detta kräver en ökad insyn vad gäller produkternas miljöpåverkan, hållbar produktion och bra arbetsmiljö. Dessutom införs allt fler regler beträffande energisnåla byggnader och accesslösningar. Detta är långsiktiga drivkrafter som främjar tillväxten inom vår bransch.

Branschtrender

Nya teknologier

Övergången från mekaniska till elektromekaniska produkter och lösningar möjliggör ökad bekvämlighet för våra kunder. Andelen elektromekaniska produkter som vi säljer har ökat från 25% till 31% de senaste fem åren. Produktmixens utveckling mot fler elektromekaniska produkter kommer att fortsätta, vilket skapar många nya affärsmöjligheter samtidigt som det ger återkommande intäkter för licenser och programvaror.

Lokala bestämmelser

Ändrade lokala regler, tillämpningar och lagar leder till ökad efterfrågan på uppdaterade accesslösningar som uppfyller de nya kraven. Olika bestämmelser i olika länder kräver en anpassning av produkterna, vilket skapar hinder samtidigt som det blir svårare att marknadsföra produkterna.

Hållbar utveckling och FN:s hållbarhetsmål

Enligt World Green Building Council står byggnader och byggd miljö för 39% av världens energirelaterade koldioxidutsläpp. Här spelar dörröppningar en betydande roll. ASSA ABLOY har en viktig roll när det gäller att minska utsläppen, genom att utveckla lås, dörrar och dörrlösningar som bidrar till att öka byggnadernas energieffektivitet. Dessutom erbjuder vi miljövarudeklarationer.

Vi har skrivit under FN:s Global Compact-initiativ och stödjer dessutom FN:s hållbarhetsmål, som en del av vårt strategiska arbete och vår dagliga verksamhet. I första hand fokuserar vi på sex mål, där vi anser att vår bransch och ASSA ABLOY har störst inverkan:

- Rent vatten och sanitet för alla
- Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt
- Hållbar industri, innovationer och infrastruktur
- Hållbara städer och samhällen
- Hållbar konsumtion och produktion
- Bekämpa klimatförändringarna



Hållbarhet kommer att ha en avgörande betydelse för den ekonomiska och industriella utvecklingen under de kommande årtiondena. Under 2020 bestämde vi oss för att ansluta oss till SBTi (Science Based Targets initiative), för att leda vår bransch mot en mer hållbar framtid och ytterligare stärka vår konkurrenskraft med hållbara produkter, lösningar och processer.

Vi har avslutat vårt hållbarhetsprogram 2015–2020 med goda resultat. Vi har genomfört fokuserade projekt för att uppnå effektivare användning av energi, vatten och material samt generera mindre avfall. Vid årets slut hade vi överträffat nio av de totalt 13 målen.

Vårt bidrag till FN:s globala hållbarhetsmål sträcker sig längre än dessa specifika sex mål. Vi stödjer till exempel mål nummer 9 (Hållbar industri, innovationer och infrastruktur) genom att utforska nya sätt att använda mindre material i produktionen, optimera produktkomponenterna och effektivisera våra tillverknings- och transportmetoder med hjälp av hållbarhetskompassen i våra innovationsprocesser. Vi stödjer mål nummer 11 (Hållbara städer och samhällen) genom att erbjuda hållbara produkter och tjänster inom accesslösningar, inklusive miljövarudeklarationer som gör att kunderna kan dokumentera sina byggnaders prestanda.

Mer information om hur vi arbetar med dessa mål finns i vår hållbarhetsredovisning.

Hållbarhetsresultat 2015–2020

–27%

Koldioxidintensitet
(mål –20%)

–30%

Energiintensitet
(mål –20%)

–50%

Vattenintensitet
(mål –20%)

–58%

Skadefrekvens
(mål –55%)

91%

Andel inköp från
hållbarhetsreviderade
leverantörer av direkt-
material i lågkostnads-
länder (mål 90%)



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

Vi hjälper dagligen miljarder människor att uppleva en öppnare värld genom innovationer som möjliggör trygga, säkra och bekväma lösningar för såväl fysisk som digital access. Genom att ansvarsfullt använda kapital, naturresurser såväl som våra medarbetares kompetens, skapar vi hållbart värde för våra aktieägare, men även för andra intressenter. Tillsammans skapar vi värde!



Våra resurser

48 000

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

2 800

medarbetare som arbetar med forskning och utveckling av våra hållbara innovationer

190

starka varumärken och en diversifierad produktportfölj

9 000

patent

109

effektiva produktions- och monteringsanläggningar

~50 000

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

59 Mdkr

i eget kapital

Hur vi arbetar

Vi använder en **flervarumärkesstrategi** för att utnyttja våra **globala och lokala styrkor** och nå ut till olika marknads- och kundsegment samt hitta nya vägar in på marknaden. Att förvärva relevanta bolag för att fortsätta växa är en viktig del av vår strategi.

Vi har en decentraliserad organisation och fattar beslut nära kunden.

Hållbarhet är en del av allt vi gör och en drivkraft genom hela ASSA ABLOYs värdekedja. Det är en viktig del av vår innovation, inköpsprocess, produktion, medarbetarutveckling, tillämpning av våra produkter och lösningar samt koncernens relationer med externa intressenter.

Våra strategiska målsättningar

Koncernens strategiska inriktning är att leda trenden mot världens mest innovativa och väldesignade accesslösningar.

Tillväxt genom kundrelevans

Vi anser att lönsam tillväxt börjar med en förståelse för våra kunder.

Produktledarskap genom innovation

Innovation är en förutsättning för allt vi gör och den viktigaste drivkraften för vår organiska försäljningstillväxt.

Kostnadseffektivitet i allt vi gör

All verksamhet måste leda till ökad effektivitet, där de besparingar som genereras kan återinvesteras i innovation och aktiviteter som påskyndar tillväxten.

Ständig utveckling genom våra medarbetare

Vi säkerställer koncernens fortsatta framgång och framtida tillväxt genom att hjälpa våra medarbetare att utvecklas inom ASSA ABLOY.

Tillsammans vägleds vi av våra värderingar och förhållningssätt



Handlingskraft
Vi litar på varandra



Innovation
Vi vågar förändra



Integritet
Vi står upp för vad som är rätt



En öppnare värld

Värdeskapande för intressenter 2020

Ägare och investerare

- Utdelning och värdeökning

4,3 Mdkr

utbetald utdelning

Medarbetare

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

27,2 Mdkr

i löner och andra ersättningar

Kunder

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

>400

nya produkter lanserade

Leverantörer och partners

- Teknisk utveckling
- Stabil partner

~42 Mdkr

i leverantörsbetalningar

Samhälle

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

2,5 Mdkr

i inkomstskatt

Vårt erbjudande

Vårt mål är att erbjuda **säkerhet, trygghet och bekvämlighet**. Vi har en **bred produktportfölj** med **unika, innovativa accesslösningar och säkra identifieringstjänster**.



31%

Elektromekaniska produkter



29%

Entréautomatik



16%

Säkerhetsdörrar och beslag



24%

Mekaniska lås



Hur vi
arbetar

Vi är globala och unikt lokala

ASSA ABLOY är en global leverantör av accesslösningar som är en del av vardagen för människor över hela världen. Koncernen bildades 1994 och sedan dess har mer än 300 förvärv genomförts. I dag har vi en världsledande ställning med en diversifierad och decentraliserad organisation.



Innovation är en förutsättning för vår verksamhet och avgörande för vår framgång. Digitaliseringen av vår bransch gör det möjligt för oss att skapa mervärde för kunderna.

Från lokalt företag till global koncern

Låsbranschen är en av världens äldsta branscher och kännetecknas av lokala standarder och strukturer som har utvecklats under hundratals år av lokala företag. Den globala marknaden för accesslösningar är fortfarande fragmenterad och saknar globala standarder. Detta omfattar även hur vi går till marknaden.

ASSA ABLOY återspeglar marknadens struktur. Många av bolagen i vår koncern grundades av entreprenörer för över 100 år sedan, med produkter utvecklade för lokala marknader. Sedan ASSA ABLOY bildades 1994 har vi hela tiden utökat verksamheten genom en kombination av organisk tillväxt och förvärv.

De första 10 åren kännetecknades av snabb tillväxt och förvärv av stora, ledande företag och varumärken på många olika marknader. Vi byggde upp världens största låskoncern. I nästa steg utvecklades vi till en global ledare inom lås- och dörrlösningar genom att kombinera sortimenten hos de bolag vi förvärvat för att erbjuda kunderna helhetslösningar.

I dag är vi världsledande inom accesslösningar med ett brett utbud av produkter och tjänster. Vi är också ledande på säker identifiering, med nycklar, kort, taggar samt mobila och biometrisk identitetskontrollsystem.

Kombination av decentraliserade och centraliserade strukturer

Standarder för dörrar och lås skiljer sig mellan olika marknader. För dessa produkter är vår verksamhet uppbyggd kring lokala monteringslinjer. Vår lokala närvaro möjliggör snabba leveranser och svar på kundförfrågningar, med lokala affärsenheter som utvecklar och optimerar resurser och produkter efter lokala förutsättningar och behov. På mer centraliserade produktionsanläggningar tillverkar vi komponenter som kan användas på många marknader för att uppnå stordriftsfördelar. De senaste åren har dessa utlokalisierats till länder med lägre kostnadsprofil som i Östeuropa och Asien. Därmed kombinerar vi global räckvidd med unikt utvecklade lokala produkter.

Produktutvecklingen sker lokalt samt på några få centraliserade enheter som utvecklar gemensamma produktplattformar.

Den decentraliserade strukturen, i kombination med lokalt ansvar, gör att affärsenheterna snabbt kan anpassa sig efter marknadens och verksamhetens utveckling. Inom våra globala divisioner tillverkar vi allt fler av våra produkter i centraliserade produktionsenheter. De flesta av våra HID Globals RFID-taggar tillverkas till exempel i två fabriker och

alla hotellås från Global Solutions tillverkas i en och samma fabrik. Entrance Systems har en mer diversifierad struktur, men håller på att konsolidera sin produktion. Ett exempel på detta är integrationen av agta record, som förvärvades 2020 och är det största förvärvet på åtta år.

Digitalisering skapar många möjligheter

Innovation är en förutsättning för vår verksamhet och avgörande för vår framgång. Digitaliseringen av vår bransch gör det möjligt för oss att skapa mervärde för kunderna. Mjukvaruplattformar för våra produkter används till exempel i allt större utsträckning, och vår globala närvaro ger oss möjligheter att skapa synergier över hela koncernen. Samtidigt leder digitaliseringen till snabbare förändringar inom vår bransch. Därför måste vi hela tiden vara alerta och flexibla, och vår gemensamma kultur hjälper oss att öka samarbetet och informationsutbytet mellan våra divisioner och affärsenheter. Dessutom satsar vi allt mer på produktutveckling. Under de senaste två åren har FoU-andelen ökat från 3% till 4%, vilket motsvarar en ökning på 1 009 MSEK.

Ett exempel på hur vi skapar synergier är grundandet av Smart Residential, som är en divisionsöverskridande organisation med ansvar för smarta digitala dörrlås på bostadsmarknaden. Organisationen utnyttjar de stordriftsfördelar vi skapar internt inom de regionala divisionernas FoU- och produktionsresurser, inklusive en enda IT-plattform för kundgränssnitt. De regionala divisionerna optimerar sedan försäljningen på respektive marknad och säkerställer att produkterna uppfyller lokala standarder och bestämmelser. Under 2020 lanserade vi ett nytt smart lås i Europa – Yale Linus – som ett resultat av samarbetet mellan våra divisioner och Smart Residential. Läs mer om innovationsmöjligheter på sidan 19.

Våra strategier och finansiella mål bygger på denna operativa miljö. Läs mer om vår strategi och hur vi arbetar på sidorna 13–27.

Strategisk översikt

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

Syfte

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

Vision

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

Mission

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

Finansiella mål

Tillväxt

5%

organisk

5%

förvärvad

=

10%

total tillväxt

EBIT

16–17%



Våra strategiska målsättningar

Tillväxt genom kundrelevans

Produktledarskap genom innovation

Kostnadseffektivitet i allt vi gör

Ständig utveckling genom våra medarbetare

Värderingar och förhållningssätt



Handlingskraft
Vi litar på varandra



Innovation
Vi vågar förändra



Integritet
Vi står upp för vad som är rätt

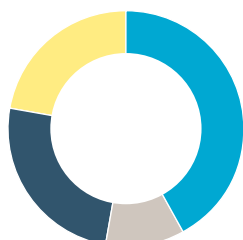
Strategiska aktiviteter 2020

Vi arbetar med ett antal affärsprioriteringar som stödjer våra strategiska målsättningar. En kombination av kort- och långsiktiga aktiviteter har implementerats för att hantera effekten av covid-19-pandemin. Vi har också lanserat ett nytt femårigt hållbarhetsprogram och anslutit oss till vetenskapligt baserade mål.

Vi arbetar med ett antal affärsprioriteringar för att öka tillväxten och ytterligare förstärka vår position som världsledande inom innovativa accesslösningar. Med löpande investeringar i produktutveckling utökar vi vår kärnverksamhet genom uppgraderingar från mekaniska till elektromekaniska produkter och lösningar. Denna övergång gör det också möjligt att generera mer återkommande intäkter tack vare ökat fokus på programvarulicenser, identitetshantering och serviceavtal.

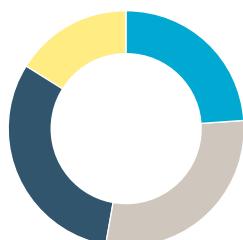
Inom Global Technologies och Entrance Systems fokuserar vi på att öka försäljningen inom olika nyckelsegment och serviceområdet. Vi arbetar också med specifika mål, som att öka vår marknadsnärvaro på tillväxtmarknader genom en kombination av organisk tillväxt och förvärv. I Kina konsoliderar vi verksamheten och satsar på lönsam tillväxt. I hela koncernen arbetar vi kontinuerligt med kostnadseffektivitet i allt vi gör för att minska kostnaden för sålda varor, och vi fortsätter att konsolidera vår tillverkning och optimera vår logistik, där besparingar som genereras kan återinvesteras i innovation som ökar tillväxten ytterligare.

Omsättning per produktgrupp, 2010



- Mekaniska lås, låssystem och tillbehör, 42%
- Entréautomatik, 11%
- Elektromekaniska och elektroniska lås, 25%
- Säkerhetsdörrar och beslag, 22%

Omsättning per produktgrupp, 2020



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

Utöver dessa affärsprioriteringar har hanteringen av situationen som uppstått till följd av covid-19-pandemin haft högsta prioritet under året. Vi har också bestämt oss för att höja vår ambitionsnivå vad gäller hållbarhet, genom att lansera nya mål för 2025 och ansluta oss till vetenskapligt baserade mål. Detta kommer att öka vår konkurrenskraft ytterligare med hållbara produkter, lösningar och processer, vilket visar vår ledande branschposition och vårt sociala ansvar.

Vår hantering av covid-19

Under årets första halvår påverkades en stor del av världens befolkning av restriktioner och nedstängningar till följd av pandemin. Inledningsvis drabbades vår leverantörskedja och produktion, vilket ledde till att ungefär en tredjedel av våra fabriker tvingades stänga. Nedstängningarna ledde i sin tur till en kraftigt minskad efterfrågan, i vissa länder hela 90% på bara några dagar.

Vi hanterade situationen genom att vidta ett antal åtgärder. Vår främsta prioritering är alltid våra medarbetares hälsa och säkerhet. Genom hela pandemin har vi vidtagit olika åtgärder, som att arbeta hemifrån, tillhandahålla personlig skyddsutrustning, införa fler skift för att begränsa antalet personer på vissa anläggningar och genomföra olika lokala insatser för att uppfylla lokala bestämmelser.

För att skydda verksamhetens kontinuitet har lokala chefer vidtagit kraftfulla åtgärder för att anpassa sina respektive verksamheter efter lokala marknadsförhållanden. Verksamheten återupptogs successivt på samtliga produktionsenheter, tack vare vårt snabba agerande för att uppfylla de nya, stränga reglerna.

Samtidigt har våra medarbetare fortsatt att stödja kunderna med hjälp av nya, innovativa metoder för att garantera allas hälsa och säkerhet. Våra strategiska målsättningar har använts som vägledning vid implementering av följande åtgärder:

- tillfälligt kortare arbetstid
- kapacitetsjusteringar för att anpassa fabriker till den lägre efterfrågan och sedan successivt öka produktionskapaciteten igen

- fortsätta investeringar i produktutveckling och lansering av nya produkter, i synnerhet beröringsfria lösningar.

Vi har sänkt våra kostnader avsevärt. Vissa åtgärder har krävt svåra beslut, vilket har lett till en 5% minskning av antalet medarbetare under året, men den viktiga produktutvecklingen och vissa försäljnings- och specifikationsresurser har skyddats. Därmed kommer ASSA ABLOY att kunna förstärka sin position ytterligare som världsledande inom accesslösningar och uppnå sina långsiktiga finansiella mål.

Högre ambitioner för hållbarhet

Hållbarhet är en prioriterad strategisk åtgärd som vi arbetar långsiktigt med. Under året tog vi ett beslut som kommer att påverka vår hållbarhetsagenda under många år, genom att ansluta oss till vetenskapligt baserade mål. Detta kommer att se till att vår ambitionsnivå för klimatrelaterade utsläpp ligger i linje med 1,5-gradersmålet i Parisavtalet.

Vi har också avslutat arbetet med 2020 års hållbarhetsmål och satt upp nya mål för 2025. De nya målen bygger vidare på våra tidigare femårscykler, som inleddes 2010. I våra nya mål för 2025 höjer vi ambitionsnivån ytterligare inom alla områden. För att uppnå dessa mål kommer hållbarhet att integreras ännu mer i våra dagliga funktioner och processer.

Genom att ansluta oss till vetenskapligt baserade mål visar vi vårt engagemang för att bekämpa klimatförändringarna och bibehålla vår kommersiella konkurrenskraft. De exakta målen kommer att fastställas av Science Based Targets initiative (SBTi) 2021–2022, men eftersom de är anpassade efter Parisavtalet planerar vi redan att vidta åtgärder för att minska våra absoluta växthusgasutsläpp med cirka 50% mellan 2019 och 2030 samt uppnå en helt koldioxidneutral värdekedja senast 2050.

Våra nya mål och åtaganden kommer att stärka vår konkurrenskraft ytterligare genom starkare incitament att förbättra verksamheten.

Mer information om vårt hållbarhetsarbete och våra nya mål finns i vår hållbarhetsredovisning.

Mål 2020–2025

–25%
absolut
koldioxidavtryck

–25%
energiintensitet

–25%
vattenintensitet

–33%
skadefrekvens

95%
andel inköp från hållbarhetsreviderade leverantörer av direktmaterial i identifierade riskländer

Strategisk målsättning #1

Tillväxt genom kundrelevans

Själva kärnan i vår strategiska målsättning "Tillväxt genom kundrelevans" är förmågan att utveckla en djupgående förståelse för kundernas och slutanvändarnas behov, så att vi kan tillhandahålla relevanta lösningar. Processer och verktyg hjälper oss att ta fram skräddarsydda produkter och lösningar som uppfyller kundernas krav på trygghet, säkerhet, bekvämlighet och hållbarhet. Lokal närvaro är en förutsättning för att upprätthålla vår ledande ställning och fortsätta växa.

Nr 1

störst i världen inom accesslösningar.

x2

15% av försäljningen i tillväxtländer, en fördubbling på tio år.

31%

andelen elektro-mekaniska produkter har ökat från 25% till 31% av försäljningen på tio år.

Förbättrad kundupplevelse

Vi vill erbjuda en förstklassig kundupplevelse inom alla områden. Det omfattar smidiga plattformar där kunderna kan utforska, köpa, installera och serva produkterna. Verktyg som Net Promoter Score (NPS) hjälper oss att öka kundrelevansen genom att mäta kundupplevelsen vid olika kontaktpunkter. Detta verktyg införs successivt i fler affärsområden. I år har vi börjat implementera en enda IT-lösning för kundgränssnitt, för att ytterligare förbättra kundernas upplevelse av våra smarta lås. Vi lägger dessutom extra fokus på kundupplevelsen genom att förbättra gränssnitt och webbplatsnavigering.

Speciallösningar för varje segment

Vi följer kontinuerligt marknadsutvecklingen och skaffar oss mer kunskap om våra kunder och konkurrenter. Det hjälper oss att identifiera och prioritera möjligheter att stärka vår marknadsposition. Vi har segmenterat våra marknader för att kunna identifiera specifika behov och skapa speciallösningar för varje segment. Tillväxt genom kundrelevans bäst uppnås genom att leverera differentierade produkter och lösningar, snarare än att använda standardmodeller.

De institutionella och kommersiella marknaderna står för cirka 75% av vår totala försäljning. Hit räknas bland annat byggnader för utbildning, vård, transport samt offentliga och privata kontor. Inom vårdsegmentet har vi till exempel utökat vår närvaro i och med förvärvet av FocusCura, en leverantör av tekniska lösningar för äldreomsorg. Resterande 25% av vår försäljning kommer från bostadsmarknaden, ett område där vi ser ytterligare tillväxtpotentialer tack vare den växande trenden med smarta hem.

Eftermarknaden står för två tredjedelar av försäljningen, med en stabil efterfrågan i form av renoveringar, utbyten, uppgraderingar och service. Nybyggnationsmarknaden, som står för omkring en tredjedel av försäljningen, har en mer cyklisk karaktär. Vår ambition är att generera mer återkommande intäkter med nya mjukvarurelaterade erbjudanden och fler servicepaket, i och med den ökade efterfrågan på

elektromekaniska, digitala och smarta lösningar. Uppkoppade produkter, nya funktioner och abonnemangstjänster kommer att fortsätta driva på intäkterna i framtiden.

Konsoliderade och enhetliga varumärken

En enhetlig varumärkesupplevelse skapar förtroende. På ASSA ABLOY använder vi en kombination av huvudvarumärken, associerade varumärken och fristående varumärken för att nå ut till alla våra målgrupper. ASSA ABLOY är vårt koncernvarumärke och främsta kommersiella varumärke, HID omfattar säkra identiteter och accesskontroll och Yale är störst inom hemsäkerhetsprodukter och -tjänster. Alla har en stark visuell identitet.

Vi har också ett antal välkända varumärken som är associerade med något av dessa huvudvarumärken. För nischade målgrupper har vi ett antal fristående varumärken, som säljs främst via återförsäljare och installatörer.

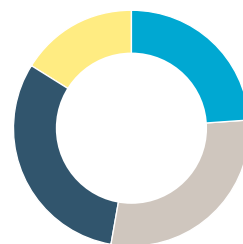
Vi använder oss av design för att skapa starka kundupplevelser.

I år fyllde Yale 180 år, vilket vi firade med att lansera det prisbelönta låset Linus och fokusera på att ge konsumenterna en bättre upplevelse än någonsin.

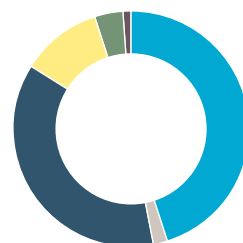
Samarbete underlättar försäljning

Gemensamma processer och en strukturerad hantering av masterdata stödjer vår försäljning och våra marknadsstrategier. Våra CRM-system gör det möjligt för oss att förse kunderna med mer målinriktad information. ASSA ABLOY Openings Studio, vårt eget BIM-program, hjälper arkitekter och andra partners inom byggbranschen att ha ett smidigt samarbete med våra specificerings- och försäljningsteam för att hitta de mest lämpliga lösningarna. Vi har utökat funktionerna i Openings Studio ytterligare, till exempel genom att integrera ledande verktyg för 3D-design och utveckla en mobilapp.

Omsättning per produktgrupp, 2020



Omsättning per geografisk marknad, 2020



Försäljningskanaler

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

Skapa efterfrågan i marknaden genom hantering av försäljningskanaler och återförsäljare



Pull-effekt genom specifikation, varumärkeslojalitet och återkommande intäkter

Fördelning av ASSA ABLOYs försäljning

75%

Kommersiella byggnader

institutionell och kommersiell marknad

25%

Bostäder

privatkunder och bostadsmarknad

33%

Nybyggnation

67%

Eftermarknad

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

Prissättningsaktiviteter

Prissättning är en fokusområde inom koncernen, med medarbetare ansvariga för prissättning i alla divisioner som arbetar med att optimera prisrealisering och marginaler. Vi tillämpar värdebaserad prissättning för att utnyttja det fulla värdet av våra produkter och tjänster, med hänsyn till faktorer som kvalitet, bekvämlighet och service. Aktiviteter som prisutveckling, prisoptimering och rabatthantering följs upp på ett öppet och transparent sätt med hjälp av nyckeltal. Vi hanterar förändringar i vår kostnadsbas proaktivt och ser över priserna för att skydda vår lönsamhet.

E-handel genom hela kundresan

Med stöd av e-handel kan vi hjälpa våra kunder på ett bättre och mer personligt sätt, vilket gör det enklare för dem att köpa från oss. Behovet av en etablerad närvaro online framgick tydligt under 2020, då covid-19-pandemin fick allt fler av våra kunder att handla på nätet och vår e-handelsförsäljning ökade som följd.

Under året ökade vi digitaliseringstakten ytterligare genom att utveckla en femårig e-handelsstrategi för varje division. Vi gjorde betydande investeringar under året, till exempel i ett nytt koncernövergripande CMS-system som gör det enklare för kunderna att hitta och navigera på våra webbplatser. Målet var att öka vår B2C- och B2B-försäljning, såväl via våra egna webbshoppar som återförsäljarnas och tredje parts webbshoppar, genom att erbjuda onlineutbildning och bättre produktinformation. Vår e-handelsplattform omfattar alla kontaktpunkter under kundresan, från digital marknadsföring till eftermarknadstjänster.

Hjälper kunderna att uppfylla hållbarhetsmål

Vi har produkter, lösningar och kunskap som hjälper kunderna att uppfylla sina miljömål genom att uppföra eller uppgradera till miljöcertifierade byggnader. Våra försäljnings- och specifieringsteam hjälper kunderna att minska sin miljöpåverkan genom att välja produkter ur koncernens allt större miljövänliga sortiment. Hållbarhetsaspekter är en grundläggande del av vår produktutvecklingsprocess. Många av våra produkter, som automatiska dörrar och beröringsfria kort, har varit extra viktiga för kunderna i år när det gäller att minska spridningen av virus och bakterier.

Expansion på tillväxtmarknader

Vi fortsätter att expandera på tillväxtmarknader, både genom förvärv och organisk tillväxt. Vår andel av omsättningen på tillväxtmarknaderna var 15%, vilket återspeglar svagare marknadsförhållanden till följd av covid-19. Under året fokuserade vi främst på organisk tillväxt på våra viktigaste marknader, till exempel genom att utöka Entrance Systems närvaro i Brasilien och Kina. Traditionellt sett har vi en stark ställning i premiumsegmenten, och vi utökar vårt erbjudande i mellanprissegmentet för att påskynda utvecklingen i tillväxtländerna. Vi arbetar med lokala leverantörskedjor för att öka effektiviteten och utvecklar produkter och lösningar speciellt anpassade efter dessa marknader.



Tillväxtmöjligheter

ASSA ABLOY började sin framgångsrika resa som ett traditionellt nordiskt låsbolag och är i dag världsledande inom accesslösningar. Detta är ett resultat av stark tillväxt och innovation, kundfokus och effektivitetsförbättringar. Men resan har bara börjat och tillväxtmöjligheterna är fortfarande många.



Säkerhet

Efterfrågan på trygga, säkra och bekväma lås- och dörrlösningar kommer att fortsätta öka. Säker digital och mobil hantering av identiteter och autentisering kommer att användas i stor utsträckning för att avgöra vilka som ska ha tillgång när, var och hur. Flexibla och modulerbara teknikplattformar kommer att fungera som ekosystem och ansluta produkter och tjänster – till exempel bostäder, enheter, bilar, robotar, containrar samt trafik- och transportsystem.



Uppkopplade produkter

Dataanalyser, som möjliggörs av fler uppkopplade produkter, kommer att användas i stor utsträckning som ett verktyg för att utveckla nya kundfunktioner. Med uppkopplade produkter kan vi öka kundnyttan genom att förbättra kundupplevelsen och kostnadseffektiviteten samt analysera säkerhets- och energibehoven. På eftermarknaden kommer fjärrstyrd service att användas i högre utsträckning för att uppnå förbättrad servicetillgänglighet och molnbaserade servicelösningar.

Digitalisering

I framtiden kommer elektromekaniska lösningar att vara standard både inom det kommersiella segmentet och bostadssegmentet. Uppkopplade enheter och maskiner i bostäder och industrier – som möjliggör identifiering, kommunikation, kontroll och övervakning av de uppkopplade sakernas funktioner och tillverkning – kommer att användas och tillämpas i stor utsträckning. Inom detaljhandeln kommer digitala accesslösningar att möjliggöra applikationer för smarta hem, effektiva hemleveranser, vård och andra tjänster.



Mekaniska lås

Mekaniska lås kommer även i framtiden att vara en viktig del av vår kärnverksamhet, och de ligger dessutom till grund för våra elektromekaniska produkter. Vår kompetens inom mekaniska lås kommer att vara en fortsatt viktig konkurrensfördel, eftersom innovationer under de närmaste tio åren förväntas omfatta både utveckling av vanliga mekaniska lås och avancerade mjukvaruplattformar för våra elektromekaniska lösningar.



Säker identifiering

Betrodda identiteter som ger säkerhet, integritet och bekvämlighet kommer att användas i stor utsträckning. Säkerhets- och integritetsskyddsnivån kommer att vara hög, och i framtiden kommer identiteten sannolikt att vara personen som använder accesslösningen (till exempel genom fingeravtryck eller ansiktsgenkänning). Vi kommer att erbjuda lösningar och tjänster för hantering av identiteter, från att de skapas till dess att de avslutas.

Strategisk målsättning #2

Produktledarskap genom innovation

Under årens lopp har ASSA ABLOY betraktats som ett av världens mest innovativa företag. Innovation är själva kärnan i allt vi gör, och vi ökar vår organiska tillväxt genom ett ständigt flöde av nya, innovativa och hållbara produkter och lösningar som optimerar kundnyttan. Vår innovationsstrategi hjälper oss att uppfylla vår strategiska målsättning "Produktledarskap genom innovation". Genom att optimera de tre strategiska fundamenten i innovationsstrategin – organisation, process och produkt – kan vi utföra vårt innovationsarbete på ett effektivt sätt.

25%

produkter som lanserats under de senaste tre åren står för 25% av den totala omsättningen.

4 Mdkr

kostnad för produktinnovation och forskning.

>500

patentsökningar under de senaste tre åren.



Organisation

Vi har 101 innovationscenter över hela världen, som ska säkerställa koncernens innovationskapacitet. Med hjälp av dessa utnyttjar vi systematiskt vår kunskap och kapacitet. Diversifierade team sätts ihop med hjälp av gemensamma arbetssätt och verktyg som gör att vi kan attrahera och behålla värdefull kompetens och bygga upp en mer flexibel, smidig och motståndskraftig organisation.

Strukturerat internt samarbete möjliggör strategiska initiativ och ökad insyn. Det bidrar i sin tur till att samordna och prioritera projekt för ökad effektivitet. Vi strävar efter att utnyttja koncernens storlek för att skapa synergier och kombinera teknologier från olika affärsenheter.

Process

Öka den organiska försäljningstillväxten

Med hjälp av produktstyrning kan vi öka den organiska tillväxten genom att identifiera vad som krävs för att optimera kundnyttan. Genom att skaffa oss djupa kunskaper om kunden via våra sälj- och marknadsorganisationer kan vi utnyttja plattformar och prioritera utveckling, för att sänka kostnaderna och uppnå ökad snabbhet och flexibilitet på marknaden. En effektiv produktstyrning kräver ett effektivt flöde, från strategier och generationsplaner till konkreta koncept och produkter. Ständiga förbättringar under hela produktens livscykel är en förutsättning för att vi alltid ska kunna säkerställa bästa möjliga erbjudande och samtidigt minimera komplexiteten och kostnaderna.

Effektiv innovation

Produktstyrning visar oss vad vi ska göra och effektiva innovationsprocesser hjälper oss att göra det på rätt sätt. Vi övergår successivt till ett iterativt arbetssätt och en inställning att snabbt lära oss av misstagen, vilket ger kortare ledtid till marknaden, lägre kostnader och bättre hantering av förändringar. En flexibel process för ständig produktutveckling leder till snabbare och mer digitaliserade produkter och tjänster. Vår innovationsprocess omfattar genomförande av projekt, kontinuerliga leveranser av hård- och mjukvara samt funktioner som kundanpassning, kvalitetsförbättringar och värdeutveckling. En strukturerad kunskapshantering leder till ökad snabbhet och noggrannhet, genom att tillhandahålla rätt information i rätt form till rätt personer och vid rätt tidpunkt.

Rätt från början

Vi strävar alltid efter att uppfylla eller överträffa kundernas förväntningar. Det gäller både tydligt definierade krav och uttalade behov. Processer och metoder för produkternas trygghet och säkerhet bidrar till att skydda våra produkter och lösningars konkurrenskraft och upprätthålla vår position som världsledande inom accesslösningar. Inom produktutvecklingen tillämpar vi principen om att göra rätt från början, för att säkerställa att varje produkt uppfyller högsta möjliga krav på kvalitet, trygghet, säkerhet, design och hållbarhet. Denna princip stöds av processer, verktyg och styrning. Våra processer gör det möjligt för oss att kontinuerligt övervaka produkternas kvalitet och vidta åtgärder om avvikelser konstateras.

Banbrytande innovation

Genom att utforska ny teknik och tänja på gränserna utmanar vi befintliga marknader och värdenätverk. Vi har en ram för processer och styrning som hjälper oss att navigera osäkerheten kring banbrytande innovation. Genom att betona värdet av disruptiv innovation kan koncernen med hjälp av PPI (Pre-Product Innovation) göra stora framsteg och skapa nya marknadsmöjligheter. Under 2020 stod nya produkter

Innovationsstrategi



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

(lanserade de senaste tre åren) för 25% av den totala försäljningen, vilket överensstämmer med vårt mål på 25%.

Produkt

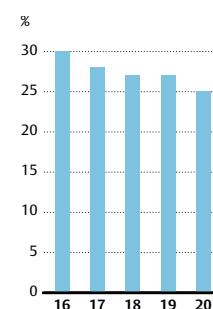
Tydliga framtidsvisioner

Generationsplaner säkerställer att affärsmålen är kopplade till innovation och ger riktlinjer för produkt- och teknologistategier. Våra generationsplaner utgår från en god förståelse för framtida yttre faktorer och skapar en tydlig vision och inriktning för vårt framtida erbjudande. Planerna ger också en översikt över långsiktiga behov av plattformar, teknologi och kapacitet. Generationsplaner bidrar till ökad tillväxt och bättre prioritering av strategiska satsningar på innovation.

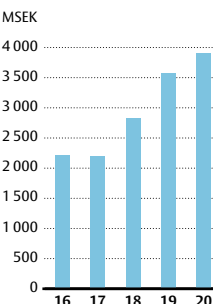
Modulära plattformar och integration

Vi använder modulära plattformar för att minska komplexiteten, öka snabbheten och maximera effekten av våra resurser. Vi ökar kompatibiliteten mellan koncernens produkter och programvaror för att skapa ett ekosystem där komponenter från olika tillverkare kan integreras för att erbjuda helhetslösningar. Ett sådant ekosystem skulle kunna skapa industristandarder som ger oss en marknadsledande position. För att förbättra användarupplevelsen ökar vi kompatibiliteten mellan våra produkter genom intern standardisering och minskar komplexiteten genom färre gränssnitt.

Andel av försäljning från nya produkter, tre år eller yngre



Investeringar i forskning och utveckling



Hållbar innovation

ASSA ABLOYs mål är att uppfattas som det mest hållbara företaget inom branschen, genom att leda vägen mot en cirkulär ekonomi och mer hållbara produkter. Hållbarhet är ett koncernövergripande ansvar och alla divisioner arbetar aktivt för att utveckla våra produkter och vårt hållbara värdeerbjudande. Hållbar innovation inkluderar livscykelanalysbaserad information som transparent hjälper kunderna att fatta beslut och uppfylla sina hållbarhetsmål. Miljövarudeklarationer och ASSA ABLOYs hållbarhetskompass (se bilden) är viktiga faktorer för vårt ständiga arbete med att förbättra vår produktutveckling. Målet är att alla nya produkter ska ha ett hållbart värdeerbjudande.

Innovationspriser

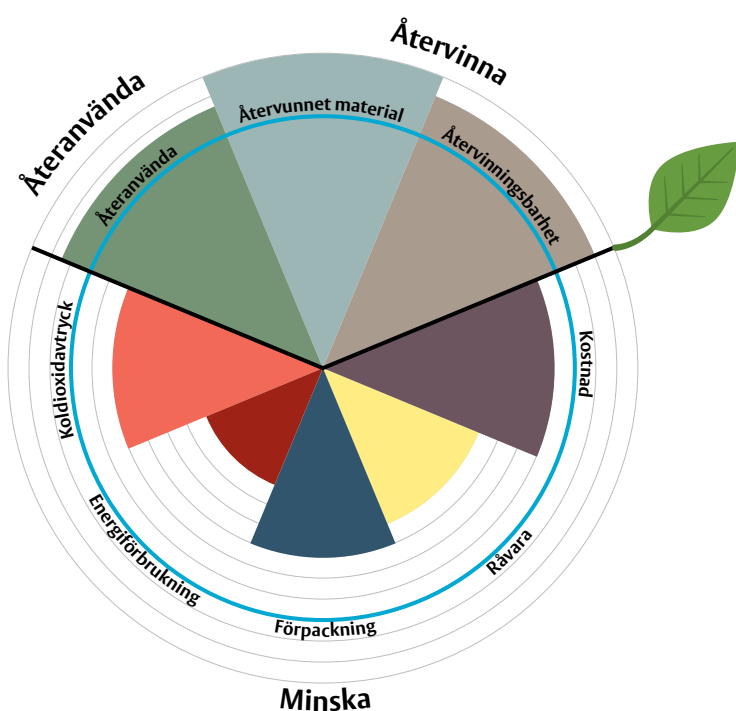
Även under 2020 fick ASSA ABLOY ta emot många designutmärkelser, till exempel Pandemic Tech Innovation Award och Campus Safety Magazine Award för lösningen HID Location Services som ökar säkerheten på arbetsplatsen. Genom att effektivisera och underlätta social distansering och kontaktsparning bidrar lösningen till att förhindra exponering för covid-19 på arbetsplatsen. Vi fick också ta emot Iconic Innovation Interior Award för den stilrena designen av dörrhandtaget Aperio® H100 och beslagsserien Vercy Architectural Hardware.

Övergång till digitala lösningar

En del av koncernens produktportfölj utgörs av digitala lösningar, mjukvaror och data. Mjukvaruutvecklingen blir allt mer molnbaserad, med affärsmodeller för abonnemang och licenser, och vi förväntar oss att det kommer bli allt vanligare med abonnemangsbaserade avtal för uppgraderingar, data och analyser. Vår digitala serviceorganisation stödjer kunder som använder våra digitala lösningar. Med hjälp av en tvärfunktionell strategi som vi kallar "den digitala fabriken" skapar vi en ständig koppling mellan produktutveckling, IT, service och kund.

Covid-19-pandemin har påskyndat övergången till digitala accesslösningar och skapat en ökad efterfrågan på produkter som digitala nycklar till hotellrum och automatiska dörrar, som bidrar till att begränsa spridningen av bakterier genom att minska behovet av att vidröra ytor eller handtag. Vi har ett antal sådana produkter i vårt sortiment, och förutom att lansera nya produkter anpassar vi också befintliga produkter för att snabbt kunna uppfylla dagens extra höga krav på hälsa och säkerhet.

Hållbarhetskompass



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

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

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

Innovationssystem

Vi ser innovation som ett system. Vi anser att effektiviteten kan maximeras om man utnyttjar hela systemet. Det krävs till exempel stark produktstyrning för att driva effektiva projekt. En blandning av förutveckling, ny produktinnovation och kontinuerlig produktinnovation hjälper oss också att uppnå framgång på lång sikt.

ASSA ABLOYs innovationssystem är vår motor, där alla delar måste fungera både separat och tillsammans.

Innovationssystemet stödjer dynamiken mellan inkrementell och disruptiv innovation, och det krävs båda delarna för att utveckla nya lösningar som bidrar till framgång på kort och lång sikt.

Styrning

Produktstyrning

Förutveckling (PPI)

Nyprodukt- utveckling (NPI)

Kontinuerlig produkt- utveckling (CPI)

Insikter om kunden och marknaden

Innovationskultur och kunskap

Innovationsstrategi inkl. immateriella rättigheter och teknik

Strategisk målsättning #3 Kostnadseffektivitet i allt vi gör

Genom att fokusera på kostnadseffektivitet i allt vi gör kommer vi att öka vår konkurrenskraft ytterligare och kontinuerligt förbättra vår verksamhet. Vår nya struktur för operationell effektivitet är en byggsten för att uppnå förbättringar inom områden som kostnadseffektivitet, hållbarhet och kvalitet. Vår åtgärdsplan fokuserar på toppleverantörer, Value Analysis/Value Engineering (VA/VE) och produktivitetsförbättringar med hjälp av våra strukturprogram.

49%

andel av totala inköp i
lågkostnadsländer.

–13%

antalet leverantörer
av direktmaterial har
minskat med 13% de
senaste tre åren.

600 MSEK

effektivitets-
besparingar från
strukturprogram
under 2020.



Vår nya struktur för operationell effektivitet är en byggsten för att uppnå förbättringar inom områden som kostnadseffektivitet, hållbarhet och kvalitet.



Operationell effektivitet

Med hjälp av vår struktur och bedömningsverktyg för operationell effektivitet kan vi fokusera på direkta kostnader för arbetskraft och material samt fasta och rörliga produktionskostnader. I vår struktur för operationell effektivitet använder vi nyckeltal för att mäta vår hållbarhets-, kvalitets-, leverans- och kostnadsprestanda över hela koncernen. Vi har också tydligt definierade mål kopplade till produktivitet. Ett koncernövergripande bibliotek för bästa praxis kommer att skapas under 2021.

Lean-principer utgör själva kärnan av vårt arbete med operationell effektivitet. Kvalitet är en viktig del av dessa principer, som tillämpas i alla delar av värdekedjan – från koncept och innovation till inköp, försäljning och service. Att fokusera på kundernas behov, ge medarbetarna inflytande och hela tiden förbättra verksamheten ingår också i operationell effektivitet. Det hjälper oss att öka produktiviteten och minska kostnaderna.

Optimering av logistik och leverantörskedja

Som en del av vårt fokus på operationell effektivitet arbetar vi kontinuerligt med att förbättra vår globala logistik för att uppnå kostnadsbesparingar, ökad flexibilitet, bättre leveranssäkerhet och minskad miljöpåverkan. Vi fortsätter att optimera placeringen av våra lager och vår operativa prestanda genom att samarbeta över divisionsgränserna och förbättra våra strategier. Vi har en process där vi optimerar och konsoliderar våra lager, till exempel i Skandinavien, Benelux och Storbritannien. En högre grad av standardmaterial och -komponenter i kombination med standardiserade digitala processer möjliggör en ökad, och ofta snabbare, konsolidering, vilket gör oss ännu mer effektiva.

Vår logistik påverkades i början av covid-19-pandemin, men vi lyckades minimera riskerna i leverantörskedjan genom att till exempel köpa från Mexiko när de amerikanska leverantörerna stängde ner och anlita östeuropeiska leverantörer när de västeuropeiska länderna var hårt drabbade.

Genom att följa strikta säkerhetsprotokoll lyckades vi hålla de flesta av våra fabriker öppna, förutom vid landsomfattande nedstängningar.

Effektiv tillverkningsstruktur

Sedan 2006 har vi förbättrat vår kostnadseffektivitet genom att konsolidera och minska antalet fabriker med hjälp av ett antal strukturprogram. Vi minskar också antalet kontor, lager och övriga anläggningar för att effektivisera vår organisationsstruktur och förbättra resultatet.

Vår långsiktiga plan för alla divisioner är framtagen för att hantera nedläggningar och sammanslagningar på lång sikt. På kortare sikt har vi treårsplanen MFP8 som omfattar nedläggning av tio fabriker och cirka 30 kontor. Under 2020 resulterade våra strukturprogram i effektivitetsbesparingar på 600 MSEK och en personalminskning på över 2 000 personer.

Med hjälp av strukturprogrammen har vi identifierat anläggningar där vi kan koncentrera tillverkning av våra mer strategiska komponenter nära kunderna, främst på mogna marknader. Under året har vi samarbetat mer över divisionsgränserna för att öka effektiviteten ytterligare. Vi har till exempel reviderat vår strategi för övergripande kostnadseffektivitet inom smarta hemsäkerhetsprodukter. Vi har också omorganiserat vår leverantörsbas inom detta affärsområde för att kunna utnyttja våra leverantörer mer effektivt.

Industri 4.0

Vårt forum för automatisering leder koncernens arbete med att förbättra effektiviteten i tillverkningen och minska våra kostnader för arbetskraft genom strategisk automatisering och robotisering i fabriker och monteringsanläggningar. Med hjälp av vår struktur för operationell effektivitet kan vi identifiera och utvärdera de största möjligheterna till automatisering. Under 2020 fortsatte vi att implementera robotar och automatiserade system i vår verksamhet. Om vi blickar framåt ser vi möjligheter att med hjälp av dataana-



lyser och maskininlärning förbättra kostnadseffektiviteten inom produktionen, främst genom mätningar av utrustningens effektivitet och övervakning av underhåll.

Professionella inköp leder till besparingar

Vi vägleds av principerna i vår inköbspolicy och tillämpar upphandlingar, benchmarking och koncernövergripande avtal. Vi använder "should cost"-analyser och e-auktioner för att säkerställa en leverantörsbas med bästa möjliga kostnad, kvalitet och prestanda. Professionella inköp och strategiska samarbeten hjälper oss att minska kostnaderna och öka konkurrenskraften. Våra leverantörer av direktmaterial finns också till största delen i lågkostnadsländer, vilket innebär ytterligare kostnadsbesparingar.

Våra många förvärv gör att vi ständigt behöver se över vår leverantörsbas och effektivisera vårt sortiment av komponenter för att dra nytta av våra stora volymer. I slutet av första kvartalet tog vi initiativ till att minska våra leverantörskostnader genom priskorrigeringar och längre betalningsvillkor så länge som verksamheten påverkas av covid-19-pandemin.

Samtidigt har vi identifierat de leverantörer som står för 45% av våra totala inköp av direktmaterial, för att säkerställa att de både är innovativa och har konkurrenskraftiga priser. I enlighet med vårt "Together we"-program har divisionerna samarbetat med fokus på våra toppleverantörer för att skapa synergier genom en mer strukturerad inköpsstrategi med gemensamma mål för leverantörerna. Vi utvärderar kontinuerligt leverantörernas resultat för att se till att de uppfyller våra kriterier.

Value Analysis och Value Engineering

Vi ser stora möjligheter att förbättra vår kostnadseffektivitet med hjälp av Value Analysis (VA), en strukturerad process för att optimera kostnad och kundnytta för existerande produkter. Detsamma gäller Value Engineering (VE) som är en del av produktutvecklingsprocessen och fokuserar på nya och existerande produkter. Båda processerna omfattar en

djupgående analys av produktens design, komponenter och tillverkningsmetoder för att öka kundnyttan med förbättrad kvalitet. Samtidigt bidrar de till att minska kostnaderna på ett systematiskt sätt. Vi har haft ett VA-/VE-program i många år, men 2020 antog vi ett mer strategiskt tillvägagångssätt för att välja ut vilka produkter som ska analyseras ytterligare. Vi har också inkluderat VA/VE i vår gateway-process för alla produkter som vi utvecklar, för att se till att vi tar fram produkter till rätt kostnad. Nästa år kommer vi att etablera Centers of Excellence för att sprida de bästa VA-/VE-metoderna inom koncernen och tillämpa dessa metoder på ett mer strategiskt och kostnadseffektivt sätt.

Minskad miljöpåverkan

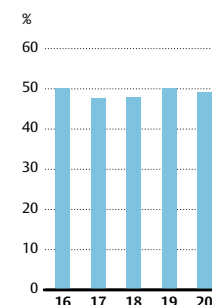
Att förbättra vår operativa prestanda handlar också om att förbättra vår resurseffektivitet genom att minska material-, energi- och vattenförbrukningen, avfallsgenereringen och växthusgasutsläppen i våra produktionsprocesser. Miljöprestanda är en integrerad del i alla våra operativa processer och dessutom utför vi hållbarhetsrevisioner bland våra leverantörer.

Inom verksamheten fokuserar vi på fyra huvudområden: att minska fabrikernas miljöpåverkan i form av koldioxidutsläpp, investera i förnybar energi (till exempel solenergi) på våra anläggningar, köpa in förnybar energi där detta finns att tillgå och tillämpa Kaizen-principerna i vår dagliga verksamhet för att minska energiförbrukningen.

Vi förstärker vår hälso- och säkerhetskultur på alla nivåer inom organisationen, genom att aktivt identifiera risker och implementera säkerhetsförbättringar för att minimera sannolikheten för att skador ska inträffa. Vår hälso- och säkerhetskultur har en tydlig effekt på vår operativa prestanda och de senaste fem åren (2015 till 2020) har vi lyckats minska skadefrekvensen med 58%.

Vi har överträffat de flesta av våra hållbarhetsmål 2015–2020 och förberett våra nya vetenskapligt baserade mål för de kommande åren.

Andel av totala inköp i lågkostnadsländer



Andelen av koncernens totala inköp av råmaterial, komponenter och färdiga varor från lågkostnadsländer uppgick till 49% under 2020.

Strategisk målsättning #4

Ständig utveckling genom våra medarbetare

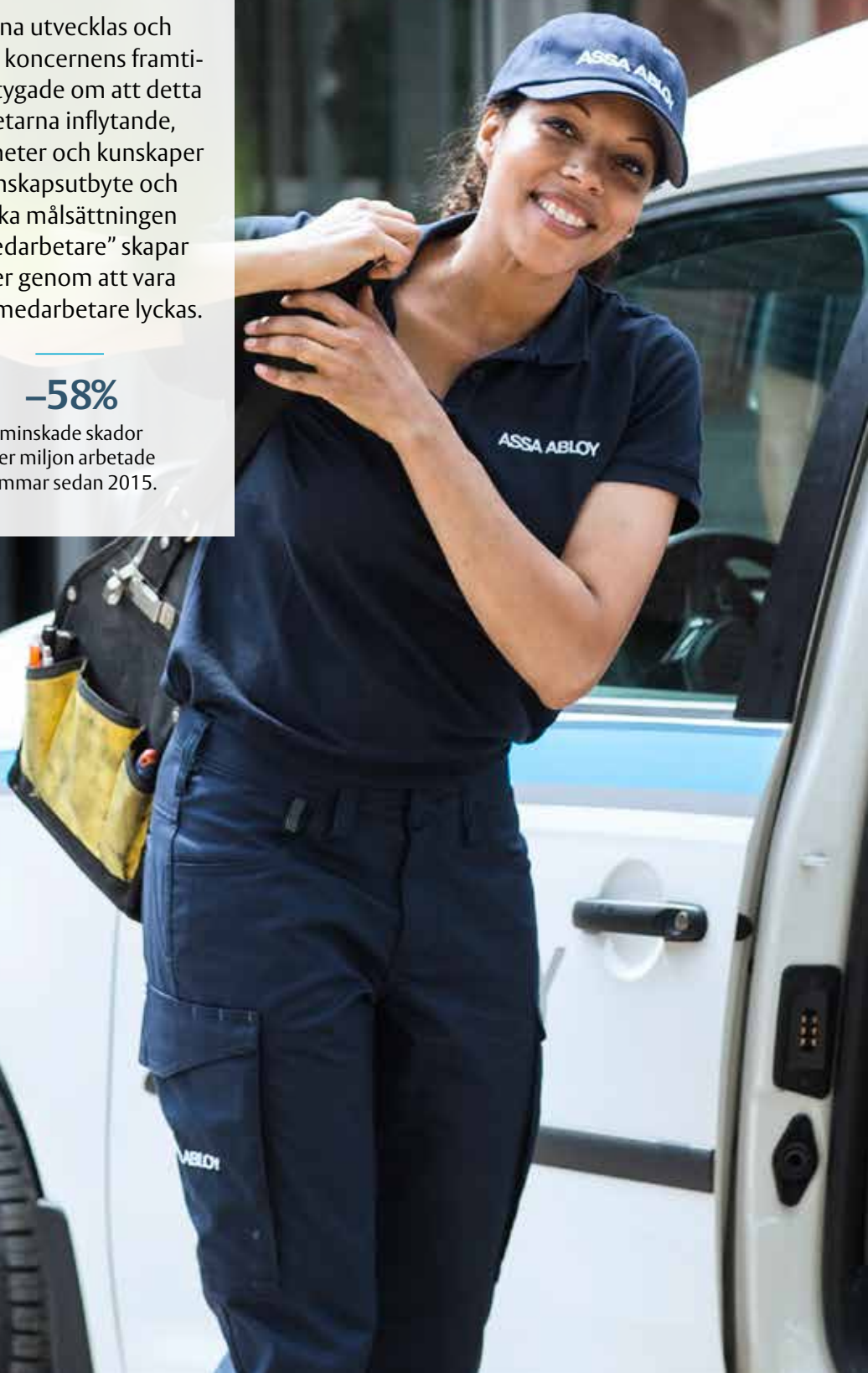
Att skapa en kultur där medarbetarna utvecklas och känner sig engagerade är viktigt för koncernens framtida tillväxt och framgång. Vi är övertygade om att detta bäst uppnås genom att ge medarbetarna inflytande, hjälpa dem att utveckla sina färdigheter och kunskaper samt uppmuntra till samarbete, kunskapsutbyte och intern mobilitet. Med den strategiska målsättningen "Ständig utveckling genom våra medarbetare" skapar vi mervärde för alla våra intressenter genom att vara en världsledande organisation där medarbetare lyckas.

31

olika nationaliteter
i höga chefsbefattningar
(27 förra året).

-58%

minskade skador
per miljon arbetade
timmar sedan 2015.



Vår gemensamma kultur

ASSA ABLOY är en diversifierad och decentraliserad koncern som finns representerad över hela världen. Vår gemensamma vision, vår koncernidentitet ("Together we"-programmet) och våra gemensamma värderingar (handlingskraft, innovation och integritet) hjälper oss att samarbeta och utvecklas åt samma håll. I år har vi tillämpat vår strategi och "Together we"-programmet i praktiken, genom att utbyta erfarenheter inom koncernen i takt med att covid-19 har spridit sig i olika delar av världen. Tack vare vår decentraliserade organisation där vi ger medarbetarna handlingsutrymme, lyckades vi snabbt anpassa oss till den nya situationen. Vi kunde också slutföra projekt snabbare och mer effektivt tack vare ökat samarbete över divisionsgränserna, i nya konstellationer och med virtuella metoder.



Together we

Individuell medarbetarutveckling

Vi tror på en inkluderande arbetsmiljö som uppmuntrar till engagemang, nytänkande och effektivitet. Vårt mål är att hela tiden förbättra medarbetarupplevelsen och erbjuda personlig utveckling. När pandemin slog till tog vi hänsyn till behoven hos enskilda medarbetare, som i många fall drabbades av plötsliga förändringar på arbetsplatsen. Vi fokuserade på att förbättra arbetsmiljön, både för arbete hemifrån och på våra anläggningar. Dessutom fokuserade vi på våra medarbetares fysiska och psykiska hälsa med initiativ för att underlätta deras distansarbete.

En lång karriär

Vi strävar efter att erbjuda intressanta arbetsuppgifter, ge medarbetarna möjlighet att utvecklas och göra det enklare för dem att röra sig mellan olika roller, funktioner och länder inom organisationen. Därmed blir vi en attraktiv arbetsgivare som kan locka till sig och behålla talanger. Vi tänker långsiktigt när vi rekryterar och fokuserar på att behålla talanger genom att uppmuntra medarbetarna att söka interna tjänster. Vi har lagt stor vikt vid att använda interna resurser när det gäller rekrytering, och 2020 skapade vi en egen organisation för rekrytering av högre chefer över divisionsgränserna. Intern rekrytering är något vi sätter stort värde på, eftersom det hjälper oss att behålla medarbetare som har en djupare förståelse för vår organisation och delar ASSA ABLOYs kultur. Kulturell matchning är en viktig aspekt i en komplex organisation som vår.

Som en del av vår talangförsörjning har vi flera traineeprogram inom ASSA ABLOYs divisioner. Under 2020 tvingades vi pausa vissa av programmen, medan andra har kunnat genomföras digitalt.

Ledarutveckling

Under året har vi lanserat ledarskapsdimensioner, en uppsättning vägledande principer för våra ledare. Ledare förväntas samarbeta, anamma vår kultur, utveckla våra medarbetare, leda förändring och innovation samt leverera utmärkt kundupplevelse och resultat. Principerna är baserade på vår strategi och våra värderingar, och vi har börjat implementera dem i våra globala HR-processer som stöd för medarbetarutveckling.

Vi erbjuder ledarskapsprogram för våra chefer på både koncern- och divisionsnivå. Dessa inkluderar två utveck-

lingsprogram för högre chefer: ASSA ABLOY MMT och ASSA ABLOY IMD. IMD-programmet har tagits fram i samarbete med den schweiziska managementskolan IMD (Institute for Management Development) i Lausanne. De flesta av våra program blev uppskjutna i år, men de har nu anpassats och kommer att genomföras under 2021.

Ansvarsfullt och etiskt agerande

Våra rutiner för etiskt och socialt ansvar bygger på en kultur av öppenhet och insyn. Vi är goda samhällsmedborgare, agerar etiskt och med integritet och följer alltid lagar och regler i de länder vi är verksamma. Vi främjar aktivt mångfald och inkludering och tolererar inte någon form av diskriminering eller trakasserier på arbetsplatsen. Alla som representerar ASSA ABLOY måste följa vår uppförandekod. Den utgör ramverket för vår dagliga verksamhet och innehåller riktlinjer för områden som anti-korruption, mänskliga rättigheter och affärsetik. Alla problem eller misstänkta överträdelser av uppförandekoden hanteras via vår whistleblowing-process, enligt vad som anges i vår policy för whistleblowing, för att säkerställa att principerna uppfylls och att rätt process följs.

Tillsammans är vi säkra

Vi har länge arbetat systematiskt för att erbjuda en säker arbetsmiljö. Våra medarbetares hälsa och säkerhet är alltid vår främsta prioritering, men detta blev en extra angelägen fråga i och med covid-19-pandemin. Vi agerade snabbt för att tillhandahålla personlig skyddsutrustning åt medarbetarna och anpassa våra rutiner och processer enligt ändrade regler på olika lokala marknader.

Vi har nolltolerans mot riskfyllda beteenden och miljöer, och genomför kontinuerligt säkerhetsutbildningar och -revisioner. I år har vi börjat införa en uppsättning nya workshops som går under namnet "Together we are safe". Målet är att stärka vår säkerhetskultur genom att göra säkerhet till en mer personlig och känslomässig fråga för deltagarna. Exempel på frågor som tas upp är hur kultur och beteende kan bidra till risker, hur sociala påtryckningar påverkar säkerheten och hur våra säkerhetsrutiner påverkar andra.

Digitalt och flexibelt arbete

Nästan över en natt blev digitala möten, utbildningar och arbetsmetoder vardag för många människor, och vi har snabbt ställt om vår organisation där det är möjligt till en helt digital arbetsplats. Sedan mars 2020 har vi haft restriktioner mot icke nödvändiga resor, och vi uppmuntrar medarbetarna att arbeta digitalt och tillhandahåller verktyg som möjliggör olika kommunikationskanaler.

Under året har vi påskyndat införandet av vårt globala HR-system, som började användas i januari 2021. Detta verktyg ger oss ännu bättre möjligheter att införa medarbetarprocesser som underlättar för våra ledare och medarbetare. Systemet omfattar allt från rekrytering och onboarding till kompetensutveckling, utbildning och ersättning. Därmed blir det enklare att följa upp mål och framsteg, och röra sig mellan olika roller inom organisationen. Samtidigt fortsätter vi vårt arbete med att garantera integritet för data och användare, genom att följa de regelverk som finns för delning och lagring av data.



I år har vi tillämpat vår strategi och "Together We"-programmet i praktiken, genom att utbyta erfarenheter inom koncernen i takt med att covid-19 har spridit sig i olika delar av världen.



Vad vi
erbjuder

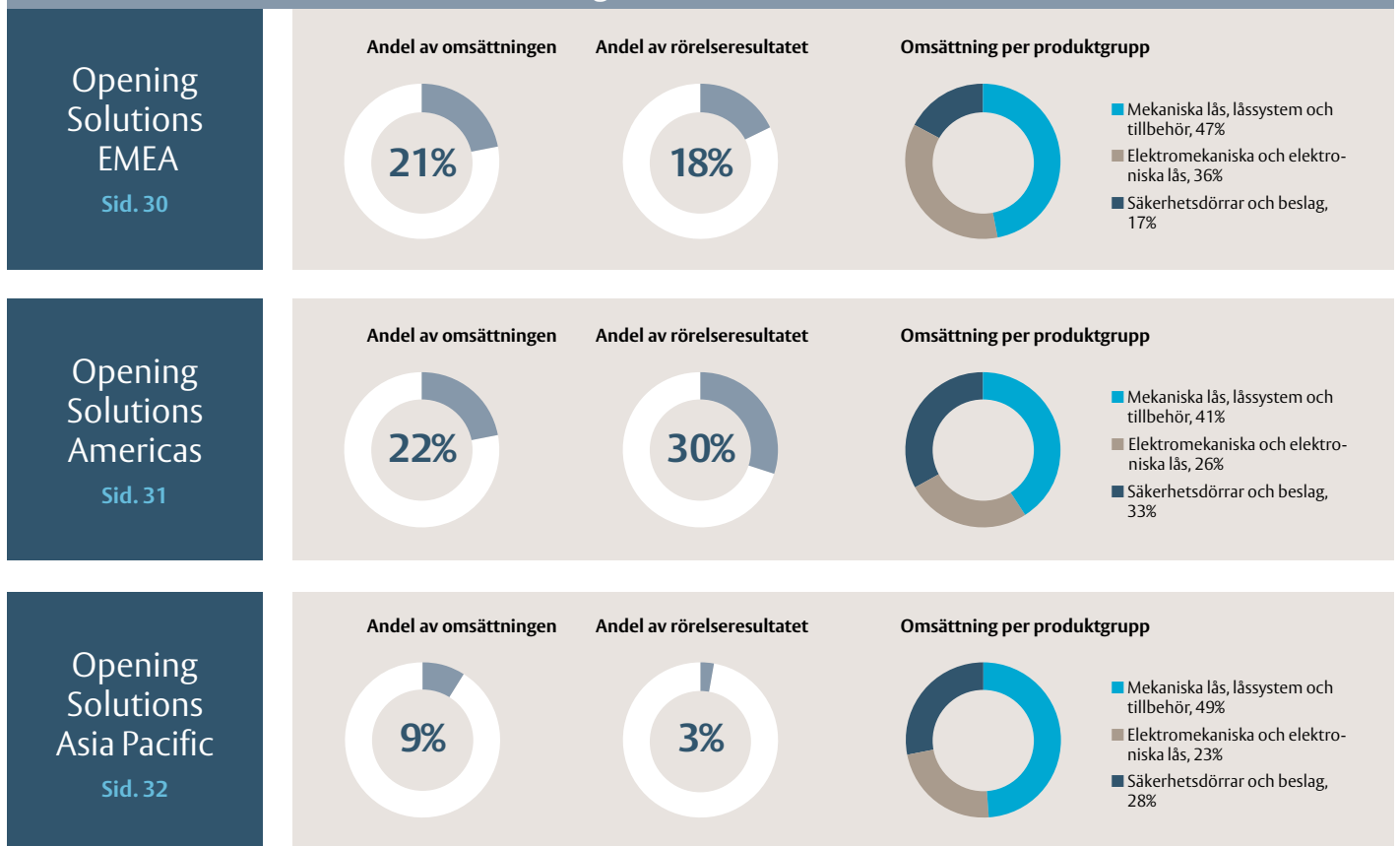
Divisionsöversikt

Produkterbudande



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

Regionala divisioner

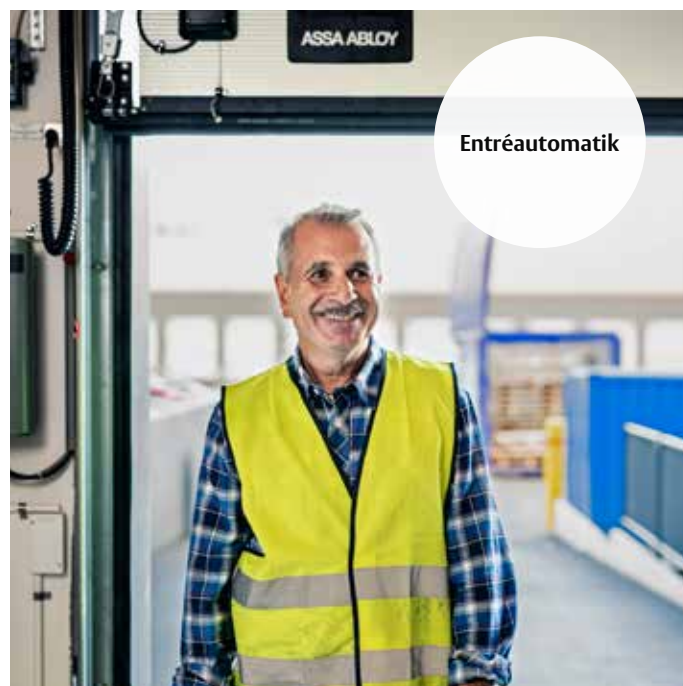


Produkterbudande



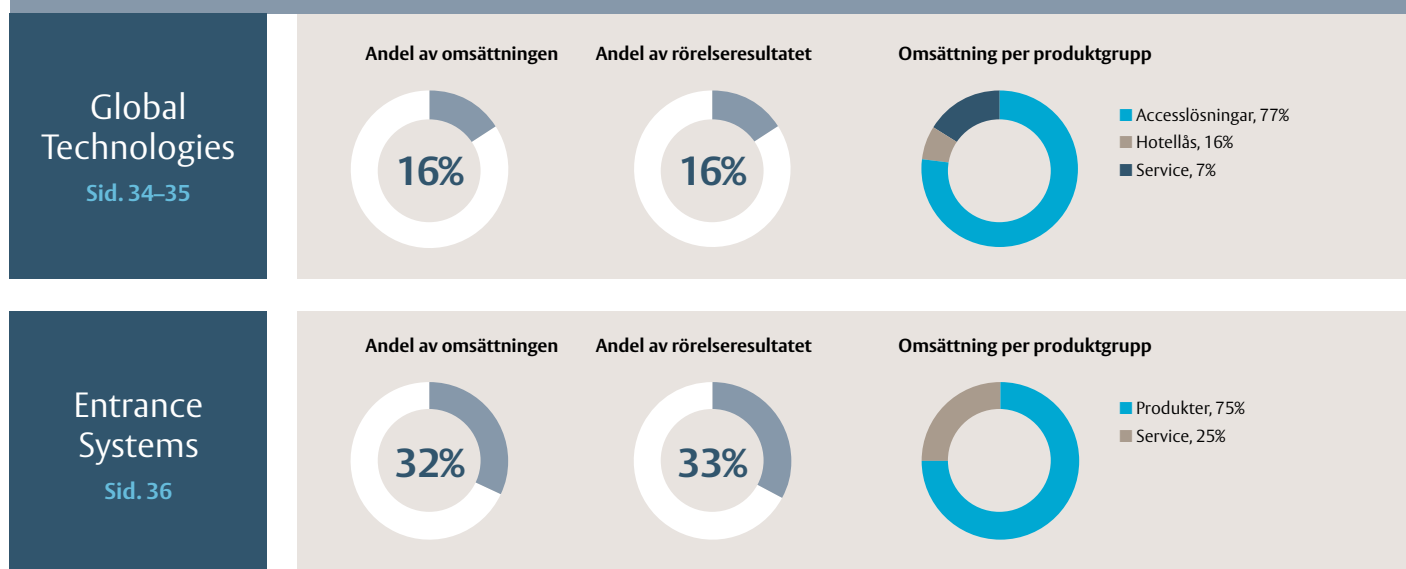
Global Technologies
HID Global är en världsledande leverantör av lösningar för säker identifiering, som förser människor, platser och saker med säkra identiteter.

ASSA ABLOY Global Solutions leder utvecklingen av säkra accesslösningar för vertikalerna Hospitality, Marine, Education, Senior Care, Key and Asset Management, Construction och Critical Infrastructure.



Entrance Systems tillverkar och säljer produkter, tjänster och komponenter för entréautomatik. Produktsortimentet omfattar automatiska slag-, skjut- och karusell dörrar, industriportar, garageportar, snabbportar, dockningslösningar, hangarportar, grindautomatik, högsäkerhetsstängsel, grindar och komponenter.

Globala divisioner



Opening Solutions EMEA

Nya elektromekaniska produkter och lösningar lanserade



Vi har sett en allt snabbare ökning av elektromekaniska produkter och lösningar, både inom det kommersiella segmentet och bostadssegmentet.

Översikt

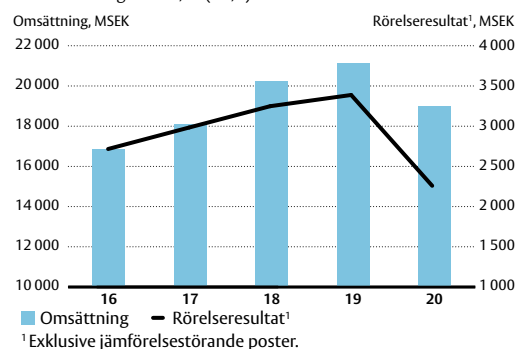
EMEA är uppdelat i tolv marknadsregioner med huvudkontor i Woking, Storbritannien. Från 2021 ingår även verksamheten i Indien. Marknadsregionerna ansvarar för tillverkning och försäljning av mekaniska och elektromekaniska lås, beslag och säkerhetsdörrar anpassade efter standarder och krav på de lokala marknaderna. Produkterna för den kommersiella marknaden säljs under huvudvarumärket ASSA ABLOY eller varumärken associerade till ASSA ABLOY, medan Yale är huvudvarumärke för bostadsmarknaden och dess associerade varumärken. De kommersiella och institutionella segmenten står för cirka 60% av försäljningen och bostadssegmentet för ungefär 40%. EMEA har cirka 10 300 anställda. Den största marknadsregionen är Skandinavien, följt av Storbritannien och DACH (Tyskland, Österrike och Schweiz).

Finansiell utveckling

Det första halvåret påverkades starkt av covid-19, med lockdowns och nedstängningar av fabriker. Under det andra halvåret blev det successivt bättre, som en följd av lättade restriktioner. Året slutade med en organisk tillväxt på -8%. Skandinavien och DACH var de mest stabila regionerna, medan Sydeuropa och Frankrike påverkades starkt av de negativa effekterna av covid-19. Elektromekaniska produkter och lösningar påverkades i mindre grad, och lanseringen av det smarta låset Linus Yale under det fjärde kvartalet togs emot väl på marknaden. Den förvärvade nettotillväxten låg på -1% på grund av överföringen av verksamheten för kritisk infrastruktur från EMEA till Global Solutions. Rörelseresultatet minskade och rörelsemarginalen var 11,9% (16,1%). Kraftfulla kostnadsåtgärder vidtog för att begränsa de

Finansiellt i korthet 2020

- Omsättning: 18 982 MSEK (21 144) med -8% organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT): 2 263 MSEK (3 396).¹
- Rörelsemarginal: 11,9% (16,1%).¹



negativa effekterna av covid-19, med en personalminskning på 5%. Kassaflödet hade en stark utveckling och kassaflödesgenereringen ökade till 130% av EBIT, tack vare indrivning av kundfordringar och lägre lagernivåer. För att ytterligare stärka våra konkurrensfördelar har vi fortsatt satsa på forskning och utveckling, och andelen nya produkter introducerade de senaste tre åren stod för 26% av försäljningen.

Förvärv

Förvärvet av Donimet i Polen slutfördes. Donimet är en ledande polsk tillverkare av specialiserade högsäkerhetsdörrar. Med Donimet kompletterar vi vår verksamhet för säkerhetsdörrar i Polen, så att vi kan tillgodose den växande efterfrågan på kommersiella högsäkerhetsdörrar.

Kommentar från divisionschefen



Neil Vann
Executive Vice President och
chef för division EMEA

Vilka trender har ni sett på marknaden 2020?

Vi har sett en allt snabbare ökning av elektromekaniska produkter och lösningar, både inom det kommersiella segmentet och bostadssegmentet. Vi driver på den snabba förändringen med våra befintliga digitala produkter och ökade satsningarna på ny produktutveckling. Konvertering av vår installerade bas med traditionella mekaniska produkter ger en snabbare tillväxtpotential. Dessutom blir onlineverksamheten allt viktigare på grund av förändringar i vårt distributionslandskap och konsumenternas ökade efterfrågan på e-handel.

Tror du att covid-19 kommer att påverka verksamheten på lång sikt?

Vissa operativa förändringar har resulterat i nya och mer flexibla arbetssätt som på sikt kommer att ha positiva effekter på verksamheten. Pandemin har också skapat nya möjligheter för produktutveckling, med innovationer inom beröringsfria och antimikrobiella lås- och dörrlösningar. Vi har sett en övergång från konventionella lösningar till lösningar som minimerar kontaktpunkterna och hanterar personflödet i byggnader.

Marknader

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

Opening Solutions Americas

Stabil marginal i en utmanande marknad



För att begränsa de negativa effekterna av covid-19 har vi under hela året vidtagit kraftfulla kostnadsåtgärder, och vår marginal har varit stabil på 19,4%.

Översikt

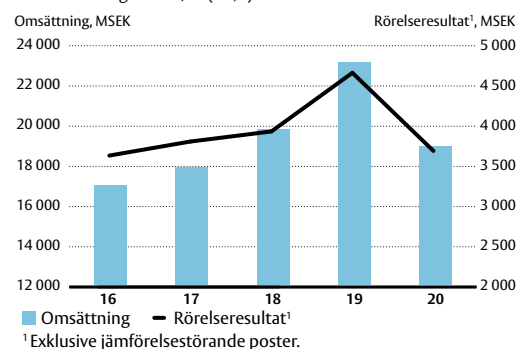
Americas utgörs av 14 affärsområden och marknadsregioner med huvudkontor i New Haven, USA. På den största marknaden, USA, är divisionen uppdelad per produktkategori, medan övriga regioner är uppdelade per land. Affärsområdena och marknadsregionerna ansvarar för tillverkning och försäljning av mekaniska och elektromekaniska lås, beslag, säkerhetsskåp, accesskontroll och säkerhetsdörrar anpassade efter standarder och krav på de lokala marknaderna. ASSA ABLOY och Yale är huvudvarumärken, med en stark portfölj av associerade varumärken. Institutionella och kommersiella kunder är de största slutkundssegmenten och står för 75% av försäljningen, medan bostadssegmentet står för 25%. Division Americas har cirka 8 800 anställda.

Finansiell utveckling

Året inleddes med en positiv försäljningsutveckling, men effekterna av restriktioner och nedstängningar till följd av covid-19 påverkade försäljningen och verksamheten avsevärt från och med det andra kvartalet. Försäljningen förbättrades successivt under det andra halvåret, men den organiska försäljningen minskade med 7% sett till hela året. Återhämtningen var starkast i Latinamerika, medan restriktioner i USA hade en negativ inverkan under större delen av året. Utvecklingen förbättrades tack vare flera nya produktlanseringar, och resultatet för elektromekaniska produkter och lösningar var bättre relativt sett. Vår rörelsemarginal var stabil på 19,4% (20,2%) trots negativa effekter av covid-19 och överföringen av Perimeter Security till division Entrance Systems. För att begränsa de negativa effekterna av covid-19 har vi under hela året vidtagit kraftfulla kostnadsåtgärder

Finansiellt i korthet 2020

- Omsättning: 19 013 MSEK (23 172) med -7% organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT): 3 698 MSEK (4 673).¹
- Rörelsemarginal: 19,4% (20,2%).¹



och minskat vår personalstyrka med 2%. Kassaflödet var starkt och förbättringar har gjorts vad gäller kundfordringar och lagernivåer. Flera nya produkter lanserades under året. Nya produkter, som lanserats under de senaste tre åren, stod för 27% av försäljningen.

Förvärv

Två förvärv slutfördes, Averics i Kanada och Olimpia Hardware i Costa Rica. Averics utvecklar webbaserade accesslösningar. Olimpia Hardware är ett ledande varumärke inom glasbeslag och -tillbehör i Latinamerika och Karibien. Olimpia kompletterar vårt erbjudande på den växande latinamerikanska marknaden för dörröppningar med glas- och aluminiumprodukter.

Kommentar från divisionschefen



Lucas Boselli
Executive Vice President och
chef för division Americas

Vilka trender har ni sett på marknaden 2020?

Efterfrågan på helt automatiserade beröringsfria lösningar har varit stor hela året, eftersom kunderna har fokuserat på att skapa säker access med minskad risk för smittspridning bland besökare och anställda. Därför har vi också lanserat ett antal smidiga accesslösningar. Den höga efterfrågan på elektroniska dörrbeslag över hela divisionen, både på bostadsmarknaden och den kommersiella marknaden, visar att många företag, institutioner och konsumenter vill ha smidig accesskontroll. Vi har också sett en markant ökning inom digital e-handel.

Tror du att covid-19 kommer att påverka verksamheten på lång sikt?

Det faktum att vi tillbringar mer tid hemma har lett till fler uppgraderingar och ökad försäljning av både elektroniska och mekaniska hemsäkerhetsprodukter. Jag tror att vi kommer få se allt fler smidiga, digitala accesslösningar. I takt med att folk började återvända till sina arbetsplatser ökade efterfrågan på accesskontroll som minimerar antalet kontaktpunkter. Vi märker också att kunderna vill ha snabbare respons på beställningar, eftersom deras planering har blivit mer tidskänslig. För att uppfylla dessa förväntningar är det viktigt att vi stöttar våra regionala distributionscenter, till exempel vår flaggskeppsanläggning i Orlando, Florida.

Marknader

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

Opening Solutions Asia Pacific

Ny organisation för lönsam tillväxt



Trots pandemins negativa effekter på verksamheten har vår strategi i Kina börjat visa resultat i form av förbättrad lönsamhet.

Översikt

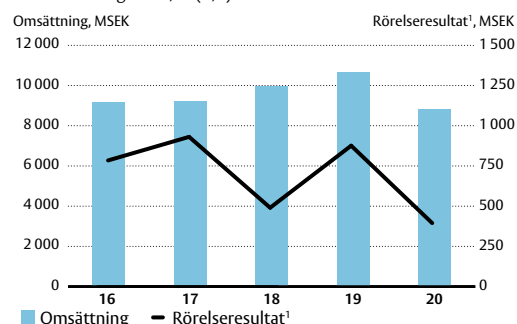
Från och med 2021 är divisionen uppdelad i två affärsenheter: Greater China & South East Asia och Pacific & North East Asia, och verksamheten i Indien flyttades till EMEA. Den lokala organisationen i Kina är uppdelad per marknadssegment och övriga regioner i Asien och Oceanien per region eller land. Affärsområdena och marknadsregionerna ansvarar för tillverkning och försäljning av mekaniska och elektromekaniska lås, beslag och säkerhetsdörrar anpassade efter standarder och krav på de lokala marknaderna. ASSA ABLOY är huvudvarumärke för den kommersiella marknaden och Yale för bostadsmarknaden och dess associerade varumärken. Det kommersiella och institutionella segmentet står för cirka 50% av försäljningen och bostadssegmentet för resterande 50%. Division Asia Pacific har cirka 9 900 anställda. Den försäljningsmässigt största marknaden är Kina, följt av Australien och Sydkorea.

Finansiell utveckling

I början av året påverkades utvecklingen negativt av nedstängningar i Kina, som är vår största marknad i Asien. Försäljningen förbättrades successivt från det andra kvartalet, men restriktioner och nedstängningar fortsatte att påverka regionen. Den organiska försäljningen minskade med 16%, med en förvärvad nettotillväxt på 1%. Försäljningen minskade totalt sett, men var som mest stabil i Oceanien, följt av Kina. Både Sydostasien och Indien var svaga hela året. Vår affärsplan för Kina, som implementerades i slutet av 2018, utvecklades planenligt, vilket resulterade i operativ

Finansiellt i korthet 2020

- Omsättning: 8 841 MSEK (10 689) med -16% organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT): 396 MSEK (879).¹
- Rörelsemarginal: 4,5% (8,2).¹



stabilitet samt förbättrade marginaler. Divisionens rörelseresultat minskade och rörelsemarginalen var 4,5% (8,2%). Kassaflödet hade en positiv utveckling och förbättrades med 23%, med en stark kassaflödesgenerering på 192%. Flera nya produkter lanserades under året, och efterfrågan på elektromekaniska produkter fortsatte att utvecklas positivt.

Förvärv

Efter två förvärv 2019 genomfördes inga förvärv under 2020. Delar av AM Group konsoliderades in i divisionen Asia Pacific. Asia Pacific fortsatte att aktivt söka förvärvsmöjligheter, och fler förvärv väntas framöver.

Kommentar från divisionschefen



Anders Maltesen
Executive Vice President och
chef för division Asia Pacific

Vilka trender har ni sett på marknaden 2020?

Året präglades av nedstängningar, social distansering och andra faktorer som påverkade försäljningen avsevärt, i synnerhet inom detaljhandeln. De negativa effekterna har delvis kompensats av högre kassaflödesgenerering och ökad onlineförsäljning. Trots pandemins negativa effekter på verksamheten har vår strategi i Kina börjat visa resultat i form av förbättrad lönsamhet. Under året har vi också öppnat en ny fabrik för smarta lås i Vietnam, vilket kommer att öka vår kostnadseffektivitet ytterligare.

Tror du att covid-19 kommer att påverka verksamheten på lång sikt?

Covid-19-pandemin har blivit en stark drivkraft för digitaliserade accesslösningar. Därför ökar vi digitaliseringen inom Asia Pacific, både vad gäller organisationsstruktur och affärsprocesser. Jag tror att den uppgående trenden för e-handel och online-tjänster kommer att fortsätta även när vi återgår till mer normala förhållanden.

Marknader

APAC har en ledande position i Australien och Nya Zeeland samt vissa asiatiska länder där gäller lås, accesslösningar, högsäkerhetsdörrar och beslag. Oceanien är en mogen marknad med etablerade normer och standarder, medan de flesta asiatiska länder är tillväxtmarknader. Urbanisering driver på tillväxten i Asien och försäljning till nybyggnationsmarknaden utgör en stor del av verksamheten. Genom en kombination av organisk tillväxt och förvärv skaffar vi oss en starkare position på de snabbväxande asiatiska marknaderna.

I januari 2021 delades Asia Pacific upp i två affärsenheter: Pacific & North East Asia och Greater China & South East Asia. Anders Maltesen kommer att lämna koncernen under det första halvåret 2021, när den nya organisationsstrukturen har etablerats.

PRODUKTERBJUDANDE: DÖRRÖPPNINGAR OCH ACCESSKONTROLL

Kundlösningar över hela världen

SMARTair, Hippodrome Cote d'Azur

Hippodrome Côté d'Azur är en av Frankrikes viktigaste kapplöpningsbanor för olika hästdiscipliner. Arenan byggdes 1950 och har en kapacitet på upp till 1 000 hästar, 3 000 tävlande och 11 300 åskådare. Kunden ville framför allt införa elektronisk accesskontroll för att undvika nyckeldubletter, borttappade mekaniska nycklar och därmed öka säkerheten. För att lösa problemet valde man att installera SMARTair Update on Card. Lösningen gör det möjligt för säkerhetspersonalen att snabbt och enkelt utfärda nya passerkort och radera användare eller borttappade kort, för smidig accesskontroll. Dessutom planerar man ett pilotprojekt med appen SMARTair Openow™. Med Openow™ kan administratörer skicka virtuella "nycklar" direkt till en besökares smartphone – perfekt för gäster som anländer sent på kvällen.



” I längden är SMARTair billigare att hantera än nycklar.
Bernard Arnaud, logichef på Hippodrome Côte d'Azur

ASSA ABLOY levererar kompletta lås- och dörrlösningar till flygplats i Chiles

”Nuevo Pudahuel” är en större utbyggnad av Santiago International Airport, Chiles största och mest trafikerade flygplats. Arbetet har utförts av byggföretaget VINCI och omfattar 67 nya gater med de senaste tekniska lösningarna.

ASSA ABLOYS viktigaste framgångsfaktorer för projektet var specifikationsprocessen, produktutveckling och -implementering samt ANSI-certifierade beslag och tillämpning av chilenska certifieringsstandarder för att garantera produkternas och lösningarnas kvalitet.

Våra helintegrerade lösningar, framtagna av vårt koncernbolag ODIS, omfattade över 1 200 metalldörrar (inklusive brandvägg, ljudisolering och pansarskydd), alla med dörrlås från Yale, dörrstängare från Sargent, panikbeslag från Yale och Securitron, tätningar från Pemko och huvudnyckelcylindrar från Medeco.

” ODIS främsta styrka var att kombinera erfarenhet och teknisk kunskap, grundläggande förståelse för projektet, dörrexpertis, produktionsstyrning samt medarbetarnas förmåga att samarbeta med oss på byggarbetsplatsen och omsätta allt detta på lokal nivå.

Arthur Gaufre, chef för stora projekt på VINCI.



Medicinska dörrar till sjukhus i kinesiska Jinan

I början av covid-19-pandemin utsågs Jinan Infectious Disease Hospital i Shandong-provinsen till det sjukhus som skulle ta emot och vårda lokala coronapatienter. För att säkerställa tillräcklig tillgång till medicinska resurser drog man snabbt igång ett utbyggnadsprojekt.

ASSA ABLOY levererade 1 900 medicinska ståldörrar till vårdavdelningar, diagnosrum, korridorer och toaletter. Den brådskande situationen med allt fler patienter krävde väldigt korta ledtider och produkter av hög kvalitet.

Som en följd av de landsomfattande restriktionerna för att minska spridningen av covid-19 ställdes vår fabrik i Huasheng inför stora utmaningar vad gäller leverantörskedja, transporter och personalbrist. Dessutom gjorde vi stora anpassningar av standardkarmar och fönster, för att tillgodose kundens krav på dörrarnas och beslagens hållbarhet.

” Under hela projektet visade ASSA ABLOY prov på såväl yrkesskicklighet som socialt ansvar. Det är ett fantastiskt företag, vars noggrannhet, produktionskapacitet och produktkvalitet verkligen har imponerat på oss.

Mr Sun, avdelningschef på Shandong Public Health Clinic Center



Global Technologies – HID Global

Ökade satsningar på forskning och utveckling



Utvecklingen av tekniker som ultra-bredband, NFC och Bluetooth kommer att bidra till smidigare och mer intuitiva accesslösningar samt fördelar vad gäller byggnaders förvaltning och utnyttjande.

Översikt

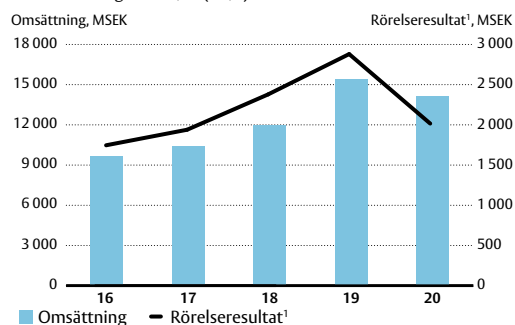
HID Global är organiserat i sex affärsområden med huvudkontor i Austin, Texas (USA). Affärsområdena ansvarar för global försäljning och produktutveckling inom sina respektive produktområden. HID Global förser människor, platser och saker med säkra identiteter. Våra säkra och smidiga identifieringslösningar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

Finansiell utveckling

Efter en bra start på året påverkades försäljningen starkt av de negativa effekterna av covid-19. Försäljningen minskade i alla affärsområden, men mest inom Citizen ID, som ett resultat av den låga efterfrågan på pass i världen. Vårt största affärsområde, Physical Access Control Solutions, påverkades negativt av nedstängda kontor världen över, men försäljningen förbättrades successivt under det andra halvåret när kontoren började öppna upp igen. Effektiviseringsaktiviteterna fortsatte och kraftfulla kostnadsåtgärder vidtogs för att begränsa de negativa effekterna av covid-19, med en personalminskning på 6%. För att förstärka vår position på marknaden fortsatte vi att investera i forskning och utveckling, och flera nya produkter och lösningar lanserades

Finansiellt i korthet 2020 – Global Technologies

- Omsättning: 14 158 MSEK (15 423) med -15% organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT): 2 023 MSEK (2 890).¹
- Rörelsemarginal: 14,3% (18,7%).¹



under året, bland annat lösningar för bättre hälsa och säkerhet på arbetsplatsen. Andelen nya produkter introducerade de senaste tre åren var 22% av omsättningen.

Förvärv

Förvärvet av brittiska Access-IS slutfördes. Access-IS är en ledande leverantör av elektroniska RFID-, NFC- och streckkodsenheter som möjliggör autentisering av rese- och ID-handlingar, biljettkontroll och kontaktlös betalning. Med detta förvärv utökar vi vårt sortiment av accesslösningar ytterligare.

Kommentar från HID Global



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

Vilka trender har ni sett på marknaden 2020?

Tekniker som ultrabredband, NFC och Bluetooth kommer att bidra till smidigare och mer intuitiva accesslösningar samt fördelar vad gäller byggnaders förvaltning och utnyttjande. Beprovad Bluetooth-teknik och molnbaserade IoT-plattformar har drivit på utvecklingen av nya automatiserade lösningar för fysisk distansering, kontaktsparning och andra platsbaserade applikationer med anledning av pandemin.

Tror du att covid-19 kommer att påverka verksamheten på lång sikt?

Under året har vi lanserat ett antal nya produkter och lösningar och ännu fler är på gång. Tack vare fortsatt utveckling inom området biometri kommer vi att kunna erbjuda ännu säkrare och smidigare upplevelser. När marknaderna har återhämtat sig kommer vi att vara väl rustade för att fortsätta vår tillväxtstrategi, och jag tror att vårt innovationsarbete kommer att leda till en ökad tillväxt av produkter och lösningar för accesskontroll.

Marknader

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

Global Technologies – Global Solutions

Digitala lösningar i flera affärsområden



Vi har fortsatt att investera i nya, innovativa lösningar och förstärkt vårt teknologi- och produktledarskap ytterligare.

Översikt

Global Solutions är en global organisation som utgörs av sju vertikaler. Dessa är Hospitality, Marine, Senior Care, Education, Critical Infrastructure, Construction och Key and Asset Management. Alla ansvarar för tillverkning, försäljning och utveckling av lösningar inom sina respektive områden. Exempel på Global Solutions produkter är elektroniska lås, kassaskåp, kodbärare och mjukvarutjänster. De innovativa lösningarna säljs under huvudvarumärket ASSA ABLOY samt varumärkena Traka och Abloy. Global Solutions har cirka 1 900 anställda över hela världen. Den största vertikalen är Hospitality, som erbjuder avancerade elektroniska låslösningar och skräddarsydda tjänster för ökad gästkomfort.

Finansiell utveckling

Covid-19 orsakade en kraftig minskning av Global Solutions organiska försäljning i slutkundssegmentet. Försäljningstillväxten var totalt sett negativ för Hospitality och Marine, medan övriga vertikaler visade tecken på återhämtning på olika nivåer under den senare delen av året. Trenden med att uppgradera hotell till lösningar med mobila nycklar höll i sig, medan eftermarknaden var svag på grund av låg hotellbeläggning som ett resultat av 2020 års reserestriktioner. Vi har fortsatt att investera i nya, innovativa lösningar, med ambitionen att upprätthålla vårt teknologi- och produktledarskap. Några exempel på nya lösningar som lanserades var hänglåset ABLOY BEAT Bluetooth för skydd av kritisk infrastruktur, TrakaMEC och videobesök för Senior Care. Andelen nya produkter introducerade de senaste tre åren var hela 27% av den totala försäljningen.



Förvärv

Tre förvärv slutfördes; Biosite i Storbritannien, FocusCura i Nederländerna och LongMy i Vietnam. Biosite är en ledande leverantör av biometrisk accesskontroll till den brittiska byggindustrin och har bildat vertikalen Construction inom Global Solutions. FocusCura är ett strategiskt tillskott som stärker vårt befintliga erbjudande inom Senior Care och bidrar till ytterligare tillväxtmöjligheter. LongMy är en återförsäljare inom Hospitality-segmentet på den snabbväxande vietnamska marknaden och förvärvet kommer att stärka vår närvaro i södra Vietnam.

Kommentar från Global Solutions



Christophe Sut
Executive Vice President och
chef för Global Technologies
affärsenhet ASSA ABLOY Global
Solutions

Vilka trender har ni sett på marknaden 2020?

Övergången till en mer digital värld går allt snabbare. Flera av våra vertikaler har både drivit på och dragit fördel av denna övergång. Inom Hospitality har försäljningen av mobila accesslösningar ökat kraftigt. Den här tekniken har visat sig vara viktig för att hjälpa kunderna uppfylla gästernas förväntningar på beröringsfria lösningar. Våra nya digitala lösningar inom Construction möjliggör ökad effektivitet och inom Senior Care har vi omprioriterat vår strategi och påskyndat lanseringen av lösningar för videobesök, så att vårdpersonal kan göra säkra, digitala hembesök.

Tror du att covid-19 kommer att påverka verksamheten på lång sikt?

Resebranschen har påverkats negativt under större delen av året och vi räknar med att det tar ett tag för den här sektorn att återhämta sig. Under tiden kommer vi att driva på utvecklingen av nya och bättre lösningar med beröringsfri teknik för att forma framtiden inom Hospitality och Marine tillsammans med våra kunder. Övriga affärsområden är på uppåtstående. Inom Senior Care har covid-19-pandemin till exempel varit en drivkraft för att förbättra effektiviteten med hjälp av teknik.

Marknader

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

Entrance Systems

Solitt resultat och förvärvet av agta record slutfördes



Våra starkaste segment har varit distribution och logistik, drivet av ökad e-handel som en följd av covid-19-pandemin.

Översikt

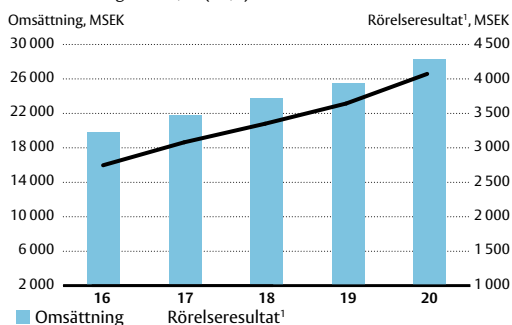
Entrance Systems är en global organisation med fyra affärssegment: Pedestrian, Industrial, Residential och Perimeter Security. Divisionens huvudkontor ligger i Schweiz. Affärssegmenten ansvarar för försäljning, tillverkning och produktutveckling inom sina respektive produktområden. Entrance Systems tillverkar och säljer entréautomatik, tjänster och lösningar för högsäkerhetsstaket och grindar. Vi använder oss av både direkta och indirekta försäljningskanaler, med huvudvarumärket ASSA ABLOY och varumärket agta record i den direkta kanalen och ett antal övriga varumärken i den indirekta kanalen. De kommersiella och institutionella segmenten står för cirka 80% av försäljningen och bostadssegmentet för ungefär 20%. Entrance Systems har cirka 12 900 anställda över hela världen. Det största affärssegmentet är Industrial, följt av Pedestrian.

Finansiell utveckling

Försäljningsutvecklingen var stabil med en organisk tillväxt på -2% och en stark förvärvad tillväxt på 15%. Utvecklingen var stabil inom Residential och Industrial, drivet av tillväxt inom logistik- och lagerlösningar. Perimeter hade god tillväxt, medan Pedestrian hade en negativ utveckling på grund av covid-19-pandemins negativa effekt på detaljhandeln. Rörelsemarginalen förbättrades till 14,4% (14,3) och rörelseresultatet ökade med 12% till 4 083 MSEK. Vi fortsatte att utöka serviceorganisationen och trots negativa effekter av nedstängningar på viktiga marknader var försäljningsutvecklingen stabil. Investeringar i IoT resulterade i lanseeringen av två mjukvarulösningar för uppkopplade dörrar,

Finansiellt i korthet 2020

- Omsättning: 28 323 MSEK (25 553) med -2% organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT): 4 083 MSEK (3 652).¹
- Rörelsemarginal: 14,4% (14,3).¹



Insight och 4SIGHT Connect. Kassaflödet ökade kraftigt med 36%, drivet av ökade vinster och förbättrat rörelsekapital, och kassaflödesgenereringen låg på 122%. Vår andel nya produkter introducerade de senaste tre åren var 23% av den totala försäljningen.

Förvärv

Fyra förvärv slutfördes, agta record i Schweiz, AM Group i Australien samt Doorway och Letherneck i USA. Förvärvet av agta record, ett schweiziskt entréautomatikbolag, är ASSA ABLOYs största förvärv sedan 2011. AM Group är en ledande australiensisk tillverkare av rulljalusier och säkerhetsdörrar. I slutet av året slutförde vi avyttringen av Cedes i Schweiz.

Kommentar från divisionschefen



Christopher Norbye
Executive Vice President och
chef för division Entrance
Systems

Vilka trender har ni sett på marknaden 2020?

Våra starkaste segment har varit distribution och logistik, drivet av ökad e-handel som en följd av covid-19-pandemin. Covid-19 har dessutom lett till skärpta hygienrutiner och ökade kontroller av personflöden. Detta är särskilt relevant inom sjukvårdsindustrin och leder till en högre efterfrågan på beröringsfria lösningar.

Tror du att covid-19 kommer att påverka verksamheten på lång sikt?

Inom vissa kundsegment är man ytterst medveten om behovet av skärpta rutiner för hygien och social distansering, vilket i sin tur ger en ökad efterfrågan på uppgradering från manuella till automatiska dörrar. Utvecklingen påverkar oss positivt även på lång sikt och har fått oss att utveckla nya produkter med beröringsfria sensorer för entrédörrar och lösningar för att reglera kundflödet i exempelvis butiker. Vi förväntar oss också en fortsatt ökad e-handel, vilket skapar möjligheter för vår distribution och logistik.

Marknader

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

PRODUKTERBJUDANDE: IDENTIFIERINGS- OCH ACCESSYSTEM, ENTRÉAUTOMATIK

Lösningar för unika kundbehov

Lösningar för United States Cold Storage

United States Cold Storage är en av Nordamerikas största leverantör av kylförvarings- och logistik-tjänster med verksamhet över hela USA. Företaget erbjuder över 10 miljoner kubikmeter temperaturkontrollerad lager- och distributionsyta på 42 anläggningar i 13 delstater. United States Cold Storage valde vår programvara 4SIGHT™ Connect för att hantera accesskontroll vid grindar och automatisering av lastbryggor. 4SIGHT™ Connect möjliggör dessutom insamling av information om olika kunder, vars behov kan vara allt ifrån enbart förvaring till helintegrerad tredjepartslogistik. Ytterligare en anledning till att kunden valde 4SIGHT™ Connect-lösningen var den goda samarbetsförmåga och höga kompetens som ASSA ABLOY-teamet uppvisade.

” United States Cold Storage är ett datadrivet företag. Som en del av vår due diligence-process frågade vi flera olika leverantörer om möjligheterna att utnyttja data för att förbättra verksamheten. ASSA ABLOY kändes som en bra partner för oss och vi är övertygade om att deras produktsupport kommer hjälpa oss att nå våra gemensamma mål.

Mike Adkins, teknisk chef på United States Cold Storage.



E-tillsyn optimerar äldre vården i Bollnäs

Bollnäs kommun har som mål att skapa Sveriges bästa äldre vård och anser att teknik och digitala verktyg är en förutsättning för att lyckas med det. Natttillsynen var ett område som tog mycket tid och resurser i anspråk. Personalen kände sig stressad och det var besvärligt att behöva väcka patienter eller brukare mitt i natten. Med E-tillsyn från ASSA ABLOY Global Solutions Senior Care, en digital övervakningslösning via kamera, kan de nu planera in natttillsyn med fysisk insats bara när det verkligen behövs. Dessutom känner sig brukarna trygga i vetskapen om att personal finns tillgänglig vid behov. I kombination med vårt digitala lås är det också möjligt att på ett tryggt och säkert sätt ge tillträde till brukarens bostad.

” Den viktigaste fördelen är att brukarna upplever en fortsatt god trygghet och får möjlighet att känna sig mer självständiga, E-tillsyn har dessutom medfört att personalen inte längre riskerar störa eller väcka brukarna.

Ingela Hedblom, verksamhetsutvecklare på Socialförvaltningen i Bollnäs kommun

Flera funktioner via ett enda kort

University of Connecticut (UConn) är ett offentligt forskningsuniversitet med över 32 000 studenter, 9 000 anställda och fem campusområden utspridda över hela delstaten. Campussäkerhet är en utmaning som har högsta prioritet för administratörerna på UConn. Studenterna behöver tillgång till lokaler som laboratorier, forskningsanläggningar och studenthem. Tidigare använde man kort med beröringsfri teknik och magnetremsor. Denna lösning var dock enkel att kopiera. UConn ville skapa ökad säkerhet genom att successivt övergå till ett uppdaterat system där man använder ett och samma kort överallt. Därför valde man att installera HID Globals Seos-teknologi över hela universitetet. HID FARGO Connect i kombination med kortskrivaren HPD5600 används för att utfärda kort.

” Connecticut University hade redan flera HID-kortläsare installerade för dörraccess. Vi behövde ett kort som kunde utnyttja alla komponenter i dessa befintliga läsare och som samtidigt var kompatibelt med andra läsare på universitetets campusområden. Dessutom behövde vi skrivare som kunde få med alla uppgifter på ett och samma kort. HID var det enda bolag som kunde uppfylla alla dessa krav.

Stephanie Kernozicky, chef för One Card Office på UConn



ASSA ABLOY i din vardag

Från säkert områdesskydd ...



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

- 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 Högsäkerhetsstaket och grindar skyddar mot att obehöriga tar sig in på området. Dörrarna kan integreras med säkerhetssystem, sensorer och övervakningskameror.
- 3 ASSA ABLOY har ett komplett erbjudande för service, underhåll och modernisering av automatiska entréer och dockningsstationer.
- 4 Automatiska skjutdörrar är särskilt lämpade för entréer och inomhuspartier med stort flöde av persontrafik. Med automatiska skjutdörrar kan du gå in i en byggnad utan att öppna några dörrar manuellt – och smidigt passera även om du kör en kundvagn eller bär resväskor.
- 5 Inuti byggnaden, mekaniska och elektromekaniska nyckelsystem, mjukvara och lösningar för accesskontroll. System för sammankoppling av styrsystem för till exempel behörighet, logistik, personal osv. Lösningar för säkert utfärdande och hantering av identiteter för åtkomst till olika system med specifika säkerhetskrav, till exempel

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.

Flerfamiljshus

- 6 Kompletta lösningar för flerfamiljshus, alltifrån mekaniska lås till avancerade, skräddarsydda accesssystem. Digitala dörrlås öppnas enkelt med en kod eller en smartphone-app. Appen gör det möjligt att fjärrstyra låset för att släppa in besökare eller få aviseringar när barnen kommer hem. De uppkopplade låsen kommer i framtiden erbjuda säkra öppningar för service och leveranser direkt in i hemmet.

Företag

- 7 Mobila nycklar, system för fysisk accesskontroll inklusive läsare och styrenheter för att hantera åtkomst i byggnaden.
- 8 Säkerhetsklassad dörr och karm. Elektromekaniska lås och annan hårdvara arbetar tillsammans med accesssystem, inklusive läsare och styrenheter för att hantera åtkomst.

Hotell/butik

- 9 Mobile Access för hotellgäster möjliggör rumsbokning direkt via en smart mobiltelefon. Genom säker Seos-teknologi skickas sedan 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 raderas automatiskt vid utcheckning.
- 10 Totala lås- och dörrlösningar för butikslokaler.
- 11 Karusell dörrar skapar rymliga och välkomnande entréer med plats för bagagevagnar och rullstolar. Karusell dörrar är idealiska när klimatkontroll är prioriterad. Avancerad sensorteknik säkerställer dörrrens 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.
- 12 Helhetslösningar för hotellrummet, inklusive dörrlösning, kassaskåp och energistyrningssystem.
- 13 Garageportar, galler och grindar är säkra och enkla att ansluta till byggnadens accesssystem.

... till utsidan ...



... och insidan ...



... till utsidan och insidan.



Förvaltningsberättelse och finansiella rapporter

Innehåll

Förvaltningsberättelse		Noter	
Väsentliga risker och riskhantering	43	1 Väsentliga redovisnings- och värderingsprinciper	70
Bolagsstyrning	47	2 Försäljningsintäkter	75
Styrelse	52	3 Ersättning till revisorer	76
Koncernledning	54	4 Övriga rörelseintäkter och -kostnader	76
Intern kontroll – finansiell rapportering	57	5 Resultatandel i intressebolag	76
		6 Redovisning av leasingavtal för moderbolaget	76
Koncernens rapporter		7 Kostnader fördelade på kostnadsslag	77
Omsättning och resultat	58	8 Avskrivningar	77
Koncernens resultaträkning	59	9 Valutakursdifferenser i resultaträkningen	77
Koncernens rapport över totalresultat	59	10 Finansiella intäkter	77
Kommentarer per division	60	11 Finansiella kostnader	77
Rapportering per division	61	12 Inkomstskatt	77
Finansiell ställning	62	13 Vinst per aktie	77
Koncernens balansräkning	63	14 Immateriella tillgångar	78
Kassaflöde	64	15 Materiella anläggningstillgångar	80
Koncernens kassaflödesanalys	65	16 Nyttjanderättstillgångar	80
Förändringar i koncernens eget kapital	66	17 Aktier i dotterbolag	81
Moderbolagets rapporter		18 Andelar i intressebolag	81
Moderbolagets resultaträkning	67	19 Uppskjuten inkomstskatt	82
Moderbolagets rapport över totalresultat	67	20 Övriga finansiella tillgångar	82
Moderbolagets balansräkning	68	21 Varulager	82
Moderbolagets kassaflödesanalys	69	22 Kundfordringar	82
Moderbolagets förändringar i eget kapital	69	23 Moderbolagets eget kapital	82
		24 Aktiekapital, antal aktier och utdelning per aktie	83
		25 Ersättning till anställda efter avslutad anställning	83
		26 Övriga avsättningar	85
		27 Övriga kortfristiga skulder	85
		27 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	85
		29 Ställda säkerheter för skulder till kreditinstitut	85
		30 Eventualförpliktelser	85
		31 Kassaflödesposter	85
		32 Reserver	86
		33 Rörelseförvärv	86
		34 Personal	87
		35 Finansiell riskhantering och finansiella instrument	89
		Fem år i sammandrag	95
		Kommentarer till fem år i sammandrag	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 2020, inklusive upplysningar om verksamhetens art och inriktning. ASSA ABLOY är världsledande inom accesslösningar som uppfyller slutanvändarnas krav på trygghet, säkerhet och användarvänlighet.

Väsentliga händelser

Omsättning och resultat

Affärsverksamheten påverkades negativt under året av den globala pandemin covid-19, särskilt stor påverkan skedde under våren 2020 i samband med stängningar i många länder runtom i världen. Omsättningen minskade med 7 procent för helåret och uppgick till 87 649 MSEK (94 029). Minskningen av omsättningen utgjordes av en organisk tillväxt om –8 procent (3) och förvärvad och avyttrad tillväxt netto om 4 procent (3). Valutaeffekten på omsättningen uppgick till –3 procent (6).

Rörelseresultatet (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster minskade med 20 procent till 11 916 MSEK (14 920) motsvarande en rörelsemarginal om 13,6 procent (15,9). Jämförelsestörande poster avser omvärdering till verkligt värde av tidigare aktieinnehav i agta record (aktieägar i intresseföretag) under 2020 om 1 909 MSEK samt kostnader för strukturprogram om totalt 1 366 MSEK före skatt under 2020 och 312 MSEK kostnadsförda under 2019.

Finansnettot uppgick till –782 MSEK (–1 037). Resultatet före skatt exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 11 133 MSEK (13 883), en minskning med 20 procent. Inkomstskatt exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 24,8 (26,2) procent. Vinst per aktie efter full utspädning exklusive jämförelsestörande poster minskade med 18 procent till 7,54 SEK (9,22). Det operativa kassaflödet bibehölls på en fortsatt hög nivå och uppgick till 14 560 MSEK (14 442), en ökning med en procent jämfört med föregående år.

Omstruktureringar

Ett nytt omstruktureringsprogram lanserades vid årsskiftet 2020 som ett led i ASSA ABLOYs kontinuerliga kostnadsbesparingar och effektiviseringar. Tio fabriksnedläggningar och ett trettiotal kontorsstängningar planeras ske under en tvåårsperiod kompletterat med en utläggning externt av viss tillverkning samt fortsatt automation. Den totala kostnaden för programmet beräknas uppgå till 1 366 MSEK före skatt och har kostnadsförts i sin helhet under 2020. Återbetalningstiden beräknas uppgå till cirka två år. Aktiviteter relaterat till de tidigare programmen har också fortgått under året med god besparingseffekt.

Under år 2020 lämnade 2 135 anställda koncernen i samband med förändringar i produktions- och kontorsstrukturen. Tre fabriksnedläggningar genomfördes under året liksom ett antal övriga omstruktureringsaktiviteter, bland annat konvertering från tillverkning till slutmontering i tillverkningsenheter.

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

Utbetalningar för omstruktureringsprogrammen uppgick till 747 MSEK (726) för året. Vid utgången av 2020 uppgick återstående avsättningar för strukturåtgärder till 1 224 MSEK (778).

Organisation

En ny organisationsstruktur införs från och med år 2021 inom divisionen Asia Pacific i syfte att skapa förbättrade möjligheter till en långsiktigt god försäljningstillväxt. Två nya affärsenheter organiseras inom divisionen: Opening Solutions Greater China and South East Asia och Opening Solutions Pacific and North East Asia. Verksamheten i Indien, tidigare en del av divisionen Asia Pacific flyttas från 2021 till divisionen EMEA i syfte att skapa nya tillväxtmöjligheter.

Överföring av verksamheter mellan divisionerna har skett under 2020, främst avseende affärsenheten Perimeter Security från divisionen Americas till divisionen Entrance Systems. Omsättningen på årsbasis för den verksamhet som har överförts till Entrance Systems från Americas under året uppgick till cirka 2 400 MSEK. Överföring av verksamheter har redovisats, från tidpunkten överföringen skedde, som interna förvärv/avyttringar mellan divisionerna utan någon retroaktiv finansiell omräkning.

Förvärv

I augusti 2020 slutförde ASSA ABLOY förvärvet av 54 procent av aktierna i agta record, en väletablerad tillverkare och serviceorganisation för entréautomatik. Förvärvet var villkorat av ett myndighetsgodkännande, som erhöles först efter att viss verksamhet inom både ASSA ABLOY och agta record först hade avyttrats. Ett offentligt erbjudande på de återstående aktierna genomfördes sedan med avslut den 30 september 2020. Vid utgången av 2020 ägde ASSA ABLOY 99,7 procent av rösterna och aktiekapitalet i bolagsgruppen. Köpeskillingen för de under året förvärvade aktierna uppgick till drygt 6 miljarder SEK.

Som ett led i transaktionen omvärderades vid förvärvet ASSA ABLOYs redan befintliga innehav i agta record om 39 procent, ett aktieägar i ett intressebolag, till marknadsvärde via resultaträkningen. Den ej kassaflödespåverkande rörelseintäkten uppgick till 1 909 MSEK.

I februari 2020 slutfördes förvärvet av AM Group, en australiensisk tillverkare av industriella dörrar inom entréautomatik. Bolaget är specialiserat inom innovativ entréautomatik och kompletterar ASSA ABLOYs geografiska täckning

i Australien. Verksamheten har sitt huvudkontor i Sydney, Australien. Avtal tecknades under slutet av 2019 och kunde slutföras efter erhållit myndighetsgodkännande.

I februari 2020 förvärvades Biosite, en ledande leverantör av biometrisk passerkontroll för byggarbetsplatser i Storbritannien. Förvärvet stärker erbjudandet inom lösningar för passerkontroll och erbjuder kompletterande tillväxtmöjligheter. Verksamheten har sitt huvudkontor i Solihull, Storbritannien.

I augusti 2020 förvärvades FocusCura, en ledande leverantör av tekniska lösningar för äldreomsorgen på den nederländska marknaden. Förvärvet förstärker ASSA ABLOYS erbjudande inom marknaden för vård och omsorg. Verksamheten har sitt huvudkontor i Driebergen-Rijsenburg, Nederländerna.

I augusti 2020 förvärvades Access-IS, en ledande leverantör av RFID, NFC och streckodsbaserade läsare som möjliggör verifiering av rese- och ID-dokument, biljettavläsning och kontaktlösa betalningar. Förvärvet stärker erbjudandet inom utökade accessteknologier och möjliggör tillväxt i flera attraktiva marknader för HID Global. Verksamheten har sitt huvudkontor i Reading, Storbritannien.

I oktober 2020 förvärvades Olimpia Hardware, ett ledande varumärke i Latinamerika och Karibien inom beslag och tillbehör för glasprodukter. Förvärvet kompletterar verksamheten i Latinamerika och stödjer en växande trend med dörröppningar som använder glas- och aluminiumprodukter. Verksamheten har sitt huvudkontor i Costa Rica.

Det sammanlagda priset för de 12 verksamheter som förvärvades under året, inklusive justeringar för förvärv från tidigare år, uppgick till 12 134 MSEK. I förvärvspriset ingår 3 752 MSEK avseende en ej kassaflödespåverkande värdering till verkligt värde av tidigare ägd aktieandel i intresseföretag. De preliminära förvärvsanalyserna indikerar att goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämd livslängd uppgår till 8 325 MSEK. Beräknade tilläggsköpeskillningar avseende årets förvärv uppgick till 318 MSEK.

Kompletterande förvärv av innehav utan bestämmande inflytande skedde under året med 16 MSEK (19).

Avyttringar

I augusti 2020 slutfördes försäljningen av viss verksamhet från agta record och ASSA ABLOY till italienska FAAC Group, som ett led i att hantera EU Kommissionens konkurrensrättsliga invändningar i samband med förvärvet av agta record. Den avyttrade verksamheten hade en sammanlagd omsättning 2019 om cirka 1 000 MSEK och inkluderade främst agta records verksamhet i Nederländerna, Österrike, Ungern och Slovenien liksom ASSA ABLOYS verksamhet inom automatiska entrédörrar i Frankrike och Storbritannien. Avyttringen gav upphov till en rörelseintäkt av engångskaraktär om drygt 230 MSEK.

I november 2020 avyttrade ASSA ABLOY sin schweiziska sensorteknologiverksamhet CEDES till capiton AG. CEDES är ett ledande företag inom sensorteknologi för dörr-, port- och hissindustrin. Försäljningen under 2019 uppgick till cirka 525 MSEK. Avyttringen resulterade i en mindre realisationsvinst. Avyttringen har en neutral effekt på ASSA ABLOYS rörelsemarginal framåttriktat.

Vid årsskiftet 2020 avyttrade ASSA ABLOY sin italienska verksamhet i Gardesa inom dörrar för bostadsmarknaden. Bolagets totala försäljning under 2020 uppgick till cirka 100 MSEK. Transaktionen kommer att ha en positiv effekt på ASSA ABLOYS rörelsemarginal framåttriktat. Avyttringen ger i sin helhet upphov till en realisationsförlust och relaterade avyttringskostnader om cirka 185 MSEK.

Forskning och utveckling

ASSA ABLOYS kostnader för forskning och utveckling uppgick under året till 3 902 MSEK (3 566), vilket motsvarar 4,5 procent (3,8) av omsättningen.

Innovationstakten har varit fortsatt mycket hög under året, tack vare en fortsatt kontinuerlig satsning på forskning och utveckling. Antalet anställda inom forskning och utveckling uppgick vid årets slut till 2 800 tjänster, vilket innebar samma bemanningsnivå som vid årets början.

Hållbar utveckling

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

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

2020 års hållbarhetsrapport med uppföljning av koncernens prioriterade miljöaktiviteter samt övrig information om hållbar utveckling återfinns på bolagets hemsida assaabloy.com.

Internkontroll och finansiell rapportering

ASSA ABLOYS funktion för internrevision och internkontroll har dedikerade internrevisorer anställda i samtliga divisioner. Antalet granskningar har utökats under senare år och arbete har fortgått under året för att stärka internkontroll och regelefterlevnad i verksamheten i allmänhet. Särskilt fokus har riktats mot den finansiella rapporteringen, bland annat avseende kontinuerlig avstämning av balansräkningar. Efterlevnad av internkontrollfrågor har förstärkts efter en omarbetning under året av det ramverk för internkontroll som funnits etablerat sedan en längre tid.

Transaktioner med närstående

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

Väsentliga händelser efter räkenskapsårets utgång

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

Förslag till vinstdisposition

Styrelsen föreslår en utdelning om 3,90 kronor (3,85) per aktie till årsstämman 2021, vilket motsvarar en ökning med en procent. För att underlätta en effektivare likviditetshantering föreslås att utdelningen betalas ut i två lika stora delar, den första med avstämningsdag den 30 april 2021 och den andra med avstämningsdag den 23 november 2021. Om förslaget antas av årsstämman beräknas första utbetalningen ske den 5 maj 2021 och den andra utbetalningen den 26 november 2021. 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 affärs mål. Operativa risker utgörs av risker direkt hänförliga till affärsverksamheten medförande en potentiell påverkan på koncernens resultat och finansiella ställning. Finansiella risker utgörs främst av finansieringsrisk, valutarisk, ränterisk, kreditrisk samt risker kring koncernens pensionsåtaganden.

Organisation

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

Ansvar

ASSA ABLOYs styrelse har det övergripande ansvaret för koncernens strategiska inriktning i nära samråd med koncernledningen. Divisioner och affärsenheter har det övergripande ansvaret för hantering av de operativa riskerna i enlighet med den decentraliserade syn på organisation, ansvar och befogenheter som råder inom ASSA ABLOY. Vad gäller finansiella risker regleras ansvarsfördelning och kontrollen av koncernens finansieringsverksamhet i en finanspolicy vilken fastställs av styrelsen. Treasury har sedan det huvudsakliga ansvaret för finansiella risker inom de ramar som finanspolicyn 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 46 för ytterligare information om uppföljning och hantering av operativa risker.

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

Strategiska risker

Till de risker som ASSA ABLOY möter av denna karaktär hör olika former av omvärldsrisker med påverkan på säkerhetsmarknaden generellt, främst förändringar av kundbeteenden, konkurrenser, varumärkespositionering samt land-specifika risker. Under 2020 har det även tydliggjorts att världsomspännande hälsorisker i form av pandemier (covid-19) väsentligt kan påverka samhällen samt den globala efterfrågan runtom i världen. ASSA ABLOY har därvid lagt stor kraft vid att skydda sina medarbetares hälsa under året. Affärsverksamheten har också påverkats negativt. Pandemins fortsatta affärsmässiga påverkan under 2021 är svår att förutsäga på grund av osäkerheten i marknadsförhållandena, men ASSA ABLOYs medarbetares hälsa och säkerhet är fortsatt vår högsta prioritet.

Landspecifika risker

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

Kundbeteende

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

Konkurrenser

Vad gäller konkurrenser 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.

ASSA ABLOYs risker

Strategiska risker

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

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

Operativa risker

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

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

Finansiella risker

Finansiella risker med potentiell påverkan på resultat och finansiell ställning.

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

Operativa risker

Operativa risker utgörs av risker direkt hänförliga till affärsverksamheten med en potentiell påverkan på koncernens resultat och finansiella ställning. Till operativa risker hör legala och miljömässiga risker, skatterisker, förvärv av nya verksamheter, strukturåtgärder, tillgång och prisfluktuationer på råmaterial, kundförluster med mera. Risker kring efterlevnad av lagar och förordningar samt kring Informationsteknologi (IT) och intern kontroll och finansiell rapportering ingår även i denna kategori. Hanteringen av dessa risker presenteras närmare på sidan 46.

Finansiella risker

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

Finansieringsrisk

Med finansieringsrisk avses risken att finansieringen av koncernens kapitalbehov samt refinansieringen av utestående lån försvåras eller fördyras. 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 2020, i enlighet med finanspolicyn, endast säkrat en mycket begränsad del av de löpande valutaflödena vilket innebär att valutaförändringar slår igenom direkt i affärsverksamheten.

Förändringar i valutakurser påverkar också koncernens skuldsättning och eget kapital. Skillnaden mellan de utländska dotterbolagens tillgångar och skulder i respektive utländsk valuta påverkas av valutakursförändringar och ger upphov till en omräkningsdifferens som påverkar koncernens totalresultat. En generell försvagning av SEK leder till en ökning av nettoskulden men ökar samtidigt koncernens eget kapital. Vid årsskiftet var de största utländska nettotillgångarna i USD och EUR.

Ränterisk

När det gäller ränterisker har förändringar i räntenivån en direkt inverkan på ASSA ABLOYs räntenetto. Räntenettot påverkas också av storleken på koncernens nettoskuld och dess valutasammansättning. Nettoskulden uppgick till 29 755 MSEK (33 050) vid utgången av 2020. Skulden var främst denominerad i USD och EUR. Treasury mäter koncernens ränteexponering 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

Kreditrisker 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. Motpartslimiter sätts för varje finansiell motpart och följs upp löpande.

Pensionsåtaganden

ASSA ABLOY hade vid utgången av 2020 åtaganden för pensioner och övriga ersättningar efter avslutad anställning om 9 549 MSEK (9 530). Koncernen förvaltar pensionstillgångar till ett värde av 6 035 MSEK (6 184). Avsättningar i balansräkningen för förmåns- och avgiftsbestämda pensionsplaner och sjukvårdssättningar efter avslutad anställning uppgick till 3 514 MSEK (3 346). 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 löneökningsnivåer.

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. Policyer och riktlinjer kring efterlevnad av tillämplig konkurrens-, exportkontroll-, antikorrupsions- och dataskyddslagstiftning är införda.	Det bedöms vid utgången av 2020 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 2020 ej finnas utestående skatteärenden med väsentlig resultatpåverkan för koncernen.
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 var förvärvsaktiviteterna inom ASSA ABLOY fortsatt höga med förvärv av ett flertal verksamheter, varav förvärvet av agta record var det största som genomförts under det senaste året. Koncernens förvärv under 2020 redovisas mer utförligt i förvaltningsberättelsen samt i not 33 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.	Ett nytt strukturprogram lanserades vid utgången av 2020 avseende nedläggning av ett tiotal fabriker och ett trettiotal kontorstängningar. Programmet har kostnadsförts i sin helhet under 2020. Strukturprogrammets omfattning, kostnader och besparingar presenteras mer utförligt i förvaltningsberättelsen.
Prisfluktuationer och tillgång till råmaterial	Inköp och hantering av råmaterial sker främst på divisions-/affärsenhetnivå. 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 kostnadslag.
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 en procent av omsättningen. Kommersiella kreditrisker hanteras lokalt på bolagsnivå och följs upp på divisionsnivå.	Fordran på varje enskild kund är i förhållande till total kundfordran relativt liten. Risken för väsentliga kreditförluster för koncernen bedöms vara begränsad, men kreditrisken har bedömts ökat under 2020 med hänsyn tagen till den globala pandemin covid-19 och dess påverkan på den globala efterfrågan.
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 m.m. regleras i ett under året uppdaterat regelverk för intern kontroll. Efterlevnaden utvärderas årligen för samtliga rörelsedrivande bolag. Årlig intern granskning av finansiell rapportering sker för utvalda koncernbolag på roterande basis.	ASSA ABLOYS funktion för internrevision och internkontroll har dedikerade interner anställda i samtliga divisioner. Antalet granskningar har utökats under senare 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.
Risker relaterade till Informations- och datasäkerhet	Förebyggande åtgärder sker fortlöpande för att skydda affärskritisk information från obehöriga individer och organisationer.	IT-säkerhet är ett prioriterat område inom ASSA ABLOY där ett ständigt arbete pågår i syfte att bibehålla samt förstärka säkerhetsnivån för koncernens affärsinformation.

Bolagsstyrning

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

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

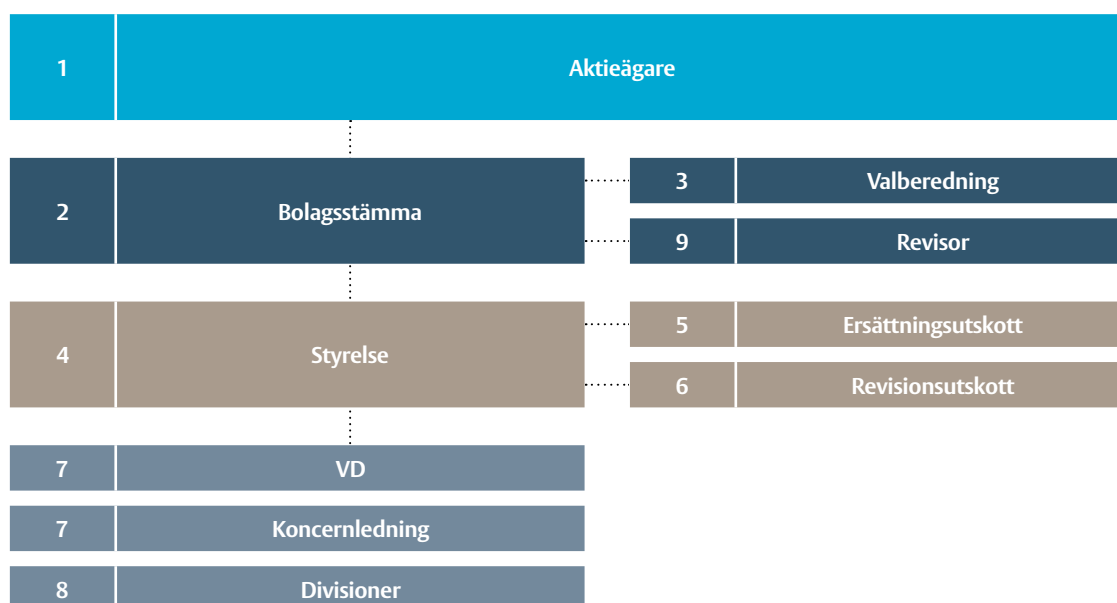
Denna bolagsstyrningsrapport har upprättats som en del av ASSA ABLOYs tillämpning av koden. ASSA ABLOY följer kodens princip om att "följa eller förklara" och 2020 har ASSA ABLOY en avvikelse att förklara. Valberedningen avviker från

koden punkt 2.4 på så sätt att styrelsens vice ordförande Carl Douglas (Investment AB Latour) 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.

Bolagsstyrningsrapporten är granskad av ASSA ABLOYs revisor.

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

Bolagsstyrningsstruktur



Viktiga externa regelverk

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

Viktiga interna regelverk

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

1 Aktieägare

Vid utgången av 2020 hade ASSA ABLOY 43 734 aktieägare (29 784). ASSA ABLOYs huvudägare är Investment AB Latour (9,5 procent av aktiekapitalet och 29,4 procent av rösterna) samt Melker Schörling AB (3,1 procent av aktiekapitalet och 10,9 procent av rösterna). Utländska aktieägars ägarandel uppgick till 66,8 procent (69,5) av aktiekapitalet och 45,6 procent (47,5) av rösterna. De tio största aktieägarna representerade motsvarande 34,9 procent (36,5) av aktiekapitalet och 55,5 procent (56,7) av rösterna. För ytterligare information om aktieägare, se sidan 106.

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

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

Aktiekapital och rösträtt

ASSA ABLOYs aktiekapital uppgick vid utgången av 2020 till 370 858 778 SEK fördelat på totalt 1 112 576 334 aktier, varav 57 525 969 aktier av serie A och 1 055 050 365 aktier av serie B. Det totala antalet röster uppgick till 1 630 310 055 där en aktie av serie A motsvarar tio röster

och en aktie av serie B en röst. Samtliga aktier har ett kvotvärde om cirka 0,33 SEK och ger lika rätt till andel i bolagets tillgångar och resultat.

Återköp av egna aktier

Sedan 2010 har styrelsen begärt och fått mandat av årsstämman att köpa tillbaka och överlåta egna aktier av serie B. Syftet har bland annat varit att kunna säkra bolagets förpliktelser med anledning av bolagets långsiktiga aktiesparprogram (LTI). Årsstämman 2020 gav styrelsen bemyndigande att under perioden fram till nästa årsstämma förvärva högst så många aktier av serie B att ASSA ABLOY efter varje förvärv innehar högst 10 procent av det totala antalet aktier i bolaget.

Totalt 1 800 000 (1 800 000) aktier av serie B innehas av ASSA ABLOY efter återköp. Dessa aktier utgör cirka 0,2 procent (0,2) av aktiekapitalet och varje aktie har ett kvotvärde om cirka 0,33 SEK. Köpeskillingen uppgick till 103 MSEK (103). Inga återköp av aktier genomfördes under 2020.

Aktien och utdelningspolicy

ASSA ABLOYs aktie av serie B är noterad på Nasdaq Stockholm, Large Cap-listan. ASSA ABLOYs börsvärde uppgick vid utgången av 2020 till 225 297 MSEK, beräknat på både aktier av serie A och serie B. Styrelsens målsättning är att utdelningen långsiktigt ska motsvara 33–50 procent av resultatet efter schablonskatt, dock alltid med beaktande av ASSA ABLOYs långsiktiga finansieringsbehov.

2 Bolagsstämma

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

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

Årsstämma 2020

Vid årsstämman i april 2020 i Stockholm deltog aktieägare som representerade 52,3 procent av aktiekapitalet och 67,5

procent av rösterna. Mot bakgrund av covid-19-pandemin och med stöd av tillfällig lagstiftning kunde aktieägare utöva sin rösträtt vid årsstämman genom förhandsröstning (poströstning).

Årsstämman beslutade bland annat om följande.

- Utdelning om 2,00 SEK per aktie.
- Omval av Lars Renström, Carl Douglas, Eva Karlsson, Birgitta Klasén, Lena Olving, Sofia Schörling Högberg och Jan Svensson till styrelseledamöter samt nyval av Joakim Weidemanis. Omval av Lars Renström som styrelsens ordförande samt Carl Douglas till vice ordförande.
- Nyval av revisionsbolaget Ernst & Young 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 2020).
- Formella ändringar i bolagsordningen.

För ytterligare information om årsstämman, inklusive protokoll, se ASSA ABLOYs hemsida assaabloy.com.

Extra bolagsstämma 2020

Med anledning av det osäkra marknadsläget orsakat av covid-19-pandemin beslutade årsstämman i april 2020 om en utdelning om 2,00 kronor per aktie i enlighet med styrelsens reviderade utdelningsförslag. Styrelsens ursprungliga förslag var en utdelning om 3,85 kronor per aktie. Vid extra bolagsstämma 24 november 2020 beslutade stämman i enlighet med styrelsens förslag om en andra utdelning om 1,85 kr per aktie. Vid bolagsstämman deltog aktieägare som representerade 53,8 procent av aktiekapitalet och 68,5 procent av rösterna. Mot bakgrund av covid-19-pandemin genomfördes bolagsstämman enbart genom förhandsröstning (poströstning) med stöd av tillfälliga lagregler. För ytterligare information om stämman, inklusive protokoll, se ASSA ABLOYs hemsida assaabloy.com.

Årsstämma 2021

ASSA ABLOYs nästa årsstämma hålls den 28 april 2021.

3 Valberedning

Enligt de instruktioner som antogs för valberedningen på årsstämman 2018 ska valberedningen utgöras av representanter för de fem röstmässigt största ägarregistrerade aktieägarna i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken den 31 augusti året före årsstämman som önskar delta i valberedningen.

Inför årsstämman 2021 utgörs valberedningen av Carl Douglas (Investment AB Latour), Mikael Ekdahl (Melker

Schörling AB), Marianne Nilsson (Swedbank Robur fonder), Liselott Ledin (Alecta) och Yvonne Sörberg (Handelsbanken Fonder). Carl Douglas är valberedningens ordförande. Om aktieägarstrukturen förändras kan valberedningens sammansättning ändras för att återspegla detta.

Valberedningen har till uppgift att på aktieägarnas uppdrag lämna förslag till stämмоordförande, styrelse, styrelseordförande, vice styrelseordförande, revisor, styrelsearvode med uppdelning mellan ordföranden, vice ordförande och övriga ledamöter samt ersättning för utskottsarbete, arvode för bolagets revisor samt eventuella förändringar av instruktionerna för valberedningen. Revisionsutskottet biträder valberedningen i arbetet med förslag till val av extern revisor.

Inför årsstämman 2021 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 koden punkt 4.1, vid framtagande av förslag till val av styrelse. Sökandet efter lämpliga styrelseledamöter pågår kontinuerligt under året och förslag till nya ledamöter sker i varje enskilt fall med utgångspunkt i en av valberedningen fastställd kravprofil.

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

Valberedningens förslag till årsstämman 2021 offentliggörs senast i samband med kallelsen till årsstämman som beräknas publiceras omkring den 24 mars 2021.

4 Styrelse

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

Till styrelsens övriga uppgifter ingår bland annat att fortlöpa:

- tillsätta, utvärdera och vid behov entlediga VD,
- godkänna VD:s väsentliga uppdrag utanför bolaget,
- identifiera hur hållbarhetsfrågor påverkar bolagets risker och affärsmöjligheter,

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

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

I arbetsordningen beskrivs rollen för styrelsens ordförande. 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 tillfredsställande 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 helårsboksutslut respektive delårsrapporter hålls alltid ordinarie styrelsesammanträde. Minst en gång årligen sker ett besök vid någon av koncernens verksamheter, kombinerat med ett styrelsesammanträde. Därutöver hålls extra styrelsesammanträden vid behov. Samtliga sammanträden följer en godkänd dagordning. Inför varje sammanträde 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, inklusive styrelsens ordförande och vice ordförande, väljs årligen vid årsstämman för tiden intill slutet av nästa årsstämma och ska enligt bolagsordningen bestå av lägst sex och högst tio stämموvalda ledamöter. Två av ledamöterna utses av arbetstagarorganisationerna i enlighet med svensk lag. Arbetstagarorganisationerna utser även två suppleanter. Styrelsen har sedan årsstämman 2020 bestått av åtta stämموvalda ledamöter samt två arbetstagarrepresentanter. Ingen av styrelsens ledamöter ingår i koncernledningen.

ASSA ABLOYs mångfaldspolicy som tillämpas avseende

bolagets styrelse, utgörs av koden punkt 4.1. Målsättningen är att styrelsen ska ha en med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingsskede och förhållanden i övrigt ändamålsenlig sammansättning präglad av mångsidighet och bredd avseende de stämmodalade ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund, samt att jämn könsfördelning ska eftersträvas. Under 2020 har valberedningen beaktat mångfaldspolicyn vid framtagandet av sitt förslag till val av styrelseledamöter inför årsstämman. Efter valet vid årsstämman 2020 innebär styrelsesammansättningen att 50 procent är kvinnor och 50 procent är män, vilket ligger i linje med Kollegiet för svensk bolagsstyrnings ambitionsnivå om att respektive kön ska representera en andel om minst 40 procent av styrelsen. Vidare har det under året gjorts fördjupade genomgångar av utvalda divisioners verksamheter i syfte att bland annat bredda styrelsens kompetens inom ASSA ABLOY.

Styrelsens arbete under 2020

Styrelsen har under året hållit nio 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 covid-19 effekter, samt ett nytt hållbarhetsprogram och Science-Based Targets klimatinitiativ. Därutöver har styrelsen behandlat ett antal förvärv bland annat av agta record, Biosite och Access ID samt avyttring av viss verksamhet i samband med förvärvet av agta record till italienska FAAC Group och avyttring av schweiziska sensorteknologi-verksamheten CEDES till capiton AG. Styrelsen genomförde under året även fördjupade genomgångar av koncernens verksamheter inom divisionen Americas samt besökte divisionen Entrance Systems verksamhet i Fehraltorf, Schweiz. En översikt över styrelsens arbete framgår av tidslinjen på sidorna 50–51.

En utvärdering av styrelsens arbete sker årligen i form av en webbaserad enkät som varje styrelseledamot besvarar individuellt. En sammanfattning av resultatet av enkäten

presenteras för styrelsen. De styrelseledamöter som önskar får även tillgång till utvärderingens fullständiga resultat. Styrelsens sekreterare presenterar det fullständiga resultatet av styrelseutvärderingen för valberedningen.

5 Ersättningsutskott

Under 2020 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. Styrelsen ska upprätta förslag till nya riktlinjer åtminstone vart fjärde år. För ASSA ABLOYs riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som beslutades av årsstämman 2020, se not 34.

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

Utskottet har under 2020 haft ett möte. Ersättningsutskottet har bland annat berett förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare, förslag till ersättning till koncernledningen, utvärderat befintliga incitamentsprogram och berett förslaget till nytt långsiktigt aktiesparprogram. Möten i ersättningsutskottet protokollförs, bifogas styrelsematerialet och avrapporteras muntligen vid styrelsesammanträdena.

6 Revisionsutskott

Under 2020 har revisionsutskottet utgjorts av Jan Svensson (ordförande), Birgitta Klasén och Sofia Schörling Högborg.

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

Översikt styrelsens arbete samt utskotts-möten 2020

Ordinarie styrelsesammanträde					
Helårsbokslut Förslag utdelning Årsredovisning Revisionsberättelse Hållbarhetsredovisning Förslag årsstämman Utvärdering koncernledningen Förvärv					
Januari	Februari	Mars	April	Maj	Juni
	Ersättningsutskottsmöte Revisionsutskottsmöte	Extra styrelsesammanträde Förslag reviderad utdelning Kallelse årsstämma	Revisionsutskottsmöte Konstituerande styrelsesammanträde Val utskottsledamöter Fastställande styrelsens arbetsordning och väsentliga policyer Firmateckning		

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

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

Utskottet har under 2020 haft fyra möten. Även bolagets externa revisor och representanter från företagsledningen deltog vid dessa möten. Viktigare frågor som revisionsutskottet behandlat under året inbegriper covid-19 effekter, intern kontroll, boksluts- och värderingsfrågor, skattefrågor, försäkrings- och risk managementfrågor 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 2020 beslutade att arvode till styrelsen ska vara oförändrat i förhållande till 2019 och utgå med ett sammanlagt belopp om 7 360 000 SEK (ersättning för utskottsarbete inte inkluderat) att fördelas mellan ledamöterna enligt följande; 2 350 000 SEK till ordföranden, 900 000 SEK till vice ordföranden samt 685 000 SEK till envar av övriga av årsstämman valda ledamöter. Som ersättning för utskottsarbete ska ordföranden för revisionsutskottet erhålla 275 000 SEK, ordföranden för ersättningsutskottet 150 000 SEK, ledamöter av revisionsutskottet (förutom ordföranden) 200 000 SEK vardera samt ledamot av ersättningsutskottet (förutom ordföranden) 75 000 SEK.

Styrelsens ordförande och övriga styrelseledamöter har inga pensionsförmåner eller avtal om avgångsvederlag. Till arbetstagarrepresentanter utgår inga styrelsearvoden. För ytterligare information om arvode till styrelsens ledamöter för 2020, se not 34.

Närvaro 2020, styrelse och utskott

Styrelseledamöter	Styrelse	Revisionsutskott	Ersättningsutskott
Lars Renström	9/9		1/1
Carl Douglas	9/9		
Eva Karlsson	9/9		
Birgitta Klasén	9/9	4/4	
Lena Olving	9/9		
Sofia Schörling Högberg	9/9	4/4	
Jan Svensson	9/9	4/4	1/1
Joakim Weidemanis	6/6		
Rune Hjältn	9/9		
Mats Persson	9/9		

På grund av tillträde under 2020 varierar maxantalet sammanträden.

Ordinarie styrelsesammanträde Delårsrapport andra kvartalet Förvärv	Ordinarie styrelsesammanträde Strategi	Ordinarie styrelsesammanträde med verksamhetsbesök Besök Entrance Systems	Ordinarie styrelsesammanträde Delårsrapport tredje kvartalet Förslag andra utdelning Kallelse extra bolagsstämma	Ordinarie styrelsesammanträde Presentation Americas Förvärv Hållbarhetsprogram		
Juli	Augusti	September	Oktober	November	December	
Revisionsutskottsmöte			Revisionsutskottsmöte			

Styrelse

Valda av årsstämman 2020



Lars Renström



Carl Douglas



Eva Karlsson



Birgitta Klasén



Lena Olving



Sofia Schörling Högberg



Jan Svensson



Joakim Weidemanis

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.

Eva Karlsson

Styrelseledamot sedan 2015.

Född 1966.

Civilingenjör.

VD och Vice President Supply Arcam EBM sedan 2020. VD och koncernchef för Armatec AB 2014–2019. VD SKF Sverige AB och Global Manufacturing Manager 2011–2013. Director Industrial Marketing & Product Development Industrial Market AB SKF 2005–2010, olika befattningar inom SKF-koncernen inom främst Manufacturing Management.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Valcon A/S och Ratos AB.

Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående): 500 B-aktier.

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 och Benefie Ltd.

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

Lena Olving

Styrelseledamot sedan 2018.

Född 1956.

Civilingenjör i maskinteknik.

VD och koncernchef för Mycronic AB 2013–2019. Operativ chef och vice VD för Saab AB 2008–2013. Diverse befattningar inom Volvo Car Corporation 1980–1991 och 1995–2008 av vilka sju år i koncernledningen. VD för Samhall Högland AB 1991–1994.

Övriga uppdrag: Ordförande i Kungliga Operan, ScandiNova Systems AB och Academic Work. Styrelseledamot i Investment AB Latour, Munters Group AB, NXP Semiconductor N.V. och Stena Metall AB. Ledamot i Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA) och styrelseledamot i IVA:s Näringslivsråd.

Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående): 600 B-aktier.

Sofia Schörling Högberg

Styrelseledamot sedan 2017.

Född 1978.

Civilekonom.

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

Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående): 15 930 240 A-aktier och 18 027 992 B-aktier genom Melker Schörling AB samt 418 800 B-aktier genom Edeby-Ripsa Skogsförvaltning AB.

Jan Svensson

Styrelseledamot sedan 2012.

Född 1956.

Maskiningenjör och civilekonom.

VD och koncernchef i Investment AB Latour 2003–2019. Innan dess VD för AB Sigfrid Stenberg 1986–2002.

Övriga uppdrag: Ordförande i AB Fagerhult och Tomra Systems ASA. Styrelseledamot i Loomis AB, Nobia AB, BillerudKorsnäs AB, Stena Metall AB, Herenco Holding AB och Climeon AB.

Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående): 10 000 B-aktier.

Joakim Weidemanis

Styrelseledamot sedan 2020.

Född 1969.

Civilekonom.

Executive Vice President och Corporate Officer på Danaher Corporation sedan 2017. Innan dess ett flertal ledande befattningar inom Danaher 2011–2017. Head of Product Inspection och Corporate Officer på Mettler Toledo 2005–2011. Innan dess ett flertal operativa och affärsutvecklande roller inom ABB 1995–2005.

Övriga uppdrag: –
Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående): –

Uppdrag och aktieinnehav per 31 december 2020 om ej annat anges.

Utsedda av arbetstagarorganisationer



Rune Hjälms



Mats Persson



Bjarne Johansson



Nadja Wikström

Rune Hjälms

Styrelseledamot sedan 2017.

Född 1964.

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

Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående): –

Mats Persson

Styrelseledamot sedan 1994.

Född 1955.

Arbetsagarrepresentant, IF Metall.

Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående): –

Bjarne Johansson

Styrelsesuppleant sedan 2015.

Född 1966.

Arbetsagarrepresentant, IF Metall.

Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående): –

Nadja Wikström

Styrelsesuppleant sedan 2017.

Född 1959.

Arbetsagarrepresentant, Unionen.

Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående): –

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

Styrelsens oberoende

Namn	Befattning	Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen	Oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare
Lars Renström	Ordförande	Ja	Ja
Carl Douglas	Vice ordförande	Ja	Nej
Eva Karlsson	Ledamot	Ja	Ja
Birgitta Klasén	Ledamot	Ja	Ja
Lena Olving	Ledamot	Ja	Nej
Sofia Schörling Högberg	Ledamot	Ja	Nej
Jan Svensson	Ledamot	Ja	Nej
Joakim Weidemanis	Ledamot	Ja	Ja

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
Eva Karlsson	Ledamot	2015	1966	–	–	–	500
Birgitta Klasén	Ledamot	2008	1949	–	Ledamot	–	21 000
Lena Olving	Ledamot	2018	1956	–	–	–	600
Sofia Schörling Högberg	Ledamot	2017	1978	–	Ledamot	15 930 240	18 446 792
Jan Svensson	Ledamot	2012	1956	Ledamot	Ordförande	–	10 000
Joakim Weidemanis	Ledamot	2020	1969	–	–	–	–
Rune Hjälms	Ledamot, arbetsagarrepresentant	2017	1964	–	–	–	–
Mats Persson	Ledamot, arbetsagarrepresentant	1994	1955	–	–	–	–
Bjarne Johansson	Suppleant, arbetsagarrepresentant	2015	1966	–	–	–	–
Nadja Wikström	Suppleant, arbetsagarrepresentant	2017	1959	–	–	–	–

¹ Inklusive genom bolag och fysisk närstående.

Uppdrag och aktieinnehav per 31 december 2020 om ej annat anges.

Koncernledning



Nico Delvaux



Erik Pieder



Lucas Boselli



Maria Romberg Ewerth



Mogens Jensen

Nico Delvaux

VD och koncernchef samt chef för division Global Technologies sedan 2018. Född 1966.

Civilingenjör i elektromekanik och executive MBA.

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

Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående): 59 623 B-aktier och 94 787 köpoptioner.

Erik Pieder

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

MBA och Jur kand.

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

Aktieinnehav: 2 913 B-aktier.

Lucas Boselli

Executive Vice President samt chef för division Americas sedan 2018.

Född 1976.

Högskoleingenjör.

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

Aktieinnehav: 29 930 B-aktier.

Maria Romberg Ewerth

Executive Vice President samt personaldirektör sedan 2019.

Född 1978.

Kandidatexamen i Human Resources och MBA.

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

Aktieinnehav: 13 010 B-aktier.

Mogens Jensen

Executive Vice President samt chef för affärssegmentet Residential inom division Entrance Systems sedan 2020.

Född 1958.

Civilingenjör maskinteknik och MBA.

Tidigare befattningar: Olika befattningar inom ASSA ABLOY-koncernen såsom Executive Vice President samt chef för division Entrance Systems 2018–2020, 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 positioner som VD.

Aktieinnehav: 27 300 B-aktier.

Förändringar i koncernledningen

Martin Poxton tillträdde som Executive Vice President och chef för affärsenheten ASSA ABLOY Opening Solutions Greater China and South East Asia inom divisionen Asia Pacific den 1 januari 2021.

Simon Ellis tillträdde som Executive Vice President och chef för affärsenheten ASSA ABLOY Opening Solutions Pacific and North East Asia inom divisionen Asia Pacific den 1 januari 2021.

Chefen för divisionen Asia Pacific, Anders Maltesen, kommer att lämna ASSA ABLOY under det första halvåret 2021. Nico Delvaux, VD och koncernchef, kommer att tillträda som chef för divisionen Asia Pacific.



Martin Poxton

Martin Poxton

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

Född 1972.

Utbildning i maskin- och produktionsteknik.

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

Aktieinnehav: –

Uppdrag och aktieinnehav per 31 december 2020 om ej annat anges.



Björn Lidelfelt



Anders Maltesen



Christopher Norbye



Christophe Sut



Neil Vann

Björn Lidelfelt

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

Född 1981.

Civilingenjör i industriell ekonomi.

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

Aktieinnehav: 6 538 B-aktier.

Anders Maltesen

Executive Vice President samt chef för division Asia Pacific sedan 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: 12 970 B-aktier.

Christopher Norbye

Executive Vice President samt chef för division Entrance Systems sedan 2020.

Född 1973.

Masterexamen i ekonomi och högskoleingenjör.

Tidigare befattningar: Chef för Industrial Door Solutions inom division Entrance Systems 2017–2020, Executive Vice President för Orchid Orthopedics 2013–2016, chef för Sandvik Medical Solutions 2011–2013, operativ chef för Sandvik Medical Solutions 2009–2011, chef för Sandvik M&A och affärsutveckling 2005–2008, Andersen Consulting 2001–2004, American Express 1999–2001.

Aktieinnehav: 5 371 B-aktier.

Christophe Sut

Executive Vice President samt chef för Global Technologies affärsenhet Global Solutions 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 såsom 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: 4 888 B-aktier.

Neil Vann

Executive Vice President samt chef för division EMEA sedan 2018.

Född 1971.

Utbildning i produktionsteknik.

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

Aktieinnehav: 16 256 B-aktier.



Simon Ellis

Simon Ellis

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

Född 1974.

MBA.

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

Aktieinnehav: 3 039 B-aktier.

7 Organisation VD och koncernledning

Koncernledningen består av VD, cheferna för koncernens divisioner samt affärsenheterna HID Global och Global Solutions, chefen för affärssegmentet Residential inom divisionen Entrance Systems, ekonomi- och finansdirektören samt personaldirektören. Från 1 januari 2021 ingår även cheferna för affärsenheterna ASSA ABLOY Opening Solutions Greater China and South East Asia och ASSA ABLOY Opening Solutions Pacific and North East Asia i koncernledningen. För en presentation av VD och övriga koncernledningen, se sidorna 54–55.

8 Divisioner – decentraliserad organisation

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

ASSA ABLOYs operativa struktur är anpassad för att skapa största möjliga transparens, underlätta finansiell och operationell uppföljning samt främja flödet av information och kommunikation i koncernen. De fem divisionerna är fördelade på cirka 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.

Policyer och riktlinjer

Väsentliga policyer och riktlinjer inom koncernen inkluderar finansiell styrning, kommunikationsfrågor, insiderfrågor, koncernens varumärken, hållbarhetsfrågor, affärsetik, 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. Insiderpolicyn är tillämplig på personer i ledande ställning i ASSA ABLOY AB (inklusive dotterbolag) samt även vissa andra kategorier av anställda. Riktlinjer vad gäller varumärken syftar till att bevara och utveckla de stora värden som finns i koncernens varumärken.

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

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

9 Revisor

Vid årsstämman 2020 nyvaldes Ernst & Young AB (EY) till bolagets externa revisor fram till slutet av årsstämman 2021. Auktoriserade revisorn Hamish Mabon är huvudansvarig revisor. Hamish Mabon är född 1965 och har andra större revisionsuppdrag i Skanska AB, Essity AB och SEB. Han är medlem i FAR sedan 1992 och är FAR licensierad revisor i finansiella företag. Han äger inga aktier i ASSA ABLOY AB.

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

Den externa revisionen utförs i enlighet med International Standards on Auditing, ISA, och god revisionssed i Sverige. Revisionen av årsredovisningshandlingar för legala enheter utanför Sverige sker i enlighet med lagstadgade krav och andra tillämpliga regler i respektive land. För information om arvoden till revisorer samt utförda uppdrag i koncernen för de tre senaste räkenskapsåren, se not 3 samt Årsredovisning 2019 not 3.

Intern kontroll – finansiell rapportering

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

Kontrollmiljö

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

Enhetliga redovisnings- och rapportinstruktioner tillämpas av samtliga enheter i koncernen. Riktlinjer för intern kontroll har fastställts och följs upp årligen genom en självutvärdering avseende interna kontroller. De koncernövergripande riktlinjerna har ett relativt brett omfång och berör affärskritiska processer.

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

Riskbedömning

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

Kontrollaktiviteter

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

En global finansiell internrevisionsfunktion är upprättad och genomför årliga finansiella utvärderingar i enlighet med den av revisionsutskottet årligt fastställda planen. Resultaten från de finansiella utvärderingarna föreläggs revisionsutskottet och revisorerna.

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

Information och kommunikation

Rapport- och redovisningsmanualer samt övriga riktlinjer för den finansiella rapporteringen kommuniceras till berörda anställda via koncernens intranät. En regelbunden

granskning och analys av ekonomiskt utfall sker såväl på affärsenhets- och divisionsnivå som på den operativa styrelsestruktur som finns etablerad. Det finns även etablerade rutiner för extern kommunikation av finansiell information i enlighet med de regelverk som finns för noterade bolag.

Uppföljning

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

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

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

Omsättning och resultat

- **Nettoomsättningen minskade med totalt 7 procent till 87 649 MSEK (94 029). Den organiska tillväxten var –8 procent (3) medan tillväxten från förvärv och avyttringar uppgick till 4 procent (3).**
- **Rörelseresultatet (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster minskade med 20 procent till 11 916 MSEK (14 920) motsvarande en rörelsemarginal om 13,6 procent (15,9).**
- **Vinst per aktie efter full utspädning och exklusive jämförelsestörande poster minskade med 18 procent till 7,54 SEK (9,22).**

Omsättning

Koncernens omsättning för 2020 uppgick till 87 649 MSEK (94 029) motsvarande en omsättningsförändringen om –7 procent (12). Den organiska tillväxten var –8 procent (3) medan förvärv och avyttringar netto bidrog med 4 procent (3). Valutakurseffekten uppgick till –3 procent (6).

Förändring av omsättning

%	2019	2020
Organisk tillväxt	3	–8
Förvärv och avyttringar	3	4
Valutakurseffekter	6	–3
Totalt	12	–7

Omsättning per produktgrupp

Omsättningen av mekaniska lås, låssystem och tillbehör uppgick till 24 procent (25) av total omsättning. Omsättningen av elektromekaniska och elektroniska lås uppgick till 31 procent (31) och entréautomatik ökade till 29 procent (27). Omsättningen av säkerhetsdörrar och beslag uppgick till 16 procent (17).

Kostnadsstruktur

Totala lönekostnader inklusive sociala kostnader och pensionskostnader uppgick till 27 170 MSEK (27 001), vilket motsvarar 31 procent (29) av omsättningen. Medelantalet anställda var 48 471 (48 992).

Koncernens materialkostnader var 30 830 MSEK (33 885), vilket motsvarar 35 procent (36) av omsättningen och övriga inköpskostnader uppgick till 15 087 MSEK (15 345) motsvarande 17 procent (16) av omsättningen.

Avskrivningar på anläggningstillgångar uppgick till 3 776 MSEK (3 387), vilket motsvarar 4 procent (4) av omsättningen.

Rörelseresultat

Rörelseresultatet (EBIT) för 2020 uppgick till 12 458 MSEK (14 608). Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster minskade med 20 procent till 11 916 MSEK (14 920) på grund av en försämrad global efterfrågan relaterat till covid-19-pandemin. Den negativa resultatpåverkan kunde delvis motverkas bland annat med hjälp av genomförda kostnadsbesparingar och personalreduktioner. Motsvarande rörelsemarginal uppgick till 13,6 procent (15,9).

Jämförelsestörande poster

Ett nytt strukturprogram för koncernen lanserades under 2020 med en totalt beräknad kostnad före skatt om 1 366 MSEK (312), som i sin helhet kostnadsfördes under 2020. Strukturprogrammet innebär en förväntad avveckling av tio fabriker och ett trettiotal kontor under en tvåårsperiod. I samband med förvärvet av agta record omvärderades det tidigare aktieinnehavet i intresseföretag till marknadsvärde via resultaträkningen. Den ej kassaflödespåverkande rörelseintäkter uppgick till 1 909 MSEK och hade ej någon skattepåverkan.

Resultat före skatt

Resultat före skatt uppgick till 11 676 MSEK (13 571). Valutaeffekten på resultatet före skatt uppgick till –510 MSEK (627). Finansnettot uppgick till –782 MSEK (–1 037), främst tack vare ett lägre räntenetto. Vinstmarginalen uppgick till 13,3 procent (14,8).

Moderbolagets rörelseresultat för 2020 uppgick till 868 MSEK (1 523), påverkat av lägre koncerninterna rörelseintäkter jämfört med föregående år.

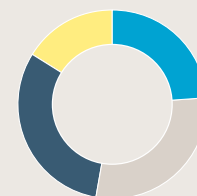
Inkomstskatt

Koncernens kostnad för inkomstskatt uppgick till 2 504 MSEK (3 574), vilket motsvarar en effektiv skattesats exklusive jämförelsestörande poster om 24,8 procent (26,2). Omvärdering av intresseföretagsaktier till marknadsvärde via resultaträkningen hade ej någon skattemässig påverkan och reducerade därmed den effektiva skattesatsen med 4,2 procentenheter. Det senaste strukturprogrammet, lanserat under 2020, ökade den effektiva skattesatsen med 0,8 procentenheter för 2020. Rapporterad effektiv skattesats uppgick sammanlagt till 21,4 procent (26,3).

Vinst per aktie

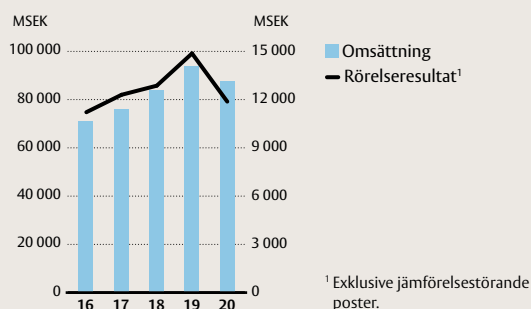
Vinst per aktie före och efter full utspädning och exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 7,54 SEK (9,22), en minskning med 18 procent.

Omsättning per produktgrupp, 2020

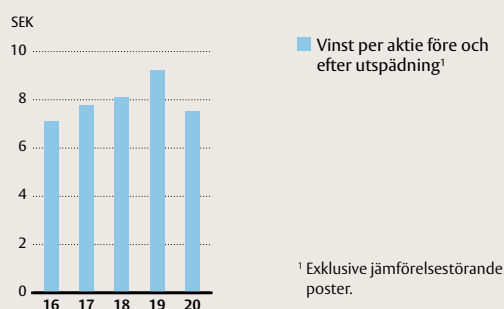


- Mekaniska lås, låssystem och tillbehör, 24% (25)
- Entréautomatik, 29% (27)
- Elektromekaniska och elektroniska lås, 31% (31)
- Säkerhetsdörrar och beslag, 16% (17)

Omsättning och rörelseresultat



Vinst per aktie före och efter utspädning



Koncernens resultaträkning

MSEK	Not	2019	2020
Försäljningsintäkter	2	94 029	87 649
Kostnad för sålda varor		-56 499	-53 336
Bruttoresultat		37 530	34 313
Försäljningskostnader		-14 768	-14 743
Administrationskostnader	3	-4 786	-4 882
Forsknings- och utvecklingskostnader		-3 566	-3 902
Övriga rörelseintäkter och -kostnader	4	51	1 415
Resultatandel i intressebolag	5	147	257
Rörelseresultat	7-9, 25, 34	14 608	12 458
Finansiella intäkter	10	15	10
Finansiella kostnader	9, 11, 25	-1 052	-792
Resultat före skatt		13 571	11 676
Inkomstskatt	12	-3 574	-2 504
Årets resultat		9 997	9 172
Årets resultat hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		9 993	9 171
Innehav utan bestämmande inflytande		4	1
Vinst per aktie			
Före och efter utspädning, SEK	13	9,00	8,26
Före och efter utspädning och exklusive jämförelsestörande poster, SEK	13	9,22	7,54

Koncernens rapport över totalresultat

MSEK	Not	2019	2020
Årets resultat		9 997	9 172
Övrigt totalresultat:			
Poster som inte ska omklassificeras till resultaträkningen			
Omvärdering av nettopensionsförpliktelser	25	-362	-319
Uppskjuten skatt avseende omvärdering av nettopensionsförpliktelser		81	56
Summa		-281	-262
Poster som senare kan omklassificeras till resultaträkningen			
Andel av övrigt totalresultat i intressebolag		86	-70
Kassaflödessäkringar		-	0
Säkring av nettoinvestering		-5	-3
Omräkningsdifferenser omklassificerade till resultaträkningen		-	-318
Omräkningsdifferenser		1 556	-4 560
Skatt hänförlig till poster som senare kan omklassificeras till resultaträkningen		-4	16
Summa		1 632	-4 935
Totalresultat för året		11 348	3 975
Totalresultat för året hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		11 343	3 975
Innehav utan bestämmande inflytande		5	0

Kommentarer per division

ASSA ABLOY är organiserat i fem divisioner. 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. Global Technologies verkar över hela världen inom produktområdena accesssystem, säkert utfärdande av kort, identifieringsteknologi samt hotellås. Entrance Systems är en global leverantör av automatiska dörrar, portar och service.

EMEA

Omsättningen uppgick till 18 982 MSEK (21 144) med en organisk tillväxt om -8 procent (2). Tillväxt från förvärv, avyttringar och interna segmentsöverlåtelseer netto var -1 procent (0). Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 2 263 MSEK (3 396) med en rörelsemarginal (EBIT) om 11,9 procent (16,1). Avkastningen på sysselsatt kapital uppgick till 12,2 procent (18,4). Det operativa kassaflödet före ej kassaflödespåverkande poster och betald ränta var 2 939 MSEK (3 515).

Efterfrågan påverkades negativt av covid-19-pandemin men en återhämtning skedde successivt under året. Skandinavien och Tyskland uppvisade en mer stabil utveckling medan efterfrågan i Syd-europa och Frankrike var svagare. Försäljningen av elektromekaniska lås fortsatte att öka sin andel av omsättningen. Stora satsningar på innovation och nya produkter har skett samtidigt, parallellt med fortsatta effektiviseringar i verksamheten.

Americas

Omsättningen uppgick till 19 013 MSEK (23 172) med en organisk tillväxt om -7 procent (7). Tillväxt från förvärv, avyttringar och interna segmentsöverlåtelseer netto var -9 procent (2). Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 3 698 MSEK (4 673), med en rörelsemarginal (EBIT) om 19,4 procent (20,2). Avkastningen på sysselsatt kapital var 21,6 procent (23,6). Det operativa kassaflödet före ej kassaflödespåverkande poster och betald ränta var 4 837 MSEK (5 263).

Efterfrågan påverkades negativt av pandemin, men en återhämtning skedde successivt under året, främst inom Latinamerika. Nya produktlanseringar och en relativt sett bättre utveckling för elektromekaniska produkter har bidragit till återhämtningen. Lönsamheten bibehölls på en god nivå tack vare kostnadsbesparingar och effektiviseringar samtidigt som kassaflödet var fortsatt starkt.

Asia Pacific

Omsättningen uppgick till 8 841 MSEK (10 689) med -16 procent (-1) organisk tillväxt. Tillväxt från förvärv, avyttringar och interna segmentsöverlåtelseer netto var 1 procent (5). Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 396 MSEK (879) med en rörelsemarginal (EBIT) om 4,5 procent (8,2). Avkastningen på sysselsatt kapital var 4,4 procent (10,3). Det operativa kassaflödet före ej kassaflödespåverkande poster och betald ränta var 762 MSEK (622).

Pandemin ledde till en svag försäljningsutveckling för Asia Pacific, främst för Indien, Sydostasien och Sydkorea. Efterfrågan var mer stabil i Pacific och återhämtade sig successivt i Kina. Införandet av en ny affärsstrategi och organisation i Kina har bidragit till en stabilare utveckling och förbättrad lönsamhet. Divisionens rörelsemarginal exklusive jämförelsestörande poster minskade men effekten motverkades delvis tack vare av effektiviseringar och personalreduktioner.

Global Technologies

Omsättningen uppgick till 14 158 MSEK (15 423) med en organisk tillväxt om -15 procent (5). Tillväxt från förvärv, avyttringar och interna segmentsöverlåtelseer netto var 10 procent (16). Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 2 023 MSEK (2 890) med en rörelsemarginal (EBIT) om 14,3 procent (18,7). Avkastningen på sysselsatt kapital var 9,3 procent (14,0). Det operativa kassaflödet före ej kassaflödespåverkande poster och betald ränta var 2 509 MSEK (3 183).

Divisionen påverkades negativt av pandemin inom samtliga affärsenheter. Fortsatta investeringar inom FoU skedde under året samtidigt som flera förvärv stärkte marknadspositionen inom olika områden. Effektiviseringar och kostnadsbesparingar har skett med god effekt för att bibehålla lönsamhet och kassaflöde på en hög nivå.

Entrance Systems

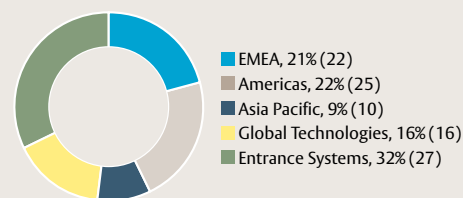
Omsättningen uppgick till 28 323 MSEK (25 553) med en organisk tillväxt om -2 procent (2). Tillväxt från förvärv, avyttringar och interna segmentsöverlåtelseer netto var 15 procent (1). Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 4 083 MSEK (3 652) med en rörelsemarginal (EBIT) om 14,4 procent (14,3). Avkastningen på sysselsatt kapital var 14,8 procent (16,2). Det operativa kassaflödet före ej kassaflödespåverkande poster och betald ränta var 4 974 MSEK (3 655).

Efterfrågan var relativt stabil inom affärssegmenten Residential och Industrial. Perimeter Security visade tillväxt medan Pedestrian påverkades mer negativt av covid-19. Flera förvärv genomfördes under året, bland annat agta record. Divisionens rörelsemarginal stärktes något jämfört med föregående år och kassaflödet förbättrades ytterligare.

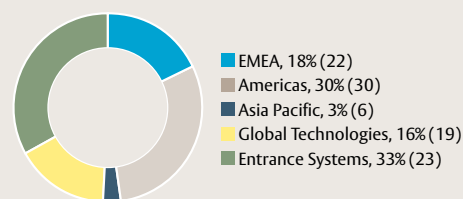
Övrigt

Kostnader för koncerngemensamma funktioner som till exempel koncernledning, ekonomi och finans, inköp och koncerngemensam produktutveckling uppgick till 547 MSEK (570). I övrigt ingår eliminerings av försäljning mellan koncernens segment.

Extern omsättning, 2020



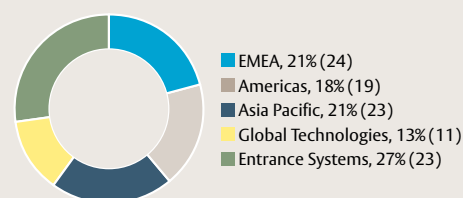
Rörelseresultat, 2020^{1,2}



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

² Exklusive jämförelsestörande poster.

Medelantal anställda, 2020



Rapportering per division

	EMEA		Americas		Asia Pacific		Global Technologies		Entrance Systems		Övrigt		Totalt	
MSEK	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Försäljningsintäkter, externt	20 707	18 563	23 082	18 907	9 477	7 916	15 321	14 054	25 442	28 210	–	–	94 029	87 649
Försäljningsintäkter, internt	438	418	90	107	1 213	926	102	105	110	113	–1 953 ²	–1 668 ²	–	–
Försäljningsintäkter	21 144	18 982	23 172	19 013	10 689	8 841	15 423	14 158	25 553	28 323	–1 953	–1 668	94 029	87 649
Organisk tillväxt	2%	–8%	7%	–7%	–1%	–16%	5%	–15%	2%	–2%	–	–	3%	–8%
Förvärv och avyttringar	0%	–1%	2%	–9%	5%	1%	16%	10%	1%	15%	–	–	3%	4%
Valutaeffekt	3%	–1%	8%	–2%	3%	–2%	8%	–3%	5%	–2%	–	–	6%	–3%
Resultatandel i intressebolag	–	–	–	–	17	9	5	9	124	239	–	–	147	257
Rörelseresultat (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster¹	3 396	2 263	4 673	3 698	879	396	2 890	2 023	3 652	4 083	–570	–547	14 920	11 916
Rörelsemarginal (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster ¹	16,1%	11,9%	20,2%	19,4%	8,2%	4,5%	18,7%	14,3%	14,3%	14,4%	–	–	15,9%	13,6%
Omstruktureringskostnader	–185	–448	–	–51	–6	–303	–4	–195	–116	–220	–	–150	–312	–1 366
Omvärdering intressebolagsandel	–	–	–	–	–	–	–	–	–	1 909	–	–	–	1 909
Rörelseresultat (EBIT)	3 211	1 815	4 673	3 647	873	93	2 885	1 828	3 535	5 772	–570	–697	14 608	12 458
Rörelsemarginal (EBIT)	15,2%	9,6%	20,2%	19,2%	8,2%	1,1%	18,7%	12,9%	13,8%	20,4%	–	–	15,5%	14,2%
Finansnetto													–1 037	–782
Inkomstskatt													–3 574	–2 504
Årets resultat													9 997	9 172
Sysselsatt kapital	18 659	16 849	19 678	13 201	9 053	8 191	22 329	21 044	23 024	30 231	–539	–883	92 204	88 634
– varav goodwill	11 121	10 475	14 105	10 444	4 168	3 884	15 459	14 881	12 809	18 660	–	–	57 662	58 344
– varav övriga immateriella och materiella anläggningstillgångar	4 092	3 485	4 423	2 713	2 469	2 375	5 632	5 100	4 451	8 362	124	99	21 191	22 134
– varav nyttjanderättstillgångar	990	998	499	387	260	264	463	457	1 499	1 390	19	17	3 731	3 513
– varav andelar i intressebolag	1	1	–	–	637	589	23	28	1 935	20	–	–	2 595	637
Avkastning på sysselsatt kapital exklusive jämförelsestörande poster ¹	18,4%	12,2%	23,6%	21,6%	10,3%	4,4%	14,0%	9,3%	16,2%	14,8%	–	–	17,0%	13,0%
Rörelseresultat (EBIT)	3 211	1 815	4 673	3 647	873	93	2 885	1 828	3 535	5 772	–570	–697	14 608	12 458
Omstruktureringskostnader	185	448	–	51	6	303	4	195	116	220	–	150	312	1 366
Omvärdering intressebolagsandel	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–1 909	–	–	–	–1 909
Avskrivningar	813	925	569	471	381	355	793	917	794	1 078	36	30	3 387	3 776
Rörelsens nettoinvesteringar	–454	–407	–348	–267	–220	–192	–366	–430	–276	–330	3	–47	–1 662	–1 674
Amortering av leasingkulder	–295	–318	–149	–132	–100	–108	–129	–144	–477	–559	–9	–14	–1 159	–1 275
Förändring av rörelsekapitalet	53	476	517	1 067	–319	311	–5	144	–38	702	–61	–94	148	2 606
Operativt kassaflöde per division	3 515	2 939	5 263	4 837	622	762	3 183	2 509	3 655	4 974	–602	–673	15 635	15 349
Ej kassaflödespåverkande poster											–324	–95	–324	–95
Erlagd och erhållen ränta											–869	–694	–869	–694
Operativt kassaflöde													14 442	14 560
Medelantal anställda	11 373	10 281	9 360	8 787	11 016	9 892	5 594	6 374	11 313	12 883	336	254	48 992	48 471

¹ Jämförelsestörande poster avser omstruktureringskostnader samt omvärdering tidigare ägd intressebolagsandel.

² Varav elimineringar –1 668 MSEK (–1 953).

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, lås-system och tillbehör samt säkerhetsdörrar och beslag.

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

För mer information om försäljning se vidare not 2.

Finansiell ställning

- **Sysselsatt kapital** uppgick till 88 634 MSEK (92 204).
- **Avkastningen på sysselsatt kapital, exklusive jämförelsestörande poster**, var 13,0 procent (17,0).
- **Nettoskuld/eget kapital** uppgick till 0,51 (0,56).

MSEK	2019	2020
Sysselsatt kapital	92 204	88 634
– varav goodwill	57 662	58 344
Nettoskuld	33 050	29 755
Eget kapital	59 154	58 879
– varav innehav utan bestämmande inflytande	11	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 88 634 MSEK (92 204). Avkastningen på sysselsatt kapital exklusive jämförelsestörande poster var 13,0 procent (17,0).

Immateriella tillgångar uppgick till 72 452 MSEK (70 355). 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 8 325 MSEK till följd av genomförda förvärv och justeringar av föregående års förvärv. En värderingsmodell, baserad på diskonterade framtida kassaflöden, används för att utvärdera eventuella nedskrivningsbehov av goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod.

Materiella anläggningstillgångar uppgick till 8 026 MSEK (8 498). Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar reducerat med försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar uppgick till 1 674 MSEK (1 662). Totala avskrivningar var 3 776 MSEK (3 387).

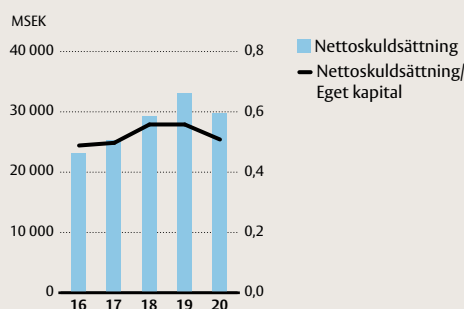
Kundfordringar uppgick till 13 665 MSEK (15 701) och varulagret var 10 079 MSEK (11 276) per balansdagen. Genomsnittlig kreditdittid för kundfordringar uppgick till 55 dagar (52). Varulagrets genomsnittstid uppgick till 94 dagar (90). Ett systematiskt arbete pågår inom koncernen för att öka kapitaleffektiviteten.

Nettoskuldsättning

Nettoskuldssättningen uppgick till 29 755 MSEK (33 050), varav 3 514 MSEK (3 346) utgjordes av pensionsförpliktelser och övriga ersättningar efter avslutad anställning.

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

Nettoskuldssättning



Extern finansiering

Koncernens långfristiga lånefinansiering utgörs huvudsakligen av ett GMTN-Program om 16 189 MSEK (17 886) varav 15 047 MSEK (15 814) är långfristiga, Private Placement-program i USA uppgående till totalt 225 MUSD varav 225 MUSD (225) är långfristiga samt lån från finansiella institutioner som Europeiska Investeringsbanken (EIB) om 18 MEUR (37) samt 366 MUSD (120) och Nordiska Investeringsbanken om 190 MEUR (55). Under året gjordes totalt tre nya emissioner under GMTN-programmet om ett totalt belopp på 1 570 MSEK. 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 valutaförändringar, framförallt i USD. Totalt lånades 5 806 MSEK i nya långa lån samtidigt som 3 252 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 var dock utestående balans under Commercial Paper-programmen 0 MSEK (0). Därutöver finns väsentliga kreditlöften främst i form av en Multi Currency Revolving Credit Facility på 1 200 MEUR (1 200).

Räntetäckningsgraden, beräknad som resultat före skatt exklusive jämförelsestörande poster ökat med räntenetto dividerat med räntenetto, uppgick till 16,0 (15,2). Räntebindningen har minskat något under året, med genomsnittliga räntebindningstiden uppgående till 32 månader (34) vid årsskiftet.

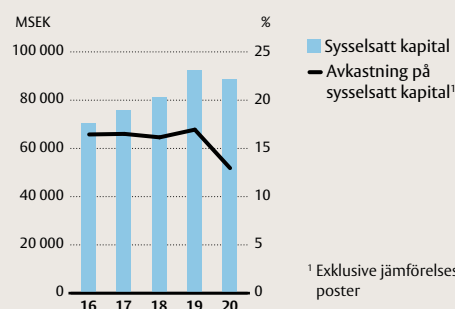
Likvida medel uppgick till 2 756 MSEK (442). De likvida medlen är placerade i banker med hög kreditvärdighet.

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

Eget kapital

Koncernens eget kapital uppgick vid årets slut till 58 879 MSEK (59 154). Avkastningen på eget kapital uppgick till 15,5 procent (18,0). Soliditeten uppgick till 50,1 procent (50,1). Skuldsättningsgraden, beräknad som nettoskuldssättning dividerad med eget kapital, uppgick till 0,51 (0,56).

Sysselsatt kapital och avkastning på sysselsatt kapital



¹ Exklusive jämförelsestörande poster

Koncernens balansräkning

MSEK	Not	2019	2020
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella tillgångar	14	70 355	72 452
Materiella anläggningstillgångar	15	8 498	8 026
Nyttjanderättstillgångar	16	3 731	3 513
Andelar i intressebolag	18	2 595	637
Övriga finansiella tillgångar	20	104	212
Uppskjutna skattefordringar	19	1 205	1 338
Summa anläggningstillgångar		86 487	86 178
Omsättningstillgångar			
Varulager	21	11 276	10 079
Kundfordringar	22	15 701	13 665
Aktuella skattefordringar		704	1 060
Övriga kortfristiga fordringar		1 510	1 542
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		1 673	1 675
Derivatinstrument	35	202	426
Kortfristiga placeringar	35	55	46
Likvida medel	35	442	2 756
Summa omsättningstillgångar		31 563	31 250
SUMMA TILLGÅNGAR		118 050	117 428
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
<i>Moderbolagets aktieägare</i>			
Aktiekapital	24	371	371
Övrigt tillskjutet kapital		9 675	9 675
Reserver	32	6 728	1 794
Balanserade vinstmedel		42 369	47 030
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		59 143	58 870
Innehav utan bestämmande inflytande		11	9
Summa eget kapital		59 154	58 879
Långfristiga skulder			
Långfristiga lån	35	21 100	22 381
Långfristiga leasingskulder	35	2 588	2 477
Uppskjutna skatteskulder	19	2 368	2 868
Pensionsavsättningar	25	3 346	3 514
Övriga långfristiga avsättningar	26	722	616
Övriga långfristiga skulder		1 002	828
Summa långfristiga skulder		31 127	32 683
Kortfristiga skulder			
Kortfristiga lån	35	5 460	3 514
Kortfristiga leasingskulder	35	1 151	1 085
Derivatinstrument	35	150	172
Leverantörsskulder		7 908	7 027
Aktuella skatteskulder		1 536	1 341
Kortfristiga avsättningar	26	630	1 159
Övriga kortfristiga skulder	27	3 765	3 880
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	28	7 170	7 687
Summa kortfristiga skulder		27 769	25 865
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		118 050	117 428

Kassaflöde

- Operativt kassaflöde var fortsatt mycket starkt och uppgick till 14 560 MSEK (14 442).
- Kassaflöde från förvärv och avyttringar av dotterbolag uppgick till –5 068 MSEK (–3 819).

Operativt kassaflöde

MSEK	2019	2020
Rörelseresultat (EBIT)	14 608	12 458
Omstrukturingskostnader	312	1 366
Omvärdering av tidigare ägd intressebolagsandel	–	–1 909
Avskrivningar	3 387	3 776
Rörelsens nettoinvesteringar	–1 662	–1 674
Förändring av rörelsekapital	148	2 606
Amorteringar av leasingskulder	–1 159	–1 275
Erlagd och erhållen ränta	–869	–694
Ej kassaflödespåverkande poster	–324	–95
Operativt kassaflöde	14 442	14 560
Operativt kassaflöde/Resultat före skatt	1,04 ¹	1,31 ¹

¹ Exklusive jämförelsestörande poster.

Koncernens operativa kassaflöde uppgick till 14 560 MSEK (14 442) vilket motsvarar 131 procent (104) av resultat före skatt exklusive jämförelsestörande poster.

Rörelsens nettoinvesteringar

Nettoinvesteringar i immateriella och materiella anläggningstillgångar uppgick till 1 674 MSEK (1 662), vilket motsvarar 68 procent (76) av avskrivningarna på immateriella och materiella anläggningstillgångar.

Förändring av rörelsekapitalet

MSEK	2019	2020
Varulager	572	687
Kundfordringar	–229	1 331
Leverantörsskulder	–443	–370
Övrigt rörelsekapital	248	958
Förändring i rörelsekapital	148	2 606

Varulagrets genomloppstid uppgick vid årets slut till 94 dagar (90). Kapitalbindning i rörelsekapitalet har minskat under året, vilket påverkade kassaflödet med 2 606 MSEK (148) sammanlagt.

Brygga mellan kassaflöde från löpande verksamheten och operativt kassaflöde

MSEK	2019	2020
Kassaflöde från löpande verksamheten	12 665	13 658
Omstrukturingsbetalningar	726	747
Rörelsens nettoinvesteringar	–1 662	–1 674
Amorteringar av leasingskulder	–1 159	–1 275
Återläggning av betald skatt	3 872	3 104
Operativt kassaflöde	14 442	14 560

Investeringar i dotterbolag

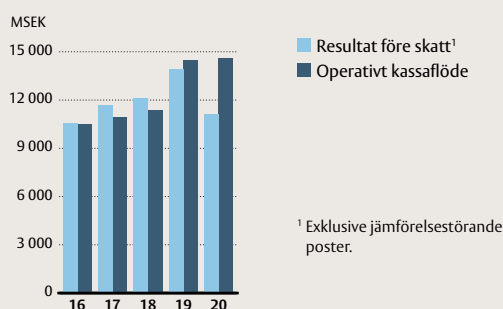
Kassaflöde från investeringar i dotterbolag uppgick till –6 238 MSEK (–3 903) medan avyttringar av dotterbolag genererade ett positivt kassaflöde om 1 170 MSEK (84). Kassaflödeseffekten från förvärv och avyttringar uppgick därmed till –5 068 MSEK (–3 819). Förvärvad kassa var 2 239 MSEK (120).

Nettoskuldens förändring

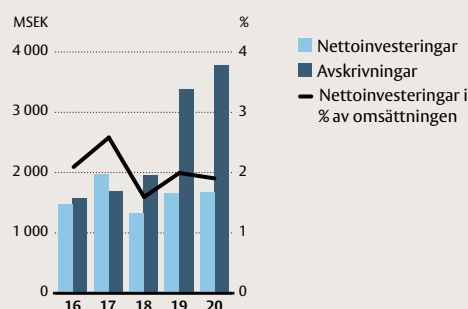
Nettoskuden har främst påverkats av det starkt positiva operativa kassaflödet, utdelning till aktieägarna, förvärvsbetalningar samt omräkningseffekter.

MSEK	2019	2020
Nettoskuld vid årets början	29 246	33 050
Effekt av övergång till IFRS 16	3 711	–
Operativt kassaflöde	–14 442	–14 560
Omstrukturingsbetalningar	726	747
Betald inkomstskatt	3 872	3 104
Förvärv och avyttringar	4 764	5 504
Utdelning	3 888	4 277
Omvärdering av nettopensionsförpliktelsen	362	319
Förändring av leasingskulder	–242	–106
Omräkningsdifferens m.m.	1 165	–2 580
Nettoskuld vid årets slut	33 050	29 755

Resultat före skatt och operativt kassaflöde



Investeringar



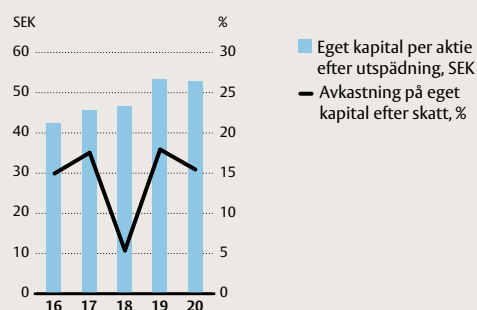
Koncernens kassaflödesanalys

MSEK	Not	2019	2020
LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Rörelseresultat		14 608	12 458
Avskrivningar	8	3 387	3 776
Omvärdering av tidigare ägd intressebolagsandel		–	–1 909
Återläggning av omstruktureringsekostnader		312	1 366
Omstruktureringsbetalningar		–726	–747
Övriga ej kassaflödespåverkande poster	31	–324	–95
Kassaflöde före räntor och skatt		17 257	14 850
Erlagd ränta		–885	–699
Erhållen ränta		16	5
Betald inkomstskatt		–3 872	–3 104
Kassaflöde före förändring av rörelsekapital		12 516	11 052
Förändring av rörelsekapital	31	148	2 606
Kassaflöde från löpande verksamheten		12 665	13 658
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Investeringar i materiella anläggningstillgångar och immateriella tillgångar	14, 15	–1 842	–1 806
Försäljningar av materiella anläggningstillgångar och immateriella tillgångar	14, 15	181	133
Investeringar i dotterbolag	33	–3 903	–6 238
Avyttringar av dotterbolag	31	84	1 170
Avyttringar av intressebolag		16	–
Övriga investeringar och försäljningar		0	0
Kassaflöde från investeringsverksamheten		–5 464	–6 741
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Utdelning		–3 888	–4 277
Upptagna långfristiga lån	35	4 615	5 806
Amorteringar av ursprungligen långfristiga lån	35	–2 903	–3 252
Amorteringar av leasingskulder		–1 159	–1 275
Förvärv av andelar i dotterföretag från innehav utan bestämmande inflytande		–19	–16
Aktiesparplaner		–21	–22
Förändring kortfristiga lån mm		–3 926	–1 522
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		–7 301	–4 558
ÅRETS KASSAFLÖDE		–100	2 359
LIKVIDA MEDEL			
Likvida medel vid årets början		538	442
Årets kassaflöde		–100	2 359
Omräkningsdifferens i likvida medel		4	–45
Likvida medel vid årets slut	35	442	2 756

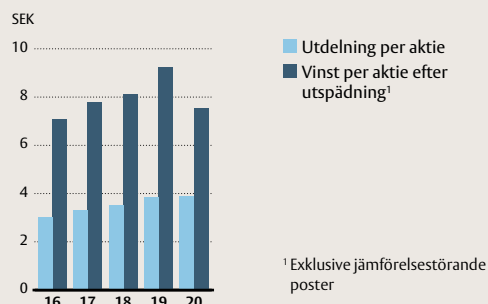
Förändringar i koncernens eget kapital

MSEK	Moderbolagets aktieägare					Totalt
	Aktie- kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserade vinstmedel	Innehav utan bestämmande inflytande	
Ingående balans 1 januari 2019 enligt fastställd årsredovisning	371	9 675	5 096	36 748	10	51 900
Ändrad redovisningsprincip				-234	-	-234
Ny ingående balans 1 januari 2019	371	9 675	5 096	36 514	10	51 666
Årets resultat				9 993	4	9 997
Övrigt totalresultat			1 631	-281	1	1 351
Summa totalresultat			1 631	9 713	5	11 348
Utdelning				-3 888	-	-3 888
Aktiesparplaner				27	-	27
Summa tillskott från och värdeöverföringar till moderbolagets aktieägare				-3 861	-	-3 861
Förändringar av innehav utan bestämmande inflytande				5	-4	1
Summa transaktioner med aktieägare				-3 856	-4	-3 860
Utgående balans 31 december 2019	371	9 675	6 728	42 369	11	59 154
Ingående balans 1 januari 2020	371	9 675	6 728	42 369	11	59 154
Årets resultat				9 171	1	9 172
Övrigt totalresultat			-4 934	-262	-1	-5 197
Summa totalresultat			-4 934	8 909	0	3 975
Utdelning				-4 276	-1	-4 277
Aktiesparplaner				28	-	28
Summa tillskott från och värdeöverföringar till moderbolagets aktieägare				-4 249	-1	-4 249
Förändringar av innehav utan bestämmande inflytande				1	-1	0
Summa transaktioner med aktieägare				-4 248	-2	-4 249
Utgående balans 31 december 2020	371	9 675	1 794	47 030	9	58 879

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



Utdelning och vinst per aktie



Moderbolagets resultaträkning

MSEK	Not	2019	2020
Administrationskostnader	3, 6, 8, 9	-2 188	-2 279
Forsknings- och utvecklingskostnader	6, 8, 9	-1 480	-1 441
Aktiverat arbete för egen räkning		19	8
Övriga rörelseintäkter och -kostnader	4	5 172	4 580
Rörelseresultat	9, 34	1 523	868
Finansiella intäkter	10	4 910	5 197
Finansiella kostnader	9, 11	-1 471	-703
Resultat före bokslutsdispositioner och skatt		4 962	5 363
Koncernbidrag		851	663
Förändring överavskrivningar		-233	-214
Inkomstskatt	12	-446	-259
Årets resultat		5 134	5 552

Moderbolagets rapport över totalresultat

MSEK	2019	2020
Årets resultat	5 134	5 552
Övrigt totalresultat	-	-
Summa totalresultat	5 134	5 552

Moderbolagets balansräkning

MSEK	Not	2019	2020
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar	14	3 108	2 498
Materiella anläggningstillgångar	15	20	50
Aktier i dotterbolag	17	34 541	35 821
Övriga finansiella anläggningstillgångar	20	1 774	592
Summa anläggningstillgångar		39 443	38 961
Omsättningstillgångar			
Fordringar hos dotterbolag		19 475	20 534
Övriga kortfristiga fordringar		224	514
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		23	21
Likvida medel	35	0	0
Summa omsättningstillgångar		19 722	21 069
SUMMA TILLGÅNGAR		59 165	60 030
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital	23		
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital	24	371	371
Uppskrivningsfond		275	275
Reservfond		8 905	8 905
Fond för utvecklingsutgifter		219	184
<i>Fritt eget kapital</i>			
Överkursfond		787	787
Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat		14 326	15 664
Summa eget kapital		24 883	26 186
Obeskattade reserver		911	1 125
Långfristiga skulder			
Långfristiga lån	35	16 877	15 677
Summa långfristiga skulder		16 877	15 677
Kortfristiga skulder			
Kortfristiga lån	35	1 696	1 594
Leverantörsskulder		190	154
Kortfristiga skulder till dotterbolag		14 098	14 862
Övriga kortfristiga skulder		8	7
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	28	502	425
Summa kortfristiga skulder		16 494	17 042
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		59 165	60 030

Moderbolagets kassaflödesanalys

MSEK	Not	2019	2020
LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Rörelseresultat		1 523	868
Avskrivningar	8	643	745
Kassaflöde före räntor och skatt		2 166	1 613
Erlagd och erhållen ränta		-278	-258
Erhållen utdelning		4 623	3 704
Erlagd och erhållen inkomstskatt		-701	-505
Kassaflöde före förändring av rörelsekapital		5 810	4 553
Förändring av rörelsekapital		1 724	801
Kassaflöde från löpande verksamheten		7 534	5 355
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Investeringar i materiella- och immateriella anläggningstillgångar		-740	-164
Investeringar i dotterbolag		-728	-1 472
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-1 468	-1 636
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Utdelning		-3 888	-4 276
Upptagna lån		4 615	3 058
Amortering av lån		-6 793	-2 500
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-6 066	-3 718
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		Totalt
	Aktie- kapital	Uppskriv- ningsfond	Reserv- fond	Fond för utvecklings- utgifter	Överkurs- fond	Balanserade vinstmedel	
Ingående balans 1 januari 2019	371	275	8 905	219	787	13 053	23 610
Årets resultat						5 134	5 134
Summa totalresultat						5 134	5 134
Utdelning						-3 888	-3 888
Aktiesparplaner						27	27
Summa transaktioner med aktieägare						-3 861	-3 861
Utgående balans 31 december 2019	371	275	8 905	219	787	14 326	24 883
Ingående balans 1 januari 2020	371	275	8 905	219	787	14 326	24 883
Årets resultat						5 552	5 552
Summa totalresultat						5 552	5 552
Utdelning						-4 276	-4 276
Aktiesparplaner						28	28
Omklassificering				-35		35	0
Summa transaktioner med aktieägare				-35		-4 213	-4 249
Utgående balans 31 december 2020	371	275	8 905	184	787	15 664	26 186

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 2020-12-31 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 41–98.

Grund för rapporternas upprättande

ASSA ABLOYs koncernredovisning har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder, IFRS, såsom de antagits av EU. Koncernredovisningen har upprättats enligt anskaffningsvärdemetoden förutom vad beträffar finansiella tillgångar och skulder (inklusive derivatinstrument) värderade till verkligt värde via resultaträkningen. Totalsumman i tabeller och räkningar summerar inte alltid på grund av avrundningsdifferenser. Syftet är att varje delrad ska överensstämma med sin ursprungskälla och därför kan avrundningsdifferenser uppstå.

Viktiga uppskattningar och antaganden för redovisningsändamålet

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

Uppskattningar och bedömningar spelar en viktig roll bland annat vid värderingen av poster såsom identifierbara tillgångar och skulder vid 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 samt värderingar av nyttjanderätter och leasingkulder där koncernen vid uppskattning av ett leasingavtals längd bedömer sannolikheten för att eventuella förlängningsoptioner kommer nyttjas. Uppskattningar och bedömningar utvärderas löpande och baseras på såväl historisk erfarenhet som rimliga förväntningar på framtiden.

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

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

Nya och ändrade standarder som tillämpas av koncernen

Inga nya eller ändrade standarder med väsentlig påverkan på koncernens finansiella rapporter har tillämpats för första gången under 2020.

Nya och ändrade IFRS som ej trätt i kraft

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

Koncernredovisning

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

Koncernredovisningen har upprättats enligt förvärvsmetoden, vilket innebär att anskaffningsvärdet på aktier i dotterföretag eliminerats mot deras egna kapital vid förvärvstillfället. Det egna kapitalet i dotterföretagen bestäms därvid utifrån en marknadsmässig värdering av tillgångar, skulder och ansvarsförbindelser vid förvärvstidpunkten. I koncernens egna kapital inkluderas således endast den del av det egna kapitalet i dotterföretagen som uppkommit efter förvärvstidpunkten. Koncernen avgör individuellt för varje förvärfv om innehav utan bestämmande inflytande i det förvärvade företaget ska redovisas till verkligt värde eller till innehavets proportionella andel av det förvärvade företagens nettotillgångar. En eventuell negativ skillnad, negativ goodwill, intäktsförs omedelbart efter fastställande.

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

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

Innehav utan bestämmande inflytande

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

Intresseföretag

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

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

Segmentrapportering

Rörelsesegment rapporteras på ett sätt som överensstämmer med den interna rapportering som lämnas till den högste verkställande beslutsfattaren. Den högste verkställande beslutsfattaren är 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	
		2019	2020	2019	2020
Förenade Arabemiraten	AED	2,57	2,50	2,54	2,23
Argentina	ARS	0,20	0,13	0,16	0,10
Australien	AUD	6,56	6,35	6,51	6,27
Brasilien	BRL	2,39	1,81	2,30	1,57
Kanada	CAD	7,10	6,84	7,13	6,40
Schweiz	CHF	9,50	9,78	9,58	9,27
Chile	CLP	0,013	0,012	0,012	0,012
Kina	CNY	1,37	1,33	1,33	1,25
Tjeckien	CZK	0,41	0,40	0,41	0,38
Danmark	DKK	1,42	1,41	1,40	1,35
Euroland	EUR	10,57	10,49	10,44	10,05
Storbritannien	GBP	12,02	11,82	12,23	11,08
Hongkong	HKD	1,20	1,18	1,20	1,06
Ungern	HUF	0,032	0,030	0,032	0,028
Israel	ILS	2,64	2,67	2,69	2,55

Not 1 fortsättning

Land	Valuta	Genomsnittskurs		Slutkurs	
		2019	2020	2019	2020
Indien	INR	0,134	0,124	0,131	0,112
Kenya	KES	0,092	0,087	0,092	0,075
Sydkorea	KRW	0,0081	0,0078	0,0081	0,0075
Mexiko	MXN	0,4872	0,4317	0,4954	0,4124
Malaysia	MYR	2,27	2,19	2,27	2,03
Norge	NOK	1,07	0,98	1,06	0,95
Nya Zeeland	NZD	6,22	5,99	6,26	5,88
Polen	PLN	2,46	2,36	2,45	2,21
Rumänien	RON	2,23	2,17	2,18	2,06
Thailand	THB	0,30	0,29	0,31	0,27
Turkiet	TRY	1,67	1,33	1,57	1,12
USA	USD	9,43	9,18	9,32	8,19
Sydafrika	ZAR	0,65	0,57	0,67	0,56

Intäkter

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Koncernens intäkter utgörs huvudsakligen av produktförsäljning. Service relaterad till sålda produkter utgör en begränsad del av intäkterna. Intäktsredovisning vid försälj-

ning av koncernens produkter görs vid en viss given tidpunkt när kunden får kontroll över produkten, normalt vid leverans. ASSA ABLOY utför även installationstjänster vilka redovisas över tid. För kortare installationsuppdrag redovisas intäkten i praktiken när installationen slutförts. Intäkter från servicekontrakt intäktsförs över tid.

Vid produktförsäljning redovisas en fordran när varorna har levererats, då detta vanligtvis är den tidpunkt ersättningen blir ovillkorlig. Betalningsvillkoren för kundfordringar skiljer sig åt mellan geografiska marknader. Den genomsnittliga kredittiden för kundfordringar uppgick under 2020 till 55 dagar.

Internförsäljning

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

Statliga bidrag

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

Forskning och utveckling

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

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

Lånekostnader

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

Inkomstskatter

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

Koncernen tillämpar IFRIC 23 från 1 januari 2019 och värderar varje osäker skatteposition utifrån antingen det mest sannolika beloppet eller det förväntade värdet baserat på vilken metod som förväntas förutse utfallet på bäst sätt. Bedömningar omprövas när det finns ny information som påverkar tidigare bedömningar.

Kassaflödesanalys

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

Likvida medel

Likvida medel omfattar kassa- och banktillgodohavanden samt kortfristiga finansiella placeringar med förfallodag inom tre månader från anskaffningstidpunkten.

Goodwill och förvävsrelaterade immateriella tillgångar

Goodwill representerar den positiva skillnaden mellan förvärvskostnad och verkligt värde av koncernens andel av det förvärvade företags identifierbara nettotillgångar på förvärvsdagen och redovisas till anskaffningskostnad reducerad med ackumulerade nedskrivningar. Goodwill allokeras till kassagenererande enheter och testas årligen för att identifiera eventuellt nedskrivningsbehov. Nedskrivningsprövning genomförs på kassa-

Not 1 fortsättning

genererande 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 förvärsrelaterade immateriella tillgångar utgörs huvudsakligen av olika typer av immateriella tillgångar såsom varumärken, teknologi och kundrelationer. Förvärsrelaterade identifierbara immateriella tillgångar redovisas till verkligt värde på förvärsdagen 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. Förvärsrelaterade immateriella tillgångar med en obestämbar nyttjandeperiod testas årligen för nedskrivningsbehov på samma sätt som goodwill.

Övriga immateriella tillgångar

En immateriell tillgång som inte är förvärsrelaterad 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 provas varje balansdag och justeras vid behov. Vinst eller förlust vid avyttring av en materiell anläggningstillgång redovisas i resultaträkningen som övrig rörelseintäkt eller övrig rörelsekostnad och utgörs av skillnaden mellan försäljningsintäkt och redovisat värde.

Leasingavtal

Inom koncernen finns ett stort antal ingångna leasingavtal, huvudsakligen avseende kontor, lokaler och fordon. Från 1 januari 2019 tillämpar koncernen IFRS 16 och redovisar en nyttjanderättstillgång och en leasingskuld motsvarande nuvärdet av framtida leasingbetalningar i balansräkningen den dag som den leasade tillgången finns tillgänglig för användning. Vid beräkning av nuvärdet används koncernens marginella låneränta per valuta. Vid beräkning av värdet på nyttjanderätten och leasingskulden har koncernen gjort uppskattningar och antaganden såsom antaganden om huruvida eventuella optioner att förlänga eller avsluta ett leasingavtal kommer nyttjas.

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

I kassaflödesanalysen fördelas leasingbetalningarna mellan erlagda räntor i kassaflöde från löpande verksamheten och amortering av leasingskulder i finansieringsverksamheten. I det operativa kassaflödet har koncernen valt att från 1 januari 2019 inkludera amortering av leasingskulder som en komponent i rörelsen. Koncernens operativa kassaflöde är därmed jämförbart med perioder före 2019.

Koncernen har valt att inte redovisa någon nyttjanderätt och leasingskuld avseende åtaganden för korttidsleasingavtal och leasingavtal till lågt värde. Leasingbetalningar avseende sådana avtal redovisas som rörelsekostnader över leasingperioden.

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

Nedskrivningar

Tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod skrivs inte av utan provas 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 fastställs görs nedskrivning med det belopp med vilket det redovisade värdet överstiger återvinningsvärdet. Återvinningsvärdet är det högre av en tillgångs verkliga värde minskat med försäljningskostnader och nyttjandevärdet.

Varulager

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

Kundfordringar

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

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

Finansiella tillgångar

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

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

Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde

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

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

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat

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

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

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultatet

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

Nedskrivning av finansiella tillgångar

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

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

Finansiella skulder

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

Finansiella skulder värderas initialt till verkligt värdet minus, när det gäller en finansiell skuld som inte värderas till verkligt värde via resultatet, transaktionskostnader som är direkt hänförliga till förvärv eller emission av den finansiella skulden. Efter det första

Not 1 fortsättning

redovisningstillfället redovisas finansiella skulder antingen till upplupet anskaffningsvärde eller till verkligt värde via resultatet beroende på den finansiella skuldens klassificering.

Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen

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

Låneskulder

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

Leverantörsskulder

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

Redovisning och värdering av finansiella tillgångar och skulder

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

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

Derivatinstrument och säkringsåtgärder

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

I koncernen klassificeras derivat som:

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

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

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

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

Säkringar av verkligt värde

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

Kassaflödessäkringar

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

Säkringar av nettoinvesteringar

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

Avsättningar

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

Tillgångar och skulder i avyttringsgrupp som innehas för försäljning

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

Ersättningar till anställda

Inom koncernen finns såväl avgiftsbestämda som förmånsbestämda pensionsplaner. Omfattande förmånsbestämda planer finns framför allt i USA, Storbritannien och Tyskland. I huvudsakligen USA tillhandahålls även sjukförmåner efter avslutad anställning som redovisas på samma sätt som förmånsbestämda pensionsplaner. Beräkningar relaterade till de förmånsbestämda planerna i koncernen utförs av oberoende aktuariar och baseras på ett antal aktuariella antaganden som till exempel diskonteringsränta, framtida inflation och löneökningar. Åtagandena värderas per balansdagen till diskonterat värde. För fonderade planer minskas åtagandet med det verkliga värdet på förvaltnings-tillgångarna. Aktuariella vinster och förluster till följd av erfarenhetsbaserade justeringar och förändringar i aktuariella antaganden redovisas i övrigt totalresultat under den period de uppstår. Pensionskostnaden för förmånsbestämda planer fördelas över den anställdes yrkesverksamma tid. Koncernens utbetalningar avseende avgiftsbestämda pensionsplaner redovisas som kostnad i den period till vilken de hänförs sig utifrån den anställdes utförda tjänster. Svenska koncernbolag beräknar särskild löneskatt på skillnaden mellan pensionsskuld fastställd enligt IAS 19 och pensionsskuld fastställd enligt de regler som tillämpas i juridisk person.

Aktierelaterade incitamentsprogram

Koncernen har aktierelaterade ersättningsplaner i form av ASSA ABLOYs aktiesparprogram som presenterades för första gången på årsstämman 2010. Detaljerad information om de olika programmets utformning återfinns i not 34 Personal. För aktiesparprogram redovisas personalkostnader under intjänandeperioden baserat på aktiernas verkliga värde vid tilldelningstidpunkten, det vill säga när bolaget och de anställda ingått överenskommelse om villkoren och bestämmelser för programmet. Aktiesparprogram fram till och med 2017 är uppdelade i en matchningsdel där den anställda erhåller en aktie för varje aktie som denne sparar under programmets löptid och en del som är prestationsbaserad där utfallet är baserat på bolagets finansiella utfall (EPS-mål) under perioden. Programmet kräver att den anställda fortsätter att spara i aktiesparprogrammet samt att denne är fortsatt anställd inom ASSA ABLOY koncernen. Från och med 2018 ingår ingen matchningsdel i aktiesparprogrammen.

Det verkliga värdet är baserat på aktiekursen på tilldelningsdagen, reducering av det verkliga värdet med avseende på förväntad utdelning har ej skett då deltagarna blir kompenserade för detta. De anställda betalar ett pris motsvarande aktiekursen vid investeringstillfället. Intjänandevillkoren är inte aktiemarknadsbaserade och påverkar det antal aktier som ASSA ABLOY kommer att ge den anställda vid matchning. Om en anställd slutar spara i programmet redovisas samtliga återstående personalkostnader omedelbart i resultaträkningen. Personalkostnader för aktier hänförliga till det presta-

Not 1 fortsättning

tionsbaserade programmet beräknas vid varje redovisningstillfälle utifrån en bedömning av att sannolikheten för att prestationsmålen kommer att uppnås. Kostnaderna beräknas med utgångspunkt från det antal aktier som ASSA ABLOY räknar med att behöva reglera vid intjänandeperiodens slut. När tilldelning av aktier sker ska sociala avgifter betalas i vissa länder för värdet av den anställdes förmån. Detta värde baseras på verkligt värde vid varje redovisningstidpunkt och redovisas som avsättning för sociala avgifter.

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

Vinst per aktie

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

Utdelning

Utdelning redovisas som skuld efter det att bolagsstämman godkänt utdelningen.

Moderbolaget

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

Intäkter

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

Utdelningar

Utdelningsintäkt redovisas när rätten att erhålla betalning bedöms som säker.

Forsknings- och utvecklingskostnader

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

Immateriella anläggningstillgångar

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

Materiella anläggningstillgångar

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

Kundfordringar

Kundfordringar redovisas inledningsvis till verkligt värde och därefter till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden. Moderbolaget tillämpar från 1 januari 2018 den förenklade ansatsen för att beräkna reserven för förväntade kreditförluster som finns i IFRS 9. De förväntade kreditförlusterna hänförliga till moderbolagets kundfordringar har dock bedömts vara immateriella.

Pensionsförpliktelser

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

Leasingavtal

Moderföretaget redovisar leasingavtal i enlighet med med RFR 2 och har valt att redovisa samtliga leasingavtal som 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 med RFR 2. Mottagna och lämnade koncernbidrag redovisas bland bokslutsdispositioner i resultaträkningen. Skatteeffekten på koncernbidrag redovisas i enlighet med IAS 12 i resultaträkningen.

Ansvarsförbindelser

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

NOT 2 Försäljningsintäkter

Uppdelning av intäkter från avtal med kunder

Försäljning per produktgrupp

	EMEA		Americas		Asia Pacific		Global Technologies		Entrance Systems		Övrigt		Koncernen	
MSEK	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Mekaniska lås, låssystem och tillbehör	10 232	9 012	8 734	7 892	5 035	4 357	186	291	8	7	-710	-638	23 486	20 921
Elektromekaniska och elektroniska lås	6 727	6 335	5 339	4 860	2 492	1 916	15 089	13 844	747	738	-1 018	-800	29 376	26 892
Säkerhetsdörrar och beslag	3 678	3 131	8 985	6 224	3 143	2 497	147	24	-	2 364	-104	-101	15 849	14 139
Entréautomatik	508	504	114	38	18	70	-	-	24 798	25 214	-121	-129	25 318	25 697
Totalt	21 144	18 982	23 172	19 013	10 689	8 841	15 423	14 158	25 553	28 323	-1 953	-1 668	94 029	87 649

Försäljning per världsdel

	EMEA		Americas		Asia Pacific		Global Technologies		Entrance Systems		Övrigt		Koncernen	
MSEK	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Europa	18 435	16 881	43	64	552	506	3 863	3 759	11 937	12 126	-733	-751	34 097	32 584
Nordamerika	593	426	21 358	17 354	1 082	797	7 657	6 795	11 650	14 160	-850	-593	41 490	38 939
Central- och Sydamerika	102	64	1 629	1 436	52	43	562	424	83	60	-37	-41	2 392	1 986
Afrika	827	665	26	40	15	15	410	386	54	56	-24	-23	1 308	1 139
Asien	1 053	835	110	109	6 633	5 155	2 471	2 070	1 333	1 126	-177	-146	11 422	9 149
Oceanien	134	111	7	10	2 355	2 326	459	724	495	794	-132	-113	3 319	3 852
Totalt	21 144	18 982	23 172	19 013	10 689	8 841	15 423	14 158	25 553	28 323	-1 953	-1 668	94 029	87 649

Försäljning till kunder i respektive land

	Koncernen			Koncernen	
MSEK	2019	2020	MSEK	2019	2020
USA	36 972	34 659	Saudiarabien	457	414
Sverige	4 739	4 767	Förenade Arabemiraten	553	399
Kina	4 919	4 077	Chile	357	355
Frankrike	4 087	4 046	Japan	294	303
Storbritannien	4 135	3 843	Hong Kong	374	281
Tyskland	3 678	3 616	Israel	300	268
Australien	2 625	3 124	Singapore	387	263
Kanada	2 882	2 885	Ungern	231	243
Nederländerna	2 279	2 179	Estland	191	229
Finland	2 045	1 999	Portugal	240	224
Norge	1 776	1 541	Turkiet	230	221
Belgien	1 597	1 424	Rumänien	196	199
Danmark	1 450	1 400	Thailand	278	198
Mexico	1 636	1 395	Colombia	262	171
Sydkorea	1 616	1 355	Ryssland	219	169
Schweiz	971	1 064	Malta	39	164
Spanien	1 294	1 052	Filippinerna	315	159
Polen	1 056	974	Kenya	99	142
Italien	986	811	Indonesien	163	141
Brasilien	1 018	788	Malaysia	217	134
Nya Zeeland	672	695	Guatemala	117	125
Österrike	673	663	Kroatien	134	125
Irland	530	483	Slovakien	155	119
Sydafrika	612	480	Övriga länder	2 556	2 424
Tjeckien	494	440	Totalt	94 029	87 649
Indien	711	418			

Not 2 fortsättning

Avtalstillgångar och avtalsskulder

Koncernen redovisar följande intäktsrelaterade avtalstillgångar och avtalsskulder:

Avtalstillgångar

MSEK	Koncernen	
	2019	2020
Upplupna intäkter	607	679
Totalt	607	679

Avtalsskulder

MSEK	Koncernen	
	2019	2020
Långfristiga förskott från kunder och förutbetalda intäkter	52	44
Kortfristiga förskott från kunder och förutbetalda intäkter	1 836	1 789
Totalt	1 888	1 833

Avtalstillgångar har under året ökat med 72 MSEK, huvudsakligen till följd av förvärvade bolag som tillfört 172 MSEK. Avtalsskulder har minskat med 55 MSEK. Förvärvade och avyttrade bolag har netto ökat avtalsskulder med 270 MSEK under året. Den totala avtalsskulden per 31 december 2019 om 1 888 MSEK har i allt väsentligt intäktsförts under 2020.

Återstående prestationsåtaganden

Det sammanlagda transaktionspris som fördelats till uppfyllda prestationsåtaganden per balansdagen uppgår till 14 505 MSEK. Av beloppet förväntas 13 290 MSEK intäktsföras 2021 medan 1 216 MSEK beräknas intäktsföras under 2022 eller senare. Per 31 december 2019 uppgick det sammanlagda transaktionspriset som fördelats till uppfyllda prestationsåtaganden till 12 760 MSEK.

NOT 3 Ersättning till revisorer

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2020	2019	2020
Revisionsuppdrag				
EY	2	61	–	7
PwC	64	8	3	–
Övriga	17	21	–	–
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdrag				
EY	–	1	–	1
PwC	1	–	1	–
Skatterådgivning				
EY	1	2	0	0
PwC	10	8	1	2
Övriga	11	11	1	4
Övriga tjänster				
EY	8	2	0	1
PwC	25	6	0	1
Övriga	3	1	0	0
Totalt	141	121	7	16

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

NOT 4 Övriga rörelseintäkter och -kostnader

MSEK	Koncernen	
	2019	2020
Omstruktureringskostnader	–47	–54
Omvärdering av tidigare ägd intressebolagsandel	–	1 909
Omvärdering tilläggsköpeskillingar	358	203
Resultat vid försäljning av anläggningstillgångar	63	3
Resultat vid försäljning av dotterbolag	–	–46
Rörelserelaterade skatter	–52	–22
Transaktionskostnader vid förvärv	–169	–233
Valutakursdifferenser	–58	–97
Övrigt, netto	–44	–248
Totalt	51	1 415

Moderbolaget

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

NOT 5 Resultatandel i intressebolag

MSEK	Koncernen	
	2019	2020
Agta record AG	121	231
Goal Co., Ltd	17	9
PT Jasuindo Arjo Wiggins Security	5	9
SARA Loading Bay Ltd	–1	2
Saudi Crawford Doors Ltd	4	6
Övriga	0	–
Totalt	147	257

Den 20 augusti 2020 förvärvades en majoritetspost i agta record AG och bolaget övergick därmed från intressebolag till dotterbolag. Resultatandelen i agta record AG avser således perioden 1 januari till 20 augusti. Från och med den 20 augusti 2020 konsolideras agta record AG.

NOT 6 Redovisning av leasingavtal för moderbolaget

Moderbolaget redovisar leasingavtal i enlighet med med RFR 2 och har valt att redovisa samtliga leasingavtal som operationella leasingavtal. Operationella leasingavtal i moderbolaget avser huvudsakligen förhyrda lokaler och bilar.

MSEK	Moderbolaget	
	2019	2020
Under året betalda leasingavgifter	13	15
Totalt	13	15
Nominella värdet av avtalade framtida leasingavgifter:		
Förfaller till betalning:		
(2020) 2021	13	6
(2021) 2022	5	3
(2022) 2023	1	3
(2023) 2024	0	3
(2024) 2025	0	1
Totalt	19	16

NOT 7 Kostnader fördelade på kostnadsslag

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

MSEK	Koncernen	
	2019	2020
Ersättningar till anställda (not 34)	27 001	27 170
Direkta materialkostnader	33 885	30 830
Avskrivningar (not 8, 14, 15)	3 387	3 776
Övriga inköpskostnader	15 345	15 087
Totalt	79 619	76 863

NOT 8 Avskrivningar

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2020	2019	2020
Immateriella tillgångar	956	1 201	625	733
Maskiner	616	617	–	–
Inventarier	381	420	18	12
Byggnader	224	221	–	–
Markanläggningar	9	9	–	–
Nyttjanderättstillgångar	1 201	1 307	–	–
Totalt	3 387	3 776	643	745

NOT 9 Valutakursdifferenser i resultaträkningen

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2020	2019	2020
Valutakursdifferenser redovisade i rörelseresultatet	–58	–97	–15	–17
Valutakursdifferenser redovisade i finansiella kostnader	–4	2	–5	–128
Totalt	–63	–95	–20	–145

NOT 10 Finansiella intäkter

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2020	2019	2020
Resultat från andelar i dotterbolag	–	–	4 564	3 667
Resultat från andelar i intressebolag	–	–	59	37
Koncerninterna ränteintäkter	–	–	287	292
Övriga finansiella intäkter	1	7	0	–
Värdetförändring aktier och andelar	–	–	–	1 201
Externa ränteintäkter och liknande resultatposter	14	3	–	–
Totalt	15	10	4 910	5 197

NOT 11 Finansiella kostnader

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2020	2019	2020
Koncerninterna räntekostnader	–	–	–276	–251
Räntekostnader, övriga skulder ¹	–785	–569	–288	–297
Räntekostnader, räntederivat	34	–55	–	–
Räntekostnader, valutaderivat	–239	–122	–	–
Valutakursdifferenser finansiella poster	–4	2	–5	–128
Värdetförändringar aktier och andelar	–	–	–876	–
Övriga finansiella kostnader	–58	–48	–26	–28
Totalt	–1 052	–792	–1 471	–703

¹ Varav 103 (18) är hänförliga till värdeförändringar derivatinstrument, ej säkringsredovisning, för koncernen.

NOT 12 Inkomstskatt

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2020	2019	2020
Aktuell skatt	–2 175	–2 713	–405	–219
Skatt hänförlig till tidigare år	–701	220	–19	–8
Utländsk kupongskatt	–59	–28	–14	–11
Uppskjuten skatt	–638	18	–8	–22
Totalt	–3 574	–2 504	–446	–259

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

Procent	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2020	2019	2020
Svensk inkomstskattesats	21	21	21	21
Effekt av utländska skattesatser	4	3	–	–
Ej skattepliktiga intäkter/ej avdragsgilla kostnader	1	1	–13	–17
Utnyttjade/nya ej värderade underskottsavdrag	1	3	–	–
Ej skattepliktig omvärdering av intressebolagsandel	–	–4	–	–
Övrigt	–1	–3	–	–
Skattesats enligt resultaträkningen	26	21	8	4

NOT 13 Vinst per aktie

Vinst per aktie före och efter utspädning

MSEK	Koncernen	
	2019	2020
Resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare	9 993	9 171
Nettovinst	9 993	9 171
Vägt genomsnittligt antal utestående aktier (tusental)	1 110 776	1 110 776
Vinst per aktie (SEK)	9,00	8,26

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

Vinst per aktie före och efter utspädning och exklusive jämförelsestörande poster

MSEK	Koncernen	
	2019	2020
Resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare	9 993	9 171
Jämförelsestörande poster		
Omvärdering av intressebolagsandel	–	1 909
Omstruktureringskostnader	–312	–1 366
Skatteffekt omstruktureringskostnader	65	255
Summa jämförelsestörande poster efter skatt	–246	797
Nettovinst efter jämförelsestörande poster	10 240	8 374
Vägt genomsnittligt antal utestående aktier (tusental)	1 110 776	1 110 776
Vinst per aktie exklusive jämförelsestörande poster (SEK)	9,22	7,54

NOT 14 Immateriella tillgångar

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

2019, MSEK	Koncernen			Moderbolaget	
	Goodwill	Varumärken	Övriga immateriella tillgångar	Totalt	Immateriella tillgångar
Ingående ackumulerat anskaffningsvärde	57 646	6 924	10 942	75 512	6 868
Inköp	–	0	623	624	736
Förvärv av dotterbolag	2 685	341	955	3 981	–
Försäljningar, utrangeringar och justeringar	–	–	6	6	–
Omklassificeringar	4	–4	20	20	–
Omräkningsdifferenser	1 635	149	271	2 054	–
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	61 970	7 410	12 817	82 197	7 604
Ingående ackumulerade av-/nedskrivningar	–4 233	–1 239	–5 179	–10 651	–3 871
Försäljningar, utrangeringar och justeringar	–	–	–10	–10	–
Omklassificeringar	–	–	–2	–2	–
Avskrivningar	–	–2	–954	–956	–625
Nedskrivningar	–	–	–5	–5	–
Omräkningsdifferenser	–76	–23	–120	–218	–
Utgående ackumulerade av-/nedskrivningar	–4 309	–1 263	–6 270	–11 842	–4 496
Bokfört värde	57 662	6 146	6 547	70 355	3 108

Övriga immateriella tillgångar består huvudsakligen av kundrelationer och teknologi. Bokfört värde på immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod, exklusive goodwill, uppgår till 7 467 MSEK (6 105) och avser varumärken.

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

Nedskrivningsprövning av goodwill och immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod

Goodwill och immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod allokeras på koncernens kassagenererande enheter (KGE) som utgörs av koncernens fem divisioner. Koncernen undersöker varje år för respektive kassagenererande enhet om något nedskrivningsbehov föreligger för goodwill och immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod, i enlighet med den redovisningsprincip som redovisas i not 1. Återvinningsvärden för kassagenererande enheter har fastställts genom beräkning av nyttjandevärde. Dessa beräkningar utgår ifrån uppskattade framtida kassaflöden baserade på finansiella budgetar som godkänts av ledningen och som täcker en treårsperiod. Kassaflöden bortom treårsperioden extrapoleras med hjälp av bedömd tillväxttakt enligt uppgift nedan.

Väsentliga antaganden som använts för beräkning av nyttjandevärden:

- Budgeterad rörelsemarginal.
- Tillväxttakt för att extrapolera kassaflöden bortom budgetperioden.
- Diskonteringsränta efter skatt tillämpad för uppskattade framtida kassaflöden.

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

Not 14 fortsättning

2020

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:

2020, MSEK	EMEA	Americas	Asia Pacific	Global Technologies	Entrance Systems	Totalt
Goodwill	10 475	10 444	3 884	14 881	18 660	58 344
Immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod	136	718	788	811	5 015	7 467
Totalt	10 610	11 162	4 672	15 692	23 675	65 811

2019

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:

2019, MSEK	EMEA	Americas	Asia Pacific	Global Technologies	Entrance Systems	Totalt
Goodwill	11 121	14 105	4 168	15 459	12 809	57 662
Immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod	237	1 342	744	902	2 880	6 105
Totalt	11 358	15 447	4 912	16 361	15 688	63 766

Känslighetsanalys

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

2020

Om den uppskattade rörelsemarginalen efter budgetperiodens utgång hade varit en procentenhet lägre än ledningens bedömning, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 5 procent (EMEA 5 procent, Americas 4 procent, Asia Pacific 8 procent, Global Technologies 4 procent, Entrance Systems 5 procent).

Om den uppskattade tillväxttakten för att extrapolera kassaflöden bortom budgetperioden hade varit en procentenhet lägre än grundantagandet om 3 procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 13 procent (EMEA 13 procent, Americas 13 procent, Asia Pacific 10 procent, Global Technologies 13 procent, Entrance Systems 13 procent).

Om den uppskattade vägda kapitalkostnaden som tillämpats för diskonterade kassaflöden för koncernen hade varit en procentenhet högre än grundantagandet om 8,0–9,0 procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 17 procent (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.

2019

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 5 procent, Asia Pacific 11 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 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.

NOT 15 Materiella anläggningstillgångar

2020, MSEK	Koncernen					Moderbolaget	
	Byggnader	Mark och mark- anläggningar	Maskiner	Inventarier	Pågående nyanläggningar	Totalt	Inventarier
Ingående ackumulerat anskaffningsvärde	6 301	1 215	11 226	4 203	692	23 635	85
Inköp	76	1	296	338	706	1 417	42
Förvärv av dotterbolag	274	60	80	246	3	664	–
Avyttring av dotterbolag	–343	–19	–290	–82	–8	–742	–
Försäljningar och utrangeringar	–104	–49	–393	–314	–36	–895	–
Omklassificeringar	157	22	248	246	–681	–9	–
Omräkningsdifferenser	–212	–91	–1 014	–126	–60	–1 502	–
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	6 150	1 139	10 153	4 511	616	22 569	127
Ingående ackumulerade av- och nedskrivningar	–3 321	–150	–8 395	–3 272	–	–15 137	–65
Avyttring av dotterbolag	112	–	248	73	–	433	–
Försäljningar och utrangeringar	48	14	377	297	–	736	–
Nedskrivningar inkl återföringar	–74	–	–40	–4	–	–118	–
Avskrivningar	–221	–9	–617	–420	–	–1 268	–12
Omklassificering	–6	–1	96	–87	–	2	–
Omräkningsdifferenser	13	9	749	38	–	810	–
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar	–3 448	–138	–7 582	–3 375	–	–14 541	–77
Bokfört värde	2 703	1 001	2 572	1 135	616	8 026	50

2019, MSEK	Koncernen					Moderbolaget	
	Byggnader	Mark och mark- anläggningar	Maskiner	Inventarier	Pågående nyanläggningar	Totalt	Inventarier
Ingående ackumulerat anskaffningsvärde	5 958	1 142	10 026	3 805	684	21 614	85
Inköp	39	1	249	228	701	1 218	4
Förvärv av dotterbolag	54	87	157	33	25	356	–
Försäljningar och utrangeringar	–103	–28	–22	–145	–28	–326	–4
Omklassificeringar	167	–12	406	127	–709	–20	–
Omräkningsdifferenser	186	25	409	155	19	793	–
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	6 301	1 215	11 226	4 203	692	23 635	85
Ingående ackumulerade av- och nedskrivningar	–3 053	–145	–7 458	–2 889	–	–13 544	–47
Försäljningar och utrangeringar	60	8	17	132	–	217	0
Nedskrivningar inkl återföringar	–1	–	–16	–2	–	–19	–
Avskrivningar	–224	–9	–616	–381	–	–1 230	–18
Omklassificering	–2	–	6	–2	–	2	–
Omräkningsdifferenser	–100	–4	–328	–130	–	–563	–
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar	–3 321	–150	–8 395	–3 272	–	–15 137	–65
Bokfört värde	2 980	1 064	2 831	931	692	8 498	20

NOT 16 Nyttjanderättstillgångar

I balansräkningen redovisas följande belopp avseende nyttjanderättstillgångar.

MSEK	Koncernen	
	2019	2020
Byggnader	2 943	2 763
Maskiner	20	22
Fordon	705	676
Övriga inventarier	63	52
Totalt	3 731	3 513

Tillkommande nyttjanderätter under 2020 uppgick till 1 164 MSEK (1 016).

I resultaträkningen redovisas följande belopp relaterade till leasingavtal:

MSEK	Koncernen	
	2019	2020
Avskrivningar hänförliga till nyttjanderättstillgångar:		
Byggnader	–860	–912
Maskiner	–8	–11
Fordon	–305	–354
Övriga inventarier	–29	–31
Rörelsekostnader hänförliga till:		
Korttidsleasingavtal	–78	–62
Leasingavtal av lågt värde	–12	–14
Variabla leasingbetalningar ej inkluderade i leasingskulder	–16	–18
Räntekostnader hänförliga till:		
Leasingskulder	–96	–85
Totalt	–1 404	–1 486

Det totala kassaflödet hänförligt till leasingavtal under 2020 var 1 360 MSEK (1 255).

NOT 17 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	287
ASSA ABLOY Global Solutions AB	556666-0618, Stockholm	1 306 891	100	475
ASSA ABLOY Kredit AB	556047-9148, Stockholm	400	100	6 036
ASSA ABLOY Holding AB	559180-8646, Stockholm	6 500	100	1 819
ASSA ABLOY Försäkrings AB	516406-0740, Stockholm	60 000	100	185
ASSA ABLOY Asia Holding AB	556602-4500, Stockholm	1 000	100	189
ASSA ABLOY OY	1094741-7, Joensuu	800 000	100	4 257
ASSA ABLOY Norge A/S	979207476, Moss	150 000	100	538
ASSA ABLOY Danmark A/S	CVR 10050316, Herlev	60 500	100	376
ASSA ABLOY Deutschland GmbH	HR B 66227, Berlin	1	100	1 086
ASSA ABLOY Nederland Holding B.V.	52153924, Raamsdonksveer	180	100	771
ASSA ABLOY France SAS	412140907, R.C.S. Versailles	15 184 271	100	1 964
HID Global Switzerland S.A.	CH-232-0730018-2, Granges	2 500	100	47
ASSA ABLOY Entrance Systems Austria GmbH	A-2320 Schwechat	1	100	109
ASSA ABLOY Ltd	2096505, Willenhall	1 330 000	100	3 091
HID Global Ireland Teoranta	364896, Galway	501 000	100	293
Mul-T-Lock Ltd	520036583, Yavne	13 787 856	100	901
ASSA ABLOY Holdings (SA) Ltd	1948/030356/06, Roodepoort	100 220	100	217
ASSA ABLOY Inc	039347-83, Oregon	100	100	2 410
ABLOY Canada Inc.	1148165260, Montreal	1	100	0
ASSA ABLOY of Canada Ltd	104722749 RC0003, Ontario	9 621	100	138
ASSA ABLOY Australia Pacific Pty Ltd	ACN 095354582, Oakleigh, Victoria	48 190 000	100	844
Cerramex, S.A de C.V	CER8805099Y6, Mexiko	4	0 ¹	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 ¹	0
ASSA ABLOY Colombia S.A.S	860009826-8, Bogota	3 115 080	100	203
WHAIG Limited	EC21330, Bermuda	100 100	100	303
ASSA ABLOY Asia Pacific Ltd	53451, Hong Kong	1 000 000	100	72
ASS AABLOY Entrance Systems IDDS AB	556071-8149, Landskrona	25 000 000	100	5 323
ASSA ABLOY Portugal, Unipessoal, Lda (Portugal)	PT500243700, Alfragide	1	100	0
ASSA ABLOY 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
ASSA ABLOY East Africa Ltd	C.20402, Nairobi	13 500	100	90
Agta record ag	CH-020.3.900.822-0, Zürich	5 166 945	39 ²	1 160
Totalt				35 821

¹ Koncernens innehav uppgår till 100 procent² Koncernens innehav uppgår till 99,7 procent

NOT 18 Andelar i intressebolag

Företagsnamn	Registreringsland	Koncernen				
		Antal andelar	Kapitalandel 2019, %	Kapitalandel 2020, %	Redovisat värde 2019, MSEK	Redovisat värde 2020, MSEK
Agta record ag	Schweiz	–	39	–	1 916	–
Goal Co., Ltd	Japan	2 778 790	46	46	637	589
PT Jasuindo Arjo Wiggins Security	Indonesien	1 533 412	49	49	23	28
SARA Loading Bay Ltd	Storbritannien	4 990	50	50	13	15
Saudi Crawford Doors Ltd	Saudiarabien	800	40	40	5	5
Övriga					1	1
Totalt					2 595	637

Den 20 augusti 2020 förvärvades en majoritetspost i agta record ag och bolaget övergick därmed från intressebolag till dotterbolag. I samband med förvärvet omvärderades den tidigare kapitalandelen till verkligt värde vilket medförde en omvärderingseffekt om 1 909 MSEK.

Ytterligare information om transaktionen återfinns i förvaltningsberättelsen.

NOT 19 Uppskjuten inkomstskatt

MSEK	Koncernen	
	2019	2020
Uppskjutna skattefordringar		
Anläggningstillgångar	84	70
Pensioner	430	470
Underskottsavdrag med mera	321	174
Övriga uppskjutna skattefordringar	370	624
Uppskjutna skattefordringar	1 205	1 338
Uppskjutna skatteskulder		
Anläggningstillgångar	1 848	2 386
Övriga uppskjutna skatteskulder	520	482
Uppskjutna skatteskulder	2 368	2 868
Uppskjuten skatt, netto	-1 163	-1 531

Förändring i uppskjuten skatt

MSEK	Koncernen	
	2019	2020
Ingående balans	-410	-1 163
Förvärv och avyttringar	-183	-546
Redovisning i resultaträkningen	-638	18
Omvärdering av nettopensionsförpliktelser	81	56
Valutakursdifferenser	-13	104
Utgående balans	-1 163	-1 531

Koncernen har underskottsavdrag på 4 545 MSEK (3 375) för vilka uppskjutna skattefordringar ej har värderats, eftersom det bedöms som osäkert om avdragen kan avräknas mot överskott vid framtida beskattning.

NOT 20 Övriga finansiella tillgångar

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2020	2019	2020
Andelar i intressebolag	-	-	1 621	461
Andra aktier och andelar	6	6	-	-
Långfristiga räntebärande fordringar	45	159	-	-
Övriga långfristiga fordringar	52	47	153	131
Totalt	104	212	1 774	592

NOT 21 Varulager

MSEK	Koncernen	
	2019	2020
Material och förrådsartiklar	3 102	3 057
Produkter i arbete	2 402	2 164
Färdiga varor	5 701	4 790
Förskott till leverantörer	71	68
Totalt	11 276	10 079

Nedskrivning av lager uppgick under året till 474 MSEK (487).

NOT 22 Kundfordringar

MSEK	Koncernen	
	2019	2020
Kundfordringar	16 598	14 990
Kreditförlustreserv	-898	-1 325
Totalt	15 701	13 665

Kundfordringar per valuta

MSEK	Koncernen	
	2019	2020
USD	5 376	4 496
EUR	3 521	3 457
CNY	1 388	1 184
GBP	848	766
SEK	643	613
AUD	432	430
CAD	376	338
KRW	509	274
Övriga valutor	2 608	2 107
Totalt	15 701	13 665

Åldersanalys av årets kundfordringar

MSEK	Koncernen	
	2019	2020
Ej förfallna kundfordringar	11 201	10 475
Förfallna kundfordringar:		
< 3 månader	3 554	2 908
3 – 12 månader	1 206	922
> 12 månader	637	685
	5 397	4 515
Nedskrivna kundfordringar:		
Ej förfallna	-57	-272
Förfallna kundfordringar:		
< 3 månader	-120	-155
3 – 12 månader	-146	-226
> 12 månader	-575	-671
	-898	-1 325
Totalt	15 701	13 665

Förändring i kreditförlustreserv avseende kundfordringar

MSEK	Koncernen	
	2019	2020
Ingående balans	1 178	898
Förvärv och avyttringar av dotterbolag	26	123
Konstaterade förluster	-477	-174
Återförda outnyttjade belopp	-125	-49
Reservering för osäkra kundfordringar	257	646
Valutakursdifferenser	39	-119
Utgående balans	898	1 325

NOT 23 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 24 Aktiekapital, antal aktier och utdelning per aktie

	Antal aktier, tusental			Aktiekapital, TSEK
	A-aktier	B-aktier	Totalt	
Ingående balans per 1 jan 2019	57 525	1 055 052	1 112 576	370 859
Utgående balans per 31 dec 2019	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 2020	57 525	1 055 052	1 112 576	370 859
Utgående balans per 31 dec 2020	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 2020 uppgick till 1 800 000. Inga aktier har återköpts under året.

Under räkenskapsåret utbetald utdelning uppgick totalt till 4 276 MSEK (3 888), vilket motsvarar 3,85 SEK (3,50) per aktie.

NOT 25 Ersättningar till anställda efter avslutad anställning

Ersättningar till anställda efter avslutad anställning omfattar pensioner och sjukvårdsersättningar. Pensionsplaner klassificeras som antingen förmånsbestämda planer eller avgiftsbestämda planer. Pensionsåtaganden i balansräkningen är huvudsakligen hänförliga till förmånsbestämda pensionsplaner. ASSA ABLOY har förmånsbestämda pensionsplaner i ett antal länder. De mest omfattande förmånsbestämda planerna finns i USA, Storbritannien och Tyskland.

De förmånsbestämda planerna i USA och Storbritannien tryggas av tillgångar inom ramen för pensionsstiftelser medan planerna i Tyskland huvudsakligen är ofonderade. I USA finns även ofonderade planer för sjukvårdsersättningar efter avslutad anställning.

Stiftelsernas verksamhet regleras av nationella bestämmelser och praxis. Ansvaret 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 placerings 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 2020 uppgår andelen aktier till 44 procent (45) och räntebärande värdepapper till 29 procent (32) av förvaltningstillgångarna, medan övriga tillgångar uppgår till 27 procent (23). Den faktiska avkastningen på förvaltningstillgångarna under 2020 var 345 MSEK (817).

Belopp som redovisas i resultaträkningen

Pensionskostnader, MSEK	2019	2020
Avgiftsbestämda pensionsplaner	692	877
Förmånsbestämda pensionsplaner	186	188
Sjukvårdsersättningar efter avslutad anställning	31	25
Totalt	910	1 091
<i>varav redovisat inom:</i>		
Rörelseresultat	824	1 030
Finansnetto	86	61

Belopp som redovisas i balansräkningen

Pensionsavsättningar, MSEK	2019	2020
Avsättningar för förmånsbestämda pensionsplaner	2 717	2 925
Avsättningar för sjukvårdsersättningar efter avslutad anställning	615	586
Avsättningar för avgiftsbestämda pensionsplaner	14	3
Totalt	3 346	3 514

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 2020 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 29 MSEK (29), varav för moderbolaget 13 MSEK (13). Avgifterna för pensionsförsäkringar förväntas vara i stort sett oförändrade under 2021.

Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade. Per 30 september 2020 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån preliminärt till 144 procent (148 procent per 31 december 2019). Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska beräkningsantaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19. Den kollektiva konsolideringsnivån tillåts normalt att variera mellan 125 och 155 procent. Om konsolideringsnivån avviker från detta intervall ska åtgärder i form av justering av premienivån vidtas för att återgå till normalintervallet.

Specifikation av förmånsbestämda pensionsplaner, sjukvårdsersättningar och förvaltningstillgångar per land

	Storbritannien		Tyskland		USA		Övriga länder		Totalt	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Specifikation av pensionsavsättningar, MSEK										
Nuvärde av fonderade förmånsbestämda förpliktelser	3 246	3 206	109	99	2 224	2 095	1 817	2 055	7 396	7 455
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	-2 983	-2 796	-23	-21	-1 972	-1 842	-1 206	-1 376	-6 184	-6 035
Nettovärde fonderade planer	263	410	86	78	252	254	611	679	1 213	1 420
Nuvärde av ofonderade förmånsbestämda förpliktelser	-	-	780	779	-	-	724	726	1 504	1 506
Nuvärde av ofonderade sjukvårdsersättningar	-	-	-	-	610	582	5	3	615	586
Nettovärde förmånsbestämda pensionsplaner	263	410	866	857	862	836	1 341	1 408	3 332	3 511
Avsättningar för avgiftsbestämda pensionsplaner	-	-	-	-	-	-	14	3	14	3
Totalt	263	410	866	857	862	836	1 356	1 412	3 346	3 514

Väsentliga aktuariella antaganden

Väsentliga aktuariella antaganden (vägt genomsnitt), %	Storbritannien		Tyskland		USA	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Diskonteringsränta	2,0	1,4	1,2	0,9	3,2	2,5
Förväntad årlig löneökning	n/a	n/a	2,8	2,8	n/a	n/a
Förväntad årlig pensionsökning	1,9	1,9	1,5	1,5	n/a	n/a
Förväntad årlig ökning i sjukvårdsersättningar	n/a	n/a	n/a	n/a	5,9	5,8
Förväntad årlig inflation	2,1	2,2	1,5	1,5	3,0	3,0

Not 25 fortsättning

Förändring i pensionsförpliktelser

2020, MSEK	Sjukvårds- ersättningar	Förmånsbestämda pensionsplaner	Förvaltnings- tillgångar	Totalt
Ingående balans 1 januari 2020	615	8 901	-6 184	3 332
Förvärv och avyttringar	-	411	-271	140
Redovisat i resultaträkningen:				
Kostnader avseende tjänstgöring under året	6	139	-	145
Kostnader för tjänstgöring under tidigare år	-	7	-	7
Räntekostnad/-intäkt	19	167	-125	61
Summa redovisat i resultaträkningen	25	313	-125	213
Redovisat i övrigt totalresultat:				
Avkastning på förvaltningstillgångar, exklusive belopp inkluderade ovan	-	-	-220	-220
Vinst/förlust från förändringar i demografiska antaganden	53	245	-	298
Vinst/förlust från förändringar i finansiella antaganden	-	295	-	295
Erfarenhetsbaserade vinster/förluster	-	-54	-	-54
Omvärdering av nettopensionsförpliktelser	53	486	-220	319
Valutakursdifferenser	-81	-743	604	-219
Summa redovisat i övrigt totalresultat	-27	-257	384	99
In-/utbetalningar:				
Avgifter från arbetsgivaren	-	-	-178	-178
Avgifter från anställda	-	32	-32	-
Utbetalda ersättningar	-27	-439	369	-96
Summa in- och utbetalningar	-27	-407	160	-274
Utgående balans 31 december 2020	586	8 960	-6 035	3 511

2019, MSEK	Sjukvårds- ersättningar	Förmånsbestämda pensionsplaner	Förvaltnings- tillgångar	Totalt
Ingående balans 1 januari 2019	571	7 523	-5 227	2 868
Redovisat i resultaträkningen:				
Kostnader avseende tjänstgöring under året	6	123	-	129
Kostnader för tjänstgöring under tidigare år	-	8	-	8
Vinster och förluster från regleringar	-	-5	-	-5
Räntekostnad/-intäkt	26	222	-161	86
Summa redovisat i resultaträkningen	31	348	-161	218
Redovisat i övrigt totalresultat:				
Avkastning på förvaltningstillgångar, exklusive belopp inkluderade ovan	-	-	-655	-655
Vinst/förlust från förändringar i demografiska antaganden	24	210	-	234
Vinst/förlust från förändringar i finansiella antaganden	-	797	-	797
Erfarenhetsbaserade vinster/förluster	-	-14	-	-14
Omvärdering av nettopensionsförpliktelser	24	994	-655	362
Valutakursdifferenser	22	358	-306	74
Summa redovisat i övrigt totalresultat	45	1 352	-961	436
In-/utbetalningar:				
Avgifter från arbetsgivaren	-	-	-89	-89
Avgifter från anställda	0	22	-22	0
Utbetalda ersättningar	-33	-344	277	-101
Summa in- och utbetalningar	-33	-322	166	-189
Utgående balans 31 december 2019	615	8 901	-6 184	3 332

Fördelning av förvaltningstillgångar

Förvaltningstillgångar	2019	2020
Noterade aktier	2 772	2 630
Statsobligationer	829	666
Företagsobligationer	946	892
Realränteobligationer	205	176
Fastigheter	427	325
Likvida medel	36	55
Alternativa placeringar	50	50
Försäkringskontrakt och andra tillgångar	919	1 242
Totalt	6 184	6 035

Känslighetsanalys av pensionsförpliktelser och sjukvårdsersättningar

Effekt på pensionsförpliktelser och sjukvårdsersättningar av 1,0 procentenhets förändring i vissa aktuariella antaganden, %	+1,0 %	-1,0 %
Diskonteringsräntan	-15,2 %	16,2 %
Förväntad årlig ökning i sjukvårdsersättningar	9,4 %	-7,8 %

NOT 26 Övriga avsättningar

MSEK	Koncernen		
	Struktur-reserv	Övrigt	Totalt
Ingående balans 1 jan 2020	778	573	1 351
Årets avsättningar	1 366	175	1 542
Förvärv av dotterbolag	–	19	19
Återföring outnyttjade belopp	–	–138	–138
Betalningar	–747	–74	–822
Utnyttjat utan kassaeffekt	–105	–	–105
Valutakursdifferenser	–68	–4	–72
Utgående balans 31 dec 2020	1 224	551	1 775

MSEK	Koncernen		
	Struktur-reserv	Övrigt	Totalt
Ingående balans 1 jan 2019	1 190	445	1 635
Årets avsättningar	312	400	711
Förvärv av dotterbolag	–	4	4
Återföring outnyttjade belopp	–	–237	–237
Betalningar	–726	–38	–764
Utnyttjat utan kassaeffekt	–29	–	–29
Valutakursdifferenser	31	0	31
Utgående balans 31 dec 2019	778	573	1 351

Fördelning i balansräkningen:	Koncernen	
	2019	2020
Övriga långfristiga avsättningar	722	616
Övriga kortfristiga avsättningar	630	1 159
Totalt	1 351	1 775

Den utgående strukturrenserven är huvudsakligen hänförlig till det omstruktureringsprogram som initierades under året och föregående år. Strukturrenserven förväntas utnyttjas under de kommande två åren. Långfristig del av reserven uppgår till 193 MSEK. Se även förvaltningsberättelsen för mer information om omstruktureringsprogrammen.

Övriga avsättningar avser huvudsakligen legala åtaganden inklusive framtida miljörelaterade åtgärder.

NOT 27 Övriga kortfristiga skulder

MSEK	Koncernen	
	2019	2020
Moms och punktskatter	618	653
Innehållen källskatt	159	143
Erhållna förskott	1 267	1 224
Sociala avgifter och andra skatter	128	110
Tilläggsköpeskillingar	883	781
Övriga kortfristiga skulder	710	970
Totalt	3 765	3 880

NOT 28 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2020	2019	2020
Personalrelaterade kostnader	3 486	3 407	354	252
Kundrelaterade kostnader	1 170	1 236	–	–
Förutbetalda intäkter	569	565	–	–
Upplupna räntekostnader	158	126	93	83
Övrigt	1 786	2 353	55	90
Totalt	7 170	7 687	502	425

NOT 29 Ställda säkerheter för skulder till kreditinstitut

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2020	2019	2020
Fastighetsinteckningar	35	–	–	–
Övriga inteckningar och pantsättningar	88	137	–	–
Totalt	123	137	–	–

NOT 30 Eventualförpliktelser

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2020	2019	2020
Garantier till förmån för dotterbolag	–	–	7 652	9 190
Övriga garantier och eventualförpliktelser	123	139	–	–
Totalt	123	139	7 652	9 190

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	
	2019	2020
< 1 år	61	123
> 1 < 2 år	22	7
> 2 < 5 år	22	4
> 5 år	18	5
Totalt	123	139

NOT 31 Kassaflödesposter

MSEK	Koncernen	
	2019	2020
Justeringar för poster som ej ingår i kassaflödet		
Resultat vid försäljning av anläggningstillgångar	–63	–3
Resultat vid försäljning av dotterbolag	–	46
Förändring av pensionsavsättningar	132	152
Resultat från andelar i intresseföretag	–147	–257
Utdelning från andelar i intresseföretag	59	40
Omvärdering tilläggsköpeskillingar	–358	–203
Övrigt	54	131
Justering för poster som ej ingår i kassaflödet	–324	–95
Förändring av rörelsekapital		
Varulager ökning/minskning (–/+)	572	687
Kundfordringar ökning/minskning (–/+)	–229	1 331
Leverantörsskulder ökning/minskning (+/–)	–443	–370
Övrigt rörelsekapital ökning/minskning (–/+)	248	958
Förändring av rörelsekapital	148	2 606
Avyttring av dotterbolag		
Erhållna köpeskillingar netto	84	1 206
Likvida medel i avyttrade dotterbolag	–	–37
Förändring i koncernens likvida medel vid avyttring	84	1 170

NOT 32 Reserver

MSEK	Säkringsreserv			Totalt
	Säkring av netto-investering	Kassa-flödes-säkringar	Omräknings-differenser	
Ingående balans 1 januari 2019	-243	-	5 339	5 096
Övrigt totalresultat i intressebolag	-	-	86	86
Säkring av nettoinvestering	-5	-	-	-5
Valutakursdifferenser	-	-	1 556	1 556
Skatt hänförlig till reserver	1	-	-6	-4
Utgående balans 31 december 2019	-247	-	6 975	6 728
Ingående balans 1 januari 2020	-247	-	6 975	6 728
Övrigt totalresultat i intressebolag	-	-	-70	-70
Omfört till resultaträkningen	-5	-	-313	-318
Säkring av nettoinvestering	-3	-	-	-3
Kassaflödessäkringar	-	0	-	0
Valutakursdifferenser	-	-	-4 559	-4 559
Skatt hänförlig till reserver	1	-	16	16
Utgående balans 31 december 2020	-255	0	-2 049	1 794

Av posten säkring av nettoinvestering avser hela beloppet stängda säkringsrelationer där säkrat föremål kvarstår.

NOT 33 Rörelseförvärv

MSEK	2019	2020	varav agta record
Förvärvspris			
Erlagda köpeskillingar avseende årets förvärv	3 564	8 058	6 054
Innehållna och villkorade köpeskillingar avseende årets förvärv	255	318	45
Verkligt värde tidigare ägd intressebolagsandel		3 752	3 752
Justering av förvärvspris avseende föregående års förvärv	-7	5	-
Summa	3 813	12 134	9 850
Verkligt värde på förvärvade tillgångar och skulder			
Immateriella tillgångar	1 296	3 281	2 691
Materiella anläggningstillgångar	356	664	477
Nyttjanderättstillgångar	61	265	131
Uppskjutna skattefordringar	95	132	119
Övriga finansiella tillgångar	-	4	2
Varulager	208	646	472
Kortfristiga fordringar och placeringar	681	1 062	895
Likvida medel	120	2 239	2 149
Uppskjutna skatteskulder	-278	-706	-557
Pensionsavsättningar	-	-189	-189
Övriga långfristiga skulder	-225	-462	-136
Kortfristiga skulder	-1 186	-1 223	-918
Summa	1 128	5 713	5 135
Goodwill	2 685	6 421	4 715
Erlagda köpeskillingar avseende årets förvärv	3 564	8 058	6 054
Likvida medel i förvärvade dotterbolag	-120	-2 239	-2 149
Erlagda köpeskillingar avseende förvärv genomförda tidigare år	459	418	-
Förändring i koncernens likvida medel vid förvärv	3 903	6 238	3 905
Nettoomsättning från förvärvstidpunkten	1 078	2 091	1 346
EBIT från förvärvstidpunkten	117	175	145
Nettoresultat från förvärvstidpunkten	86	138	117

I tabellen ingår justeringar av verkligt värde på förvärvade nettotillgångar från förvärv genomförda under tidigare år. Det enda förvärv som genomförts under 2020 och som är storleksmässigt väsentligt för att lämna separata förvärvsupplysningar om är agta record vilket redovisats separat i ovanstående tabell. Siffrorna för agta record ingår även i totalkolumnen för 2020.

Förvärvsanalyser har upprättats för samtliga förvärv under 2020. Förvärvade enheters årsomsättning 2020 uppgick till totalt 4 801 MSEK (2 509) och nettoresultatet till totalt 453 MSEK (230). Förvärvsrelaterade kostnader för 2020 uppgick till 233 MSEK (169) och har redovisats som övriga rörelsekostnader i resultaträkningen.

Nedan följer beskrivning av några av de förvärv som genomförts under 2020 och 2019.

2020

agta record

Den 20 Augusti 2020 meddelades att ASSA ABLOY, tidigare ägare av 39% av aktierna i det Schweiziska bolaget agta record, har slutfört det indirekta förvärvet av det 54 procentiga innehavet i agta record från aktieägarna i Agta Finance. agta record är en väletablerad tillverkare och serviceorganisation för entréautomatik. Huvudkontoret ligger i Fehraltorf, Schweiz.

ASSA ABLOY lanserade därefter ett publikt erbjudande om förvärv av alla kvarvarande utestående aktier i agta record till ett pris om 70,58 EUR per aktie. Per 31 december 2020 äger ASSA ABLOY 99,7% av agta record.

Agta record konsoliderades fullt ut i ASSA ABLOY den 31 augusti, 2020. I förvärvsanalysen har immateriella tillgångar i form av teknologi, varumärken och kundrelationer särredovisats. Resterande goodwill är huvudsakligen hänförd till synergier och andra immateriella tillgångar som ej uppfyller kriterierna för separat redovisning.

AM Group

Den 28 februari 2020 förvärvades 100 procent av aktiekapitalet i det australiensiska bolaget AM Group, en australiensisk tillverkare av industriella dörrar inom entréautomatik.

Förvärvet av AM Group kompletterar produkterbjudandet och den geografiska täckningen i Australien. AM Group har sitt huvudkontor i Sydney, Australien.

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

Övriga förvärv

Övriga noterbara förvärv under året utgörs av Biosite (Storbritannien) och Access-IS (Storbritannien). Se förvaltningsberättelsen för ytterligare information om dessa förvärv.

2019

KEYper

Den 31 januari 2019 förvärvades 100 procent av aktiekapitalet i det amerikanska bolaget KEYper, en ledande amerikansk leverantör av elektroniska och mekaniska behörighetssystem för nycklar med en stark närvaro inom fordonsegmentet.

Förvärvet av KEYper kompletterar de intelligenta nycklar och behörighetslösningar som erbjuds av Traka. KEYper har sitt huvudkontor i Harrisburg, North Carolina.

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.

LifeSafety Power

Den 30 augusti 2019 förvärvades 100 procent av aktiekapitalet i det amerikanska bolaget LifeSafety Power Inc, en ledande amerikansk leverantör av smarta integrerade strömförsörjningslösningar för accesskontroll för OEMs, integratörer och slutanvändare.

Förvärvet kompletterar koncernens portfölj av lösningar inom accesskontroll. LifeSafety Power har sitt huvudkontor i Libertyville, Illinois.

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

Placard

Den 27 september 2019 förvärvades 100 procent av aktiekapitalet i det australiensiska bolaget Placard, Australiens största tillverkare av säkra kort.

Förvärvet av Placard utökar tjänsteerbjudandet av säkra identiteter och erbjuder samtidigt kunderna ett brett urval av säkra kort och digitala ID-lösningar. Placard har sitt huvudkontor i Melbourne, Australien.

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

De La Rues verksamhet inom nationella ID-handlingar

Den 14 oktober 2019 förvärvades den internationella verksamheten inom nationella ID-handlingar av De La Rue.

Förvärvet stärker ASSA ABLOYs marknadsposition via ett utökat erbjudande inom lösningar för digitala nationella ID-handlingar. Verksamheten har sitt huvudkontor i Basingstoke, Storbritannien.

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

Övriga förvärv

Övriga noterbara förvärv som stängts under året utgörs huvudsakligen av Spence Doors (Australien). Se förvaltningsberättelsen för ytterligare information om detta förvärv.

NOT 34 Personal

Löner och andra ersättningar, samt sociala kostnader

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2020	2019	2020
Löner och andra ersättningar	21 109	21 462	295	295
Sociala kostnader	5 892	5 708	193	158
– varav pensionskostnader	824	1 029	52	51
Totalt	27 001	27 170	488	454

Ersättningar och övriga förmåner till ledande befattningshavare 2020, TSEK

Namn	Lön/ arvode	Rörlig lön	Aktie- relaterad ersättning	Övriga förmåner	Pensions- kostnader
Nico Delvaux, verkställande direktör och koncernchef	18 389	1 350	8 482	152	6 446
Övriga ledande befattningshavare (9 tjänster)	41 030	5 702	8 729	2 298	9 997
Totala ersättningar och förmåner	59 420	7 052	17 211	2 450	16 444

Totala ersättningar och förmåner till ledande befattningshavare uppgick år 2019 till 122,8 MSEK.

Arvode till styrelsens ledamöter 2020 (inklusive utskottsarbete), TSEK

Namn och befattning	Styrelse	Ersättnings- utskott	Revisions- utskott	Totalt
Lars Renström, ordförande	2 350	150	–	2 500
Carl Douglas, vice ordförande	900	–	–	900
Eva Karlsson, ledamot	685	–	–	685
Birgitta Klasén, ledamot	685	–	200	885
Lena Olving, ledamot	685	–	–	685
Sofia Schörling Högberg, ledamot	685	–	200	885
Jan Svensson, ledamot	685	75	275	1 035
Joakim Weidemanis, ledamot	685	–	–	685
Arbetsgagarrepresentanter (4 st)	–	–	–	–
Totalt	7 360	225	675	8 260

Totala arvoden till styrelsens ledamöter uppgick år 2019 till 7,6 MSEK.

Löner och ersättningar till styrelsen och moderbolagets ledning

Löner och andra ersättningar till styrelsen och moderbolagets ledning för år 2020 uppgick till 49 MSEK (64) exklusive pensionskostnader och sociala avgifter. Pensionskostnaderna uppgick till 10 MSEK (10). Pensionsförpliktelser till flera ledande befattningshavare säkras via pantförskrivna kapitalförsäkringar.

Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

Tillämpningsområde

Årsmötet 2020 beslutade om följande riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor för VD och koncernchef samt övriga medlemmar av ASSA ABLOYs koncernledning ("Koncernledningen").

Riktlinjerna ska tillämpas på ersättningar som avtalas, och förändringar som görs i redan avtalade ersättningar, efter det att riktlinjerna antagits av årsmötet 2020.

Riktlinjerna omfattar inte ersättningar som beslutas av bolagsstämman.

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

Främjande av ASSA ABLOYs affärsstrategi, långsiktiga intressen och hållbarhet

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

ASSA ABLOY har pågående långsiktiga aktiesparprogram som har beslutats av bolagsstämman och därför inte omfattas av dessa riktlinjer. Av samma skäl omfattas inte heller

kommande långsiktiga aktiesparprogram som styrelsen föreslår att bolagsstämman ska anta. Syftet med långsiktiga aktiesparprogram är att stärka ASSA ABLOYs förmåga att rekrytera och behålla kvalificerade medarbetare, bidra till att ASSA ABLOY tillhandahåller en marknadsmässig och konkurrenskraftig totalersättning och förena aktieägarnas och berörda medarbetares intressen. Genom ett långsiktigt aktiesparprogram knyts medarbetares belöning till ASSA ABLOYs framtida resultat- och värdeutveckling. Prestationskraven relaterar för närvarande till vinst per aktie. Programmen ställer vidare krav på egen investering och flerårig innehavstid. Ytterligare information om dessa program finns på ASSA ABLOYs hemsida assaabloy.com.

Ersättningsformer

Den totala årliga ersättningen till medlemmarna av Koncernledningen ska vara marknadsmässig och konkurrenskraftig samt avspeglar respektive medlem av Koncernledningens ansvar och prestation. Den totala årliga ersättningen ska bestå av fast grundlön, rörlig kontanterersättning, pensionsförmåner och övriga förmåner (vilka anges exklusive sociala avgifter nedan). Bolagsstämman kan därutöver – och oberoende av dessa riktlinjer – besluta om exempelvis aktie- och aktiekursrelaterade ersättningar.

Den rörliga kontanterersättningen ska vara kopplad till förutbestämda och mätbara mål, vilka beskrivs vidare nedan, och får uppgå till högst 75 procent av den årliga grundlönen.

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

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

Kriterier för tilldelning av rörlig kontanterersättning

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

Ersättningsutskottet ska för styrelsen bereda, följa och utvärdera frågor rörande rörlig kontanterersättning till Koncernledningen. Inför varje årlig mätperiod för uppfyllelse av kriterier för tilldelning av rörlig kontanterersättning ska styrelsen, baserat på ersättningsutskottets arbete, fastställa vilka kriterier som bedöms relevanta för den kommande mätperioden. När mätperioden har avslutats ska det fastställas i vilken utsträckning kriterierna uppfyllts. Bedömningar avseende huruvida finansiella mål har uppnåtts ska baseras på fastställt finansiellt underlag för aktuell period.

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

Anställningstid och upphörande av anställning

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

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

Ersättning och anställningsvillkor för anställda

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

Not 34 fortsättning

Beslutsprocessen för att fastställa, se över och genomföra riktlinjerna

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

Avvikelse från riktlinjerna

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

Övergångsbestämmelser tillämpliga för årsstämman 2020

I årsredovisningen för 2019, not 34, redovisas den totala kostnadsförda ersättningen till Koncernledningen, inklusive tidigare ingångna åtaganden vilka ännu inte har förfallit till betalning.

Aktiesparprogram

På årsstämman 2010 beslutades det att införa ett långsiktigt aktiesparprogram (LTI 2010) för ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner inom koncernen. Syftet var att skapa förutsättningar för att behålla och rekrytera kvalificerade medarbetare till koncernen, bidra till att tillhandahålla en marknadsmässig och konkurrenskraftig totalersättning samt förena aktieägarnas och de berörda medarbetarnas intressen.

På årsstämmorna för åren 2011–2020 beslutades det att införa ytterligare aktiesparprogram för ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner inom koncernen. Aktiesparprogrammen benämndes LTI 2011–LTI 2020. LTI 2011–LTI 2017 var utformade enligt liknande villkor som de för LTI 2010. LTI 2018–LTI 2020 är baserade på liknande principer som tidigare program, men med förlängd mätperiod om tre år för prestationsvillkoret och borttagande av matchningsaktierna.

För varje B-aktie som VD förvärvat inom ramen för LTI 2018, LTI 2019 och LTI 2020 har bolaget tilldelat sex prestationsbaserade aktierätter. För varje B-aktie som övriga medlemmar av koncernledningen förvärvat har bolaget tilldelat fem prestationsbaserade aktierätter. För övriga deltagare har bolaget tilldelat fyra prestationsbaserade aktierätter.

I enlighet med villkoren för de tre programmen (LTI 2018–LTI 2020) har de anställda förvärvat totalt 369 906 B-aktier i ASSA ABLOY AB, varav 141 791 B-aktier förvärvats under 2020 inom ramen för LTI 2020.

Varje prestationsbaserad aktierätt för LTI 2018, LTI 2019 och LTI 2020 ger innehavaren rätt att vederlagsfritt erhålla en B-aktie i bolaget tre år efter tilldelning, under förutsättning att innehavaren, med vissa undantag, fortfarande är anställd inom koncernen vid offentliggörandet av delårsrapporten för första kvartalet 2021 (LTI 2018), första kvartalet 2022 (LTI 2019) och första kvartalet 2023 (LTI 2020) och har behållit de aktier som förvärvats inom ramen för respektive program. Utöver ovan nämnda villkor, beror antalet prestationsbaserade aktierätter som berättigar innehavaren till B-aktier i bolaget på den årliga utvecklingen för ASSA ABLOYs vinst per aktie baserat på av styrelsens fastställda intervall under mätperioden 1 januari 2018 – 31 december 2020 (LTI 2018), mätperioden 1 januari 2019 – 31 december 2021 (LTI 2019) och mätperioden 1 januari 2020 – 31 december 2022 (LTI 2020), där respektive år under mätperioden jämförs med det föregående året. Utfallen beräknas årligen, varvid en tredjedel av de prestationsbaserade aktierätterna mäts mot utfallet för det första året i mätperioden, en tredjedel mäts mot utfallet för det andra året i mätperioden och en tredjedel mäts mot utfallet för det tredje året i mätperioden. Utfallet för respektive år mäts linjärt. Uppnås inte miniminivån i intervallet för året kommer de relevanta prestationsbaserade aktierätterna inte berättiga till några B-aktier. Uppnås maximinivån i intervallet berättigar varje prestationsbaserad aktierätt kopplad till det relevanta året innehavaren till en B-aktie i slutet av den treåriga intjänandeperioden förutsatt att övriga villkor är uppfyllda.

Prestationsvillkoret har uppfyllts till 60 procent för LTI 2018. Uppfyllandet av prestationsvillkoret för LTI 2019 respektive LTI 2020 avses redovisas i årsredovisningen för räkenskapsåret 2021 respektive 2022.

Antalet utestående prestationsbaserade aktierätter för LTI 2020 uppgår till 594 625 stycken. Det totala antalet utestående prestationsbaserade aktierätter för LTI 2018, LTI 2019 och LTI 2020 uppgår per balansdagen 31 december 2020 till 1 409 499 stycken.

Det verkliga värdet är baserat på aktiekursen på respektive tilldelningsdag. Nuvärdesberäkningen är baserad på data från en extern part. Verkligt värde är även justerat för prestationsbaserade aktierätter som ej förväntas realiseras vid löptidens slut för respektive program. Bolaget värderar även sannolikheten för att resultatmålen ska uppnås när kompensationskostnaden beräknas.

Verkligt värde för ASSA ABLOYs B-aktie vid tilldelningsdagen för LTI 2020, den 28 maj 2020, var 196,25 SEK. Verkligt värde för ASSA ABLOYs B-aktie vid tilldelningsdagen för LTI 2019, den 24 maj 2019, var 194,23 SEK. Verkligt värde för ASSA ABLOYs B-aktie vid tilldelningsdagen för LTI 2018, den 25 maj 2018, var 191,63 SEK.

Den totala kostnaden 2020 för aktiesparprogram (LTI 2017–LTI 2020) exklusive sociala avgifter var 49 MSEK (49). I april 2020 skedde en inlösen av återstående delar av aktiesparprogrammet LTI 2017 motsvarande 126 551 aktier (108 193) för ett totalt marknadsvärde vid tidpunkten för inlösen om 22 MSEK (21). Utbetalt belopp enligt ovan för inlösen av LTI 2017 redovisades direkt mot eget kapital.

Uppsägning och avgångsvederlag

Vid uppsägning av VD ska ersättningskyldigheten för bolaget motsvara maximalt 24 månaders grundlön och övriga anställningsförmåner. Vid uppsägning av någon av de övriga personerna i koncernledningen ska ersättningen från bolaget maximalt motsvara sex månaders grundlön och övriga anställningsförmåner samt därutöver ytterligare 12 månaders grundlön.

Medelantal anställda per land fördelat på kvinnor och män

	Koncernen					
	2019			2020		
	Totalt	Varav kvinnor	Varav män	Totalt	Varav kvinnor	Varav män
USA	10 914	3 012	7 902	11 112	3 047	8 065
Kina	8 731	3 565	5 166	7 625	3 412	4 213
Sverige	2 344	613	1 731	2 386	632	1 754
Storbritannien	2 034	672	1 362	2 139	536	1 603
Frankrike	1 917	585	1 333	2 034	592	1 442
Mexiko	1 740	527	1 213	1 765	539	1 227
Tyskland	1 461	450	1 011	1 556	459	1 097
Brasilien	1 465	450	1 015	1 550	465	1 084
Indien	1 690	142	1 547	1 491	133	1 357
Australien	953	249	704	1 250	322	929
Polen	1 269	349	920	1 232	340	891
Finland	1 208	338	870	1 194	322	872
Nederländerna	1 054	189	865	1 151	210	941
Tjeckien	1 204	389	816	1 081	381	701
Kanada	822	250	573	820	255	565
Malaysia	814	425	389	793	399	395
Rumänien	762	322	440	744	295	449
Belgien	729	152	577	711	143	568
Norge	664	130	534	646	122	524
Schweiz	609	164	446	640	169	470
Sydkorea	703	212	491	634	176	458
Sydafrika	716	302	414	620	253	367
Spanien	580	150	430	573	153	420
Danmark	559	113	446	544	117	427
Italien	435	111	324	418	118	301
Nya Zeeland	356	105	251	355	100	254
Förenade Arabemiraten	373	36	337	347	37	310
Ungern	311	71	241	297	57	240
Chile	271	80	191	245	68	177
Irland	191	56	135	228	81	147
Israel	253	81	172	217	68	149
Österrike	201	33	168	200	29	171
Övriga	1 462	386	1 075	1 873	688	1 185
Totalt	48 992	14 785	34 207	48 471	14 718	33 753

	Moderbolaget					
	2019			2020		
	Totalt	Varav kvinnor	Varav män	Totalt	Varav kvinnor	Varav män
Sverige	269	71	198	281	85	196
Totalt	269	71	198	281	85	196

Ledande befattningshavare och styrelseledamöter fördelat på kvinnor och män

	2019			2020		
	Totalt	Varav kvinnor	Varav män	Totalt	Varav kvinnor	Varav män
Styrelsen ¹	7	4	3	8	4	4
Koncernledning	9	1	8	10	1	9
– varav moderbolagets ledning	4	1	3	3	1	2
Totalt	16	5	11	18	5	13

¹ Exklusive arbetstagarrepresentanter.

NOT 35 Finansiell riskhantering och finansiella instrument

Finansiell riskhantering

Genom sin internationella verksamhet är ASSA ABLOY exponerat för flera typer av finansiella risker. Den finansiella riskhanteringen för ASSA ABLOYs enheter utförs i enlighet med ASSA ABLOY-koncernens finanspolicy. Principerna för den finansiella riskhanteringen beskrivs nedan.

Organisation och aktiviteter

ASSA ABLOYs finanspolicy, vilken fastställs av styrelsen, utgör ett ramverk av riktlinjer och föreskrifter för hantering av finansiella risker och finansiella aktiviteter.

ASSA ABLOYs finansiella aktiviteter koordineras centralt och huvuddelen av de finansiella transaktionerna ingår genom dotterbolaget ASSA ABLOY Financial Services AB som är koncernens intermbank. Externa finansiella transaktioner utförs av Treasury. Treasury uppnår betydande stordriftsfördelar vid förhandling av avtal gällande upplåning, användandet av räntederivat samt hantering av valutaflöden.

Kapitalstruktur

Målet med koncernens kapitalstruktur är att trygga koncernens förmåga att fortsätta sin verksamhet, att kunna generera god avkastning till aktieägarna och nytta för andra intressenter. Genom att upprätthålla en optimal kapitalstruktur hålls kapitalkostnaderna på en låg nivå. Koncernen kan anpassa kapitalstrukturen utifrån de behov som uppstår genom att göra förändringar i den utdelning som betalas till aktieägarna, återbeta kapital till aktieägarna, utfärda nya aktier eller sälja tillgångar för att minska skulderna. Koncernen bedömer behovet av kapital bland annat på basis av förhållandet mellan nettoskuld och eget kapital.

Nettoskuld beräknas som räntebärande skulder, inklusive negativa marknadsvärden på derivat, plus pensionsavsättningar och leasingåtaganden minskat med likvida medel, övriga räntebärande placeringar och positiva marknadsvärden i derivat. Tabellen "Nettoskuldsättning och eget kapital" visar ställningen per den 31 december.

Nettoskuldsättning och eget kapital

MSEK	Koncernen	
	2019	2020
Långfristiga räntebärande fordringar	-45	-159
Kortfristiga räntebärande placeringar inkl positiva marknadsvärden av derivat	-257	-472
Likvida medel	-442	-2 756
Pensionsavsättningar	3 346	3 514
Leasingskulder	3 739	3 562
Övriga långfristiga räntebärande skulder	21 100	22 381
Kortfristiga räntebärande skulder inkl negativa marknadsvärden av derivat	5 610	3 685
Totalt	33 050	29 755
Eget kapital	59 154	58 879
Nettoskuldsättning/eget kapital	0,56	0,51

Rating

En annan viktig variabel vid bedömningen av koncernens kapitalstruktur är den kreditrating som kreditvärderingsinstitutet åsätter koncernens skulder. För att ha tillgång till både lång- och kortfristig finansiering från kapitalmarknaderna när så behövs är det väsentligt att upprätthålla en god kreditrating. ASSA ABLOY upprätthåller både en lång- och kortfristig kreditrating från Standard & Poor's samt en kortfristig rating från Moody's. Standard & Poor's reviderade utsikterna för den långfristiga ratingen till negativa under maj månad. Anledningen till förändringen var osäkerheten om vilka effekter covid-19-pandemin skulle få för ASSA ABLOYs finansiella utveckling.

Institut	Kortsiktigt	Utsikt	Längsiktigt	Utsikter
Standard & Poor's	A2	Stabil	A –	Negativa
Moody's	P2	Stabil	n/a	

Förfallostruktur – finansiella instrument¹

MSEK ²	31 december 2019				31 december 2020			
	< 1 år	> 1 < 2 år	> 2 < 5 år	> 5 år	< 1 år	> 1 < 2 år	> 2 < 5 år	> 5 år
Långfristiga banklån	-570	-1 444	-1 507	-329	-1 368	-1 089	-1 160	-3 257
Långfristiga kapitalmarknadslån	-3 113	-1 567	-9 357	-8 575	-1 462	-2 417	-9 101	-6 582
Kortfristiga banklån	-2 409				-1 179			
Derivat (utflöde)	-15 947	-51	-146	-136	-13 960	-20	-55	-33
Summa per period	-22 039	-3 062	-11 010	-9 040	-17 969	-3 526	-10 315	-9 871
Likvida medel inklusive räntebärande fordringar	609				3 174			
Långfristiga räntebärande fordringar		106				44		155
Derivat (inflöde)	15 893	66	190	165	14 049	60	166	98
Tilläggsköpeskillingar	-883	-451	-32		-781	-157	-6	
Kundfordringar	15 701				13 665			
Leverantörsskulder	-7 908				-7 028			
Leasingskulder	-1 183	-961	-1 336	-463	-1 145	-874	-1 259	-408
Netto	190	-4 302	-12 188	-9 338	3 966	-4 453	-11 415	-10 027
Bekräftade kreditlöften	14 925		-12 525	-2 401	12 058		-12 058	
Justerad förfalloprofil¹	15 116	-4 302	-24 713	-11 739	16 024	-4 453	-23 472	-10 027

¹ Förfallostruktur garantier se not 30.

² Beloppen i tabellen är odiskonterade samt inkluderar framtida kända räntebetalningar varför de exakta beloppen ej återfinns i balansräkningen.

Not 35 fortsättning

Finansieringsrisk och förfallostruktur

Finansieringsrisken definieras som risken att ej kunna möta betalningsåtaganden som ett resultat av otillräcklig likviditet eller svårigheter att få extern finansiering. ASSA ABLOY hanterar finansieringsrisken på konsoliderad nivå. Treasury ansvarar för extern upplåning och externa placeringar. ASSA ABLOY strävar efter att vid varje tillfälle ha tillgång till kortfristiga såväl som långfristiga låneramar. Enligt finanspolicyn bör tillgängliga låneramar inklusive tillgängliga likvida medel omfatta en reserv (medel som är tillgängliga men som inte används) motsvarande minst 10 procent av koncernens omsättning.

Förfallostruktur

Tabellen "Förfallostruktur" ovan visar förfallotidpunkterna för ASSA ABLOYs finansiella instrument inklusive bekräftade kreditlöften. Förfallotidpunkterna är inte koncentrerade till en speciell tidpunkt inom den närmsta framtiden. En viktig komponent i likviditetsplaneringen är koncernens Multi Currency Revolving Credit Facility om totalt EUR 1 200 M. Löptiden för EUR 1 116 M förlängdes under 2020 och förfaller nu i april 2025. En mindre del, EUR 84 M förfaller fortsatt i april 2024. Vid årsskiftet var denna kreditfacilitet outnyttjad i sin helhet. 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.

Likvida medel och andra räntebärande fordringar

Kortfristiga räntebärande placeringar uppgick vid årets slut till 46 MSEK (55). Utöver detta finns räntebärande långfristiga fordringar om 159 MSEK (45) samt finansiella derivat med ett positivt marknadsvärde om 426 MSEK (202) 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 4 dagar (18) vid utgången av 2020.

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

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2020	2019	2020
Kassa och bank	418	2 756	0	0
Kortfristiga placeringar med löptid under 3 månader	24	0	–	–
Likvida medel	442	2 756	0	0
Kortfristiga placeringar med löptid mer än 3 månader	55	46	–	–
Långfristiga räntebärande fordringar	45	159	–	–
Positivt marknadsvärde derivat	202	426	–	–
Totalt	745	3 388	0	0

Ränterisker i räntebärande tillgångar

Treasury hanterar ränterisken i räntebärande tillgångar. Derivatinstrument såsom ränteswappar och FRA (Forward Rate Agreements) kan användas för att hantera ränterisken. De räntebärande tillgångarna är till största delen kortfristiga. Löptiden för placeringarna har stigit under året. Räntebindningstiden för denna typ av kortfristiga placeringar var 164 dagar (144) vid slutet av 2020. En förändring nedåt på avkastningskurvan med en procentenhet skulle minska koncernens ränteintäkter med cirka 0 MSEK (1) och koncernens eget kapital med 0 MSEK (0).

Räntebärande skulder

Koncernens långfristiga lånefinansiering utgörs huvudsakligen av ett GMTNProgram om 16 189 MSEK (17 886) varav 15 047 MSEK (15 814) är långfristiga, Private Placement-program i USA uppgående till totalt 225 MUSD varav 225 MUSD (225) är långfristiga samt lån från finansiella institutioner som Europeiska Investeringsbanken (EIB) om 18 MEUR (37) samt 366 MUSD (120) och Nordiska Investeringsbanken om 190 MEUR (55). Under året gjordes totalt 3 nya emissioner under GMTN-programmet om ett totalt belopp på 1 570 MSEK. 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 valutaförändringar, framförallt i USD. Totalt lånades 5 806 MSEK i nya långa lån samtidigt som 3 252 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 var dock utestående balans under Commercial Paper-programmen 0 MSEK (0). Därutöver finns väsentliga kreditlöften främst i form av en Multi Currency Revolving Credit Facility på 1 200 MEUR (1 200). Vid årets slut var den genomsnittliga löptiden för koncernens räntebärande skulder, exklusive pensionsavsättningen och leasingåtaganden, 53 månader (51).

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.

Not 35 fortsättning

Extern finansiering/nettoskuld

Kreditramar/faciliteter	Belopp, MSEK	Löptid	Redovisat värde, MSEK	Valuta	Belopp 2019	Belopp 2020	Varav moderbolaget, MSEK
US Private Placement Program	1 238	Aug 2022	1 238	USD	150	150	
US Private Placement Program	614	Aug 2024	614	USD	75	75	
Multi-Currency RCF	844	Apr 2024	–	EUR	–	84	
Multi-Currency RCF	11 214	Apr 2024	–	EUR	1 200	1 116	
Banklån EIB	702	Apr 2024 ²	702	USD	103	86	
Banklån EIB	2 154	Apr 2023 ²	2 154	USD	–	263	
Banklån NIB	678	Jun 2026	678	EUR	–	68	
Banklån NIB	678	Jun 2028	678	EUR	–	68	
Global MTN Program	23 978	Feb 2022	164	USD	20	20	164
		Mar 2022	502	EUR	50	50	502
		Apr 2022	82	USD	10	10	82
		Jun 2022	100	EUR	10	10	100
		Jul 2022	41	USD	5	5	41
		Feb 2023	500	SEK	500	500	500
		Mar 2023	151	EUR	15	15	151
		Oct 2023	201	EUR	20	20	201
		Nov 2023	220 ¹	USD	25	25	
		Nov 2023	829 ¹	USD	100	100	818
		Dec 2023	819	USD	100	100	819
		Jan 2024	301	EUR	30	30	301
		Apr 2024	550	SEK	550	550	550
		Maj 2024	164	USD	20	20	164
		Jul 2024	246	USD	30	30	246
		Sep 2024	1 002	EUR	100	100	1 002
		Okt 2024	164	USD	20	20	164
		Feb 2025	502	EUR	50	50	502
		Mar 2025	334 ¹	EUR	30	30	301
		Jun 2025	819	USD	–	100	819
		Jun 2025	501	EUR	50	50	501
		Jun 2025	246	USD	30	30	246
		Dec 2025	444 ¹	USD	50	50	410
		Mar 2026	201	EUR	20	20	201
		Nov 2026	468 ¹	CHF	50	50	463
		Feb 2027	299	EUR	30	30	299
		Feb 2027	502	EUR	50	50	502
		Jun 2027	293 ¹	NOK	300	300	286
		Sep 2027	499	EUR	–	50	499
		Okt 2027	202 ¹	NOK	200	200	191
		Maj 2029	149	EUR	15	15	149
		Jun 2029	82	USD	10	10	82
		Aug 2029	100	EUR	10	10	100
		Okt 2029	312 ¹	EUR	28	28	279
		Okt 2029	259	EUR	26	26	259
		Dec 2029	857 ¹	USD	100	100	809
		Mar 2030	300	EUR	30	30	300
		Apr 2030	698	EUR	70	70	698
		Feb 2031	100	EUR	–	10	100
		Aug 2034	991	EUR	100	100	991
Övriga långfristiga lån	1 124		1 124				886
Totala långfristiga lån/faciliteter	43 225		22 381				15 677
Global MTN Program	1 142		1 142		1 215	1 142	1 142
Global CP Program	8 190		–	SEK	–	–	
Svenskt CP Program	5 000		–	SEK	–	–	
Övriga banklån	1 938		1 938				452
Checkkredit	3 221		433				
Totala kortfristiga lån/faciliteter	19 491		3 514				1 594
Totala lån/faciliteter	62 716		25 895				17 271
Likvida medel			–2 756				
Kortfristiga och Långfristiga räntebärande placeringar			–205				
Derivatinstrument			–255				
Pensionsavsättningar			3 514				
Leasingskulder			3 562				
Nettoskuld			29 755				

¹ Lånen säkringsredovisas, helt eller delvis.² Lånen är amorterande. I tabellen har lånens snittförfallodag angivits.

Not 35 fortsättning

Förändring lån

MSEK	Långfristiga lån	Kortfristiga lån	Totalt
Ingående balans 1 januari 2020	21 100	5 460	26 560
Kassaflöde från finansieringsverksamheten			
Upptagna långfristiga lån	5 806	–	5 806
Amortering av ursprungligen långfristiga lån	–	–3 252	–3 252
Övriga kassaflödesförändringar kortfristiga lån	–	–1 522	–1 522
Summa	5 806	–4 774	1 032
Ej kassaflödespåverkande förändringar			
Förvärv av dotterbolag	182	43	225
Avyttring av dotterbolag	–	–66	–66
Omklassificeringar	–3 181	3 181	–
Orealiserade valutakursdifferenser	–1 631	–319	–1 950
Övriga ej kassaflödespåverkande förändringar	105	–11	94
Summa	–4 525	2 828	–1 697
Utgående balans 31 december 2020	22 381	3 514	25 895

MSEK	Långfristiga lån	Kortfristiga lån	Totalt
Ingående balans 1 januari 2019	19 398	7 594	26 992
Kassaflöde från finansieringsverksamheten			
Upptagna långfristiga lån	4 615	–	4 615
Amortering av ursprungligen långfristiga lån	–	–2 903	–2 903
Övriga kassaflödesförändringar kortfristiga lån	–	–3 413	–3 413
Summa	4 615	–6 316	–1 701
Ej kassaflödespåverkande förändringar			
Förvärv av dotterbolag	164	632	796
Omklassificeringar	–3 461	3 461	–
Orealiserade valutakursdifferenser	394	67	461
Övriga ej kassaflödespåverkande förändringar	–10	23	13
Summa	–2 913	4 182	1 269
Utgående balans 31 december 2019	21 100	5 460	26 560

Ränterisker i upplåning

Förändringar i räntenivån har en direkt inverkan på ASSA ABLOYS räntenetto. Identifiering och hantering av koncernens ränteexponering sker inom Treasury, som analyserar koncernens ränteexponering och beräknar resultateffekten av förändringar i räntenivån över rullande 12 månader. Koncernen eftersträvar att ha en blandning av fast och rörlig ränta i låneportföljen och använder ränteswappar för att löpande justera räntebindningen. Finanspolicyn stipulerar att den genomsnittliga räntebindningstiden i normalfallet ska vara inom intervallet 12 och 36 månader. Vid årets utgång uppgick den genomsnittliga räntebindningstiden på bruttoskulden, exklusive pensionskulder och leaseåtaganden, till cirka 32 månader (34). En förändring uppåt på avkastningskurvan med en procentenhet skulle öka koncernens räntekostnader med cirka 89 MSEK (102) och minska koncernens egna kapital med 65 MSEK (75).

Förändring leasingkulder

MSEK	Koncernen	
	2019	2020
Ingående balans	91	3 739
Effekt av övergång till IFRS 16	3 711	–
Förvärv av dotterbolag	61	265
Avyttring av dotterbolag	–	–37
Nya och avslutade leasingavtal	917	1 169
Amorteringar av leasingkulder	–1 159	–1 275
Omräkningsdifferenser	118	–299
Utgående balans	3 739	3 562

Fördelning i balansräkningen:	Koncernen	
	2019	2020
Långfristiga leasingkulder	2 588	2 477
Kortfristiga leasingkulder	1 151	1 085
Totalt	3 739	3 562

Valutasammansättning

Valutasammansättningen av ASSA ABLOYS upplåning är beroende av valutafördelningen av koncernens tillgångar och övriga skulder. Valutaswappar används för att uppnå den önskade valutafördelningen. Se tabellen ”Nettoskulsättning per valuta” nedan.

Nettoskulsättning per valuta

MSEK	31 december 2019		31 december 2020	
	Nettoskuld exkl derivat	Nettoskuld inkl derivat	Nettoskuld exkl derivat	Nettoskuld inkl derivat
USD	11 843	15 603	11 201	12 311
EUR	14 389	8 183	13 525	11 783
GBP	403	1 688	493	2 120
CNY	606	1 880	577	1 868
AUD	232	1 218	64	1 340
NOK	789	798	612	656
CZK	146	784	124	628
PLN	56	465	62	554
KRW	335	614	234	505
CHF	922	977	748	–1 616
SEK	2 283	–1 263	1 477	–1 968
Övrigt	1 048	2 103	636	1 574
Totalt	33 050	33 050	29 755	29 755

Valutarisk

Valutarisker påverkar ASSA ABLOY huvudsakligen genom omräkning av sysselsatt kapital och nettoskuld, genom omräkning av resultat i utländska dotterbolag samt genom resultateffekter på flöden av varor mellan länder med olika valutor.

Transaktionsexponering

Valutarisken i form av transaktionsexponering, eller export respektive import av varor, är relativt begränsad inom koncernen, även om den kan vara betydande för enskilda affärsenheter. Huvudprincipen är att låta valutaförändringar slå igenom i affärsrörelsen så snabbt som möjligt. Som ett resultat av detta säkras i normalfallet inte de löpande valutaflödena.

Transaktionsflöden avseende större valutor (import + och export –)

Valuta, MSEK	Valutaexponering	
	2019	2020
AUD	574	679
CAD	921	852
CHF	–552	–772
CNY	–1 908	–1 653
DKK	236	192
EUR	1 954	1 523
GBP	615	589
RON	–387	–342
SEK	–2 236	–2 223
USD	1 375	1 120

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	2019	2020
AUD	44	44
CHF	37	41
CNY	26	20
DKK	15	12
EUR	227	188
GBP	15	–16
HKD	95	66
KRW	19	–14
NOK	23	17
USD	792	753

Not 35 fortsättning

Omräkningsexponering i balansräkningen

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

Kapitalstrukturen i varje land optimeras med utgångspunkt i lokal lagstiftning. När så är möjligt, efter lokala förutsättningar, eftersträvas generellt samma skuldsättningsgrad per valuta som i koncernen som helhet för att enskilda valutors rörelser ska få begränsad effekt. Treasury använder valutaderivat och lån för att åstadkomma lämplig finansiering och för att eliminera oönskad valutaexponering.

I tabellen "Nettoskuldssättning per valuta" på sidan 92 visas användningen av valuta-terminkontrakt i relation till finansiering i större valutor. Terminkontrakten används för att neutralisera den exponering som uppkommer mellan extern skuld och interna behov.

Finansiell kreditrisk

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

ASSA ABLOYs policy är att minimera den potentiella kreditrisken för överskottslikviditet genom att använda kassaflöde från dotterbolagen för att amortera på koncernens lån. Detta hanteras främst via så kallade cash pools som inrättats av Treasury. Cirka 96 procent (97) av koncernens försäljning reglerades via cash pools under 2020. Mindre belopp kan under kortare tid befinna sig på andra lokala banker beroende på hur kunder väljer att betala. Koncernen kan också kortsiktigt placera överskottslikviditet i bank för att matcha upplåningen och kassaflödet. De banker där överskottslikviditet placeras har hög rating. Mot bakgrund av detta och placeringarnas korta löptider bedöms effekten av den beräknade kreditrisken vara försumbar.

För att motpartsriskerna ska kunna begränsas fördelas derivatinstrument mellan banker med utgångspunkt från de risknivåer som definieras i finanspolicyen. Treasury tecknar endast derivatkontrakt med banker som har en hög rating.

ISDA-avtal (full netting av transaktioner vid en parts oförmåga att fullfölja åtaganden) har ingåtts vad gäller ränte- och valutaderivat. Effekten av denna netting visas i tabellen på sidan 94.

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 kreditriskerna har ökat i takt med den ökade verksamheten i tillväxtmarknader. Det verkliga värdet på kundfordringarna motsvarar det redovisade värdet. Kreditrisker relaterade till operativ verksamhet hanteras lokalt på bolagsnivå och följs upp på divisionsnivå. För ytterligare information se not 22 samt avsnitt "nedskrivning av finansiella tillgångar" i redovisningsinformation.

Råvarurisk

Koncernen exponeras för prisrisk relaterade till inköp av vissa råvaror (framför allt metaller) som används i tillverkningen. Koncernen använder inte finansiella 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 94 visar verkliga värden om instrumenten avslutades vid årsskiftet, baserat på tillgängliga verkliga värden och är desamma som de redovisade värdena i balansräkningen. Det nominella beloppet motsvarar kontraktens bruttovärde.

För redovisningsändamål klassificeras finansiella instrument utifrån värderingskategorier i IFRS 9. Tabellen "Finansiella instrument" på sidan 94 ger en översikt över finansiella tillgångar och skulder, värderingskategori samt redovisat och verkligt värde per post.

Riskhantering genom säkringsredovisning

Koncernen har under året använt sig av säkringsredovisning i den finansiella riskhanteringen. Säkringar kan delas in i kassaflödessäkringar, säkringar av verkligt värde samt säkringar av nettoinvesteringar. Förändringar i dessa framgår av tabellen nedan. För information avseende effekter i övrigt totalresultat från säkring av nettoinvesteringar, se not 32. Säkringar av nettoinvesteringar används för att hantera valutarisken som uppstår genom investeringar i utländska dotterbolag. Säkringar av verkligt värde används för att hantera ränterisk som uppstår när koncernen tar upp lån till fast ränta. Kassaflödessäkringar av ränterisk i lån med rörlig ränta används för att justera ränterisken från rörliga räntor.

Ränterisken relaterade till de långfristiga lån säkras genom säkringsredovisning med hjälp av ränteswappar. I de fall lånen är nominerade i en annan valuta än SEK ingår valutarisken inte i den applicerade säkringsredovisningen. För risker relaterat till nettoinvesteringar i utländska dotterbolag appliceras endast säkringsredovisning för att hantera valutarisk, inga andra relaterade risker hanteras av de säkringar som appliceras.

ASSA ABLOY säkrar inte 100 % av sina långfristiga lån eller sina nettoinvesteringar. Istället beslutas från fall till fall när säkringsredovisning blir tillämpligt, i enlighet med angivna risknivåer i finanspolicyen.

För verkligt värde-säkringar använder koncernen ränteswappar som har motsvarande kritiska villkor som det säkrade objektet, så som referensränta, likviddag, förfallodag och nominella belopp. På så sätt säkerställs att det finns ett ekonomiskt samband mellan säkringsobjekten och säkringsinstrumenten. Effektiviteten i säkringsförhållandet mäts genom periodiska framåtblickande mätningar där det säkerställs att ett ekonomiskt samband fortfarande föreligger. Exempel på identifierade källor till ineffektivitet i säkringsförhållandet är bland annat om en eventuell kreditrisksjustering i ränteswappen inte matchas av motsvarande justering på lånet, eller om differenser i de kritiska termerna mellan ränteswappen och lånet av någon anledning skulle uppstå. Alla kritiska villkor matchade under året. Av denna anledning har det ekonomiska förhållandet varit 100 % effektivt. En möjlig källa till framtida ineffektivitet är de reformer som diskuteras för de så kallade IBOR-marknaderna där förändringar föreslås för hur exempelvis LIBOR för USD och CHF fastställs. Det mest troliga är att metoderna kommer att ses över för flertalet valutor varför alla utestående räntederivat kan komma att påverkas någon gång i framtiden. Alla utestående räntederivat har exponering mot ränteperioder efter utgången av 2022, den tidpunkt då många av dessa förändringar förväntas träda i kraft.

Redovisning av säkringsredovisade instrument

MSEK	Verkligt värde 2019	Verkligt värde 2020	Netto-investeringar 2019	Netto-investeringar 2020
Redovisat värde på säkrad post	3 532	3 041	373	–
Säkringsinstrumentets nominella belopp	3 532	3 041	373	–
Förfalldatum	2020 till 2029	2021 till 2029	2020 till 2029	–
Hedge ratio	1:1	1:1	1:1	–
Total effekt av säkring på säkrat objekt	–88	–187	–53	–
Upplupet återstående belopp för avslutade säkringar	–34	–20	–194	–255
Värdeförändring i säkringsinstrumenten sedan 1 januari	38	99	–5	–3
Värdeförändring i säkringsobjekt	–38	–99	5	3
Ineffektivitet redovisad i resultatet	0	0	0	0

Värdeförändring av verkligt värde-säkrade objekt bokförs mot långfristiga lån, värdeförändring säkringsinstrument bokförs mot upplupna intäkter respektive kostnader, eventuell ineffektivitet bokförs mot ränteutgifter respektive kostnader. Värdeförändringar av säkringsinstrument i säkringar av nettoinvesteringar bokförs mot säkringsreserv i eget kapital.

Not 35 fortsättning

Upplysningar om kvittning av finansiella tillgångar och skulder

MSEK	2019					2020				
	Brutto-belopp	Belopp som kvittas i balansräkningen	Nettobelopp redovisade i balansräkningen	Belopp som omfattas av nettningavtal men ej kvittas	Netto-belopp	Brutto-belopp	Belopp som kvittas i balansräkningen	Nettobelopp redovisade i balansräkningen	Belopp som omfattas av nettningavtal men ej kvittas	Netto-belopp
Finansiella tillgångar	202	–	202	46	157	426	–	426	76	350
Finansiella skulder	150	–	150	46	104	172	–	172	76	96

Kvittade finansiella tillgångar och finansiella skulder utgörs endast av derivatinstrument.

Utestående derivatinstrument per den 31 december

Instrument, MSEK	31 december 2019			31 december 2020		
	Positivt mark-nadsvärde ²	Negativt mark-nadsvärde ²	Nominellt värde	Positivt mark-nadsvärde ²	Negativt mark-nadsvärde ²	Nominellt värde
Valutaterminer, upplåning	108	–143	10 375	240	–172	7 923
Räntederivat ¹ , säkringar av verkligt värde	94	–6	3 532	187	–	2 609
Räntederivat ¹ , kassaflödessäkring	–	–	–	–	0	432
Summa	202	–150	13 907	426	–172	10 963

¹ För räntederivat är endast ena benet inräknat i nominellt värde.
² Tillgångar bokförs mot upplupna intäkter och skulder mot upplupna kostnader.

Finansiella instrument: redovisade värden och verkliga värden per värderingskategori

MSEK	2019		2020	
	Redovisat värde	Verkligt värde	Redovisat värde	Verkligt värde
Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde				
Kundfordringar	15 701	15 701	13 665	13 665
Övriga finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde	153	153	252	252
Likvida medel	442	442	2 756	2 756
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultatet				
Aktier och andelar	6	6	6	6
Derivatinstrument				
Säkringsredovisning	94	94	187	187
Innehas för handel	108	108	240	240
Summa finansiella tillgångar	16 504	16 504	17 106	17 106
Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde				
Leverantörsskulder	7 908	7 908	7 028	7 028
Leasingskulder	3 739	3 739	3 562	3 562
Långfristiga lån – säkringsredovisning	2 933	2 933	2 781	2 781
Långfristiga lån – ej säkringsredovisning	18 167	18 422	19 600	20 157
Kortfristiga lån – säkringsredovisning	688	688	–	–
Kortfristiga lån – ej säkringsredovisning	4 772	4 772	3 514	3 515
Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultatet				
Tilläggsköpeskillingar	1 366	1 366	944	944
Derivatinstrument				
Säkringsredovisning	6	6	0	0
Innehas för handel	143	143	171	171
Summa finansiella skulder	39 722	39 977	37 600	38 158

Verkligt värde för den långfristiga upplåningen baseras på observerbar data genom att diskontera kassaflöden till marknadsränta, vilket bedöms motsvara nivå 2 enligt verkligt värdehierarkin. Verkligt värde för korta fordringar och skulder bedöms överensstämma med bokfört värde.

Finansiella instrument: värderade till verkligt värde

MSEK	2019				2020			
	Redovisade värden	Noterade priser (nivå 1)	Observerbar data (nivå 2)	Ej observerbar data (nivå 3)	Redovisade värden	Noterade priser (nivå 1)	Observerbar data (nivå 2)	Ej observerbar data (nivå 3)
Finansiella tillgångar								
Derivatinstrument	202	–	202	–	426	–	426	–
Finansiella skulder								
Derivatinstrument	150	–	150	–	172	–	172	–
Tilläggsköpeskillingar	1 366	–	–	1 366	944	–	–	944

Värderingen till verkligt värde klassificeras hierarkiskt i tre olika nivåer baserat på de indata som använts i värderingen av instrumenten. Tilläggsköpeskillingar avser tillkommande betalningar för förvärvade bolag. En tilläggsköpeskillings storlek är vanligtvis kopplad till resultat- och försäljningsutvecklingen i ett förvärvat bolag under en viss tidsperiod. Tilläggsköpeskillingar värderas på förvärvsdagen utifrån företagsledningens

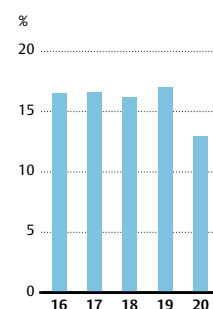
bästa bedömning av det framtida utfallet. Diskontering sker vid större belopp. Tillhör nivå 3 i hierarkin.
För derivat beräknas nuvärdet av framtida kassaflöden baserat på observerbara avkastningskurvor och valutakurser på balansräkningsdagen. Dessa tillhör nivå 2 i hierarkin.

Fem år i sammandrag

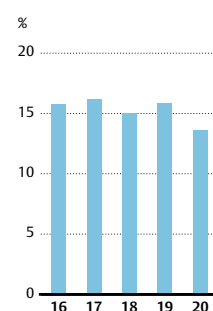
Belopp i MSEK om ej annat anges	2016	2017	2018	2019	2020
Omsättning och resultat					
Försäljningsintäkter	71 293	76 137	84 048	94 029	87 649
Organisk tillväxt, %	2	4	5	3	-8
Förvärv och avyttringar, %	3	2	2	3	4
Rörelseresultat (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster	11 254	12 341	12 909	14 920	11 916
Rörelseresultat (EBIT)	9 657	12 341	6 096	14 608	12 458
Resultat före skatt (EBT)	8 952	11 673	5 297	13 571	11 676
Årets resultat	6 653	8 635	2 755	9 997	9 172
Kassaflöde					
Kassaflöde från löpande verksamhet	8 575	9 248	9 225	12 665	13 658
Kassaflöde från investeringsverksamhet	-4 063	-8 661	-6 427	-5 464	-6 741
Kassaflöde från finansieringsverksamhet	-4 271	-861	-2 728	-7 301	-4 558
Årets kassaflöde	240	-274	70	-100	2 359
Operativt kassaflöde	10 467	10 929	11 357	14 442	14 560
Sysselsatt kapital och finansiering					
Sysselsatt kapital	70 351	75 932	81 146	92 204	88 634
- varav goodwill	47 544	50 330	53 413	57 662	58 344
- varav övriga immateriella och materiella anläggningstillgångar	17 618	19 144	19 518	21 191	22 134
- varav nyttjanderättstillgångar	-	-	119	3 731	3 513
- varav aktier och andelar i intressebolag	2 109	2 243	2 434	2 595	637
Nettoskuld	23 127	25 275	29 246	33 050	29 755
Innehav utan bestämmande inflytande	5	9	10	11	9
Eget kapital exklusive innehav utan bestämmande inflytande	47 220	50 648	51 890	59 143	58 870
Data per aktie, SEK					
Vinst per aktie före och efter utspädning	5,99	7,77	2,48	9,00	8,26
Vinst per aktie före och efter utspädning och exklusive jämförelsestörande poster ¹	7,09	7,77	8,09	9,22	7,54
Eget kapital per aktie efter utspädning	42,51	45,60	46,71	53,25	53,00
Utdelning per aktie	3,00	3,30	3,50	3,85	3,90 ¹
Kurs på B-aktien vid årets slut	169,10	170,40	158,15	219,00	202,50
Nyckeltal					
Rörelsemarginal (EBIT), % exklusive jämförelsestörande poster	15,8	16,2	15,4	15,9	13,6
Rörelsemarginal (EBIT), %	13,5	16,2	7,3	15,5	14,2
Vinstmarginal (EBT), %	12,6	15,3	6,3	14,4	13,3
Avkastning på sysselsatt kapital, %	14,1	16,6	7,6	16,6	13,6
Avkastning på sysselsatt kapital exklusive jämförelsestörande poster, %	16,5	16,6	16,2	17,0	13,0
Avkastning på eget kapital, %	15,0	17,6	5,4	18,0	15,5
Soliditet, %	49,6	50,9	48,7	50,1	50,1
Nettoskuldsättning/eget kapital	0,49	0,50	0,56	0,56	0,51
Räntetäckningsgrad, ggr	14,1	19,1	8,0	14,9	16,7
Totalt antal aktier, tusental	1 112 576	1 112 576	1 112 576	1 112 576	1 112 576
Antal utestående aktier, tusental	1 110 776	1 110 776	1 110 776	1 110 776	1 110 776
Vägt genomsnittligt antal utestående aktier före och efter utspädning, tusental	1 110 776	1 110 776	1 110 776	1 110 776	1 110 776
Medelantal anställda	46 928	47 426	48 353	48 992	48 471

¹ Av styrelsen förslagen utdelning.

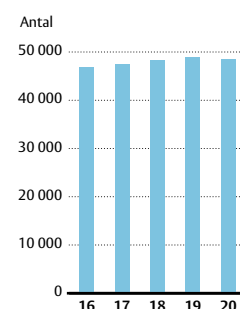
Avkastning på sysselsatt kapital¹



Rörelsemarginal (EBIT)¹



Medelantal anställda



¹ Exklusive jämförelsestörande poster

Kommentarer till fem år i sammandrag

2016

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. 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 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 billänsverksamhet avyttrades helt.

2017

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

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

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

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

2018

Tillväxten var stark under året med en organisk tillväxt på 5 procent drivet av fortsatta framgångar för elektromekaniska och digitala lösningar samt en stark tillväxt i Nord- och Sydamerika. De mogna marknaderna visade fortsatt en god utveckling med USA och Europa uppvisande en stark respektive god tillväxt under året. Utvecklingen för tillväxtmarknaderna var svagare, särskilt avseende Asien och Mellanöstern.

Ett nytt strukturprogram lanserades under året. Ett femtiotal fabriker och kontor stängs under en treårsperiod med

en beräknad återbetalningstid på mindre än tre år.

Produktutvecklingen har fortsatt varit på en hög nivå med stora investeringar i FoU, vilket bl.a. visas av att 27 procent av årets omsättning kommer från produkter yngre än tre år.

Årets rörelseresultat exklusive jämförelsestörande poster ökade med 5 procent med ett fortsatt starkt kassaflöde. Vinst per aktie efter full utspädning och exklusive jämförelsestörande poster ökade med 4 procent. Nedskrivningar av goodwill, övriga immateriella tillgångar och rörelsetillgångar om totalt 6 miljarder SEK skedde under året.

Totalt 19 förvärv konsoliderades under året, vilka bl.a. stärkte HIDs marknadsposition inom säkra identitetslösningar. ASSA ABLOYs trädörrsverksamhet inom Americas avyttrades även under året.

2019

Organisk tillväxt uppgick till 3 procent drivet av en god tillväxt för divisionerna Americas och Global Technologies. Tillväxten var särskilt stark i USA tack vare god efterfrågan för smarta lås inom privatbostadsmarknaden samt inom de kommersiella affärssegmenten. För Europa och Asien var tillväxten mer blandad generellt sett. Utvecklingen för tillväxtmarknaderna var fortsatt relativt svag.

Satsningen på produktutveckling har accelererat under året med stora investeringar i FoU, vilket bl.a. visas av att 27 procent av omsättningen utgjordes av produkter yngre än tre år.

Årets rörelseresultat exklusive jämförelsestörande poster ökade med 12 procent med ett fortsatt starkt kassaflöde. Vinst per aktie efter full utspädning och exklusive jämförelsestörande poster ökade med 14 procent.

Förvärvsaktiviteten var fortsatt hög under året, samtidigt som avtal även tecknades om förvärv av agta record, det största förvärvet sedan 2011.

2020

Efterfrågan påverkades negativt under året av covid-19-pandemin. Organisk tillväxt var -8 procent för koncernen, med en negativ försäljningsutveckling för samtliga divisioner. Kostnadsbesparingar och personalreduktioner har till stor del motverkat den negativa resultateffekten från den lägre omsättningen. Ett nytt omstruktureringsprogram lanserades även vid slutet på året, där ett tiotal fabriker och ett trettiotal kontor planeras stängas under en tvåårsperiod. Det operativa kassaflödet har varit fortsatt starkt, bland annat tack vare kostnadsbesparingar och reducerad rörelsekapitalbindning.

Efterfrågan var generellt sett stabilare för de mogna marknaderna i Europa och USA jämfört med utvecklingen för tillväxtmarknaderna, främst Asien, Mellanöstern och Afrika. Satsningen på produktutveckling och innovation har fortsatt med oförminskad styrka. Stora investeringar har gjorts i FoU och personalstyrkan inom R&D-funktionen har bibehållits intakt under året.

Årets rörelseresultat exklusive jämförelsestörande poster minskade med 20 procent. Kassaflödet var fortsatt starkt. Förvärvsaktiviteten var fortsatt hög under året, bland annat slutfördes förvärvet av agta record.

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

Kassaflöde från löpande verksamheten exklusive omstruktureringar och betald inkomstskatt minus nettoinvesteringar och amorteringar av leasingskulder. Se uppställningen av operativt kassaflöde för ingående delar.

Nettoinvesteringar

Investeringar i, reducerat med försäljning av, immateriella tillgångar och materiella anläggningstillgångar.

Avskrivningar

Avskrivningar på immateriella tillgångar, materiella anläggningstillgångar och nyttjanderättstillgångar.

Nettoskuldsättning

Räntebärande skulder minskat med räntebärande placeringar. Se uppställning av nettoskulden för ingående delar.

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 omstruktureringar.

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: 10 112 MSEK

Årets resultat: 5 552 MSEK

SUMMA: 16 452 MSEK

Styrelsen föreslår att 3,90 SEK per aktie, 4 332 MSEK, utdelas till aktieägarna samt att återstoden, 12 120 MSEK, överföres i ny räkning. Utdelningsbeloppet är beräknat på antal utestående aktier per den 5 februari 2021.

För att underlätta en effektivare likviditetshantering föreslås att utdelningen betalas ut i två lika stora delar, den första med avstämningsdag den 30 april 2021 och den andra med avstämningsdag den 23 november 2021. Om förslaget antas av bolagsstämman beräknas första utbetalningen ske den 5 maj 2021 och den andra utbetalningen den 26 november 2021.

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 2021 uppgår till 1 800 000 st.

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 2021

Lars Renström
Ordförande

Carl Douglas
Vice ordförande

Nico Delvaux
Verkställande direktör

Eva Karlsson
Styrelseledamot

Birgitta Klasén
Styrelseledamot

Lena Olving
Styrelseledamot

Sofia Schörling Högberg
Styrelseledamot

Jan Svensson
Styrelseledamot

Joakim Weidemanis
Styrelseledamot

Rune Hjältn
Styrelseledamot
Arbetsgägarrepresentant

Mats Persson
Styrelseledamot
Arbetsgägarrepresentant

Vår revisionsberättelse har avgivits den 5 februari 2021

Ernst & Young AB

Hamish Mabon
Auktoriserad revisor
Huvudansvarig revisor

Revisionsberättelse

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

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Uttalanden

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för ASSA ABLOY AB (publ) för år 2020 med undantag för sidorna 47–57. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 40–94 samt 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 2020 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 31 december 2020 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för

året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), så som de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Våra uttalanden omfattar inte sidorna 47–57. 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 revisionsutskott i enlighet med Revisorsförordningens (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 revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav. Detta innefattar att, baserat på vår bästa kunskap och övertygelse,

inga förbjudna tjänster som avses i Revisorsförordningens (537/2014) artikel 5.1 har tillhandahållits det granskade bolaget eller, i förekommande fall, dess moderföretag eller dess kontrollerade företag inom EU.

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

Särskilt betydelsefulla områden

Särskilt betydelsefulla områden för revisionen är de 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. Beskrivningen nedan av hur revisionen genomfördes inom dessa områden ska läsas i detta sammanhang.

Vi har fullgjort de skyldigheter som beskrivs i avsnittet Revisorns ansvar i vår rapport om årsredovisningen också inom dessa områden. Därmed genomfördes revisionsåtgärder som utformats för att beakta vår bedömning av risk för väsentliga fel i årsredovisningen och koncernredovisningen. Utfallet av vår granskning och de granskningsåtgärder som genomförts för att behandla de områden som framgår nedan utgör grunden för vår revisionsberättelse.

Goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämmd nyttjandeperiod

Beskrivning av området

Värdet av goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod uppgår per den 31 december 2020 till 72,5 miljarder SEK. Bolaget utför nedskrivningsprövningar årligen samt även i de fall där nedskrivningsindikatorer har identifierats. Återvinningsvärdet för varje kassagenererande enhet fastställs såsom nyttjandevärdet, vilket beräknas utifrån det diskonterade nuvärdet av uppskattade framtida kassaflöden. Centrala antaganden i dessa beräkningar utgör budgeterad rörelsemarginal, tillväxttakt för att extrapolera kassaflöden i framtiden samt diskonteringsränta som tillämpas på uppskattade framtida kassaflöden. Tillämpad diskonteringsränta (även benämnd WACC – "Weighted Average Cost of Capital") framgår av not 14 ("Immateriella anläggningstillgångar").

Nedskrivningsprövning är en komplex process och innehåller en hög grad av bedömning avseende framtida kassaflöden och andra antaganden, inte minst då den grundas på estimat avseende hur bolagets verksamhet kommer att påverkas av framtida utveckling på marknaden och av övriga ekonomiska skeenden. Vi anser därför att värderingen av goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod är ett särskilt betydelsefullt område för revisionen.

Hur detta område beaktades i revisionen

I vår revision har vi utvärderat och granskat nyckelantaganden, tillämpning av allmänt vedertagen värderingsteori, diskonteringsränta och annan källdata som använts av bolaget. Vi har jämfört bolagets uppgifter med externa datakällor, såsom förväntad inflation eller bedömningar om framtida marknadstillväxt och även kontrollräknat bolagets värderingsmodeller. Vi har särskilt fokuserat på känsligheten i beräkningarna och har gjort en oberoende bedömning om huruvida det föreligger en risk att rimligt sannolika händelseförlopp skulle ge upphov till en situation där återvinningsvärdet skulle understiga redovisade värden. Vi har inkluderat interna värderingsexperten med erforderlig specialistkompetens i vårt team vid utförandet av ovanstående granskning. Vi har sedan slutligen bedömt om upplysningar som lämnas i not 14 ("Immateriella anläggningstillgångar") i bolagets noter är ändamålsenliga, särskilt vad gäller upplysningarna om vilka av de angivna antagandena som är mest känsliga vid beräkning av nyttjandevärdet samt känslighetsanalysen för dessa antaganden.

Avsättningar – omstruktureringsprogram

Beskrivning av området

Omstruktureringsprogrammen beskrivs i årsredovisningen i förvaltningsberättelsen och i not 26. Omstruktureringsprogram har lanserats under året och tidigare räkenskapsår med en utgående balans som uppgår till 1,4 miljarder SEK per den 31 december 2020. En avsättning för omstruktureringsåtgärder redovisas när koncernen har upprättat en detaljerad plan och genomförandet av planen antingen har påbörjats eller kommunicerats till berörda parter. I vår revision har vi fokuserat på redovisning i rätt period och värderingen av avsättningar till omstruktureringsprogram då den baseras på ledningens uppskattningar och bedömningar.

Med anledning av de väsentliga beloppen och det betydande inslaget av bedömningar anser vi att Avsättningar för omstruktureringsåtgärder är ett särskilt betydelsefullt område för revisionen.

Hur detta område beaktades i revisionen

Vi har granskat bolagets process för att identifiera omstruktureringsprojekt och den estimerade kostnaden för dessa projekt. Våra granskningsåtgärder inkluderar en utvärdering av att omstruktureringsprogrammen i all väsentlighet följer regelverket för redovisning av avsättningar, dvs IAS 37. Vi har utvärderat huruvida det föreligger en befintlig förpliktelse per den 31 december 2020 och vi har granskat värderingen av förpliktelsen som representerar framtida utgifter. Vi har utmanat företagsledningens antaganden som ligger till grund för avsättningarna i syfte att bedöma rimligheten i avsättningen. Vi har, baserat på risk och väsentlighet, stämt av parametrarna i beräkningen mot underlag. Detta inkluderar bland annat granskning av; protokoll, avtal och kommunikation till anställda. Vi har utvärderat ledningens bedömningar av kvarvarande framtida kassaflöden genom att granska ledningens kvartalsvisa uppföljning per projekt. Slutligen har vi granskat de upplysningar avseende omstruktureringsåtgärder som bolaget lämnat i Not 26.

Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1–39, 95–97 och 104–109. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för denna andra information.

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

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

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

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

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

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

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

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

Revisorns ansvar

Våra mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om att årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller 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.

Som del av en revision enligt ISA använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Dessutom:

- identifierar och bedömer vi riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel, utformar och utför granskningsåtgärder bland annat utifrån dessa risker och inhämtar revisionsbevis som är tillräckliga och ändamålsenliga för att utgöra en grund för våra uttalanden. Risken för att inte upptäcka en väsentlig felaktighet till följd av oegentligheter är högre än för en väsentlig felaktighet som beror på fel, eftersom oegentligheter kan innefatta agerande i maskopi, förfälskning, avsiktliga utelämnanden, felaktig information eller åsidosättande av intern kontroll.
- skaffar vi oss en förståelse av den del av bolagets interna kontroll som har betydelse för vår revision för att utforma granskningsåtgärder som är lämpliga med hänsyn till omständigheterna, men inte för att uttala oss om effektiviteten i den interna kontrollen.

utvärderar vi lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen och tillhörande upplysningar.

- drar vi en slutsats om lämpligheten i att styrelsen och verkställande direktören använder antagandet om fortsatt drift vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen. Vi drar också en slutsats, med grund i de inhämtade revisionsbevisen, om det finns någon väsentlig osäkerhetsfaktor som avser sådana händelser eller förhållanden som kan leda till betydande tvivel om bolagets förmåga att fortsätta verksamheten. Om vi drar slutsatsen att det finns en väsentlig osäkerhetsfaktor, måste vi i revisionsberättelsen fästa uppmärksamheten på upplysningarna i årsredovisningen om den väsentliga osäkerhetsfaktorn eller, om sådana upplysningar är otillräckliga, modifiera uttalandet om årsredovisningen och koncernredovisningen. Våra slutsatser baseras på de revisionsbevis som inhämtas fram till datumet för revisionsberättelsen. Dock kan framtida händelser eller förhållanden göra att ett bolag inte längre kan fortsätta verksamheten.
- utvärderar vi den övergripande presentationen, strukturen och innehållet i årsredovisningen och koncernredovisningen, däribland upplysningarna, och om årsredovisningen och koncernredovisningen återger de underliggande transaktionerna och händelserna på ett sätt som ger en rättvisande bild.
- inhämtar vi tillräckliga och ändamålsenliga revisionsbevis avseende den finansiella informationen för enheterna eller affärsaktiviteterna inom koncernen för att göra ett uttalande avseende koncernredovisningen. Vi ansvarar för styrning, övervakning och utförande av koncernrevisionen. Vi är ensamt ansvariga för våra uttalanden.

Revisorns ansvar, forts

Vi måste informera styrelsen om bland annat revisionens planerade omfattning och inriktning samt tidpunkten för den. Vi måste också informera om betydelsefulla iakttagelser under revisionen, däribland de eventuella betydande brister i den interna kontrollen som vi identifierat.

Vi måste också förse styrelsen med ett uttalande om att vi har följt relevanta yrkesetiska krav avseende oberoende, och ta upp alla relationer och andra förhållanden som rimligen kan påverka vårt oberoende, samt i tillämpliga fall tillhörande motåtgärder.

Av de områden som kommuniceras med styrelsen fastställer vi vilka av dessa områden som varit de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen, inklusive de viktigaste bedömda riskerna för väsentliga felaktigheter, och som därför utgör de för revisionen särskilt betydelsefulla områdena. Vi beskriver dessa områden i revisionsberättelsen såvida inte lagar eller andra författningar förhindrar upplysning om frågan.

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Uttalanden

Utöver vår revision av årsredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning av ASSA ABLOY AB (publ) för år 2020 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst.

Vi tillstyrker att bolagsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens

ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Särskild förteckning över lån och säkerheter har upprättats i enlighet med vad som föreskrivs i aktiebolagslagen.

Grund för 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 revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka åtgärder eller försummelser som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget, eller att ett förslag till dispositioner av bolagets vinst eller förlust inte är förenligt med aktiebolagslagen.

Som en del av en revision enligt god revisionssed i Sverige använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Granskningen av förvaltningen och förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust grundar sig främst på revisionen av räkenskaperna. Vilka tillkommande granskningsåtgärder som utförs baseras på vår professionella bedömning med utgångspunkt i risk och väsentlighet. Det innebär att vi fokuserar granskningen på sådana åtgärder, områden och förhållanden som är väsentliga för verksamheten och där avsteg och överträdelser skulle ha särskild betydelse för bolagets situation. Vi går igenom och prövar fattade beslut, beslutsunderlag, vidtagna åtgärder och andra förhållanden som är relevanta för vårt uttalande om ansvarsfrihet. Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 47–57 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

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

Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för våra uttalanden.

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

Revisorns yttrande avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten

Det är styrelsen som har ansvaret för hållbarhetsrapporten och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Vår granskning har skett enligt FARs rekommendation RevR 12 Revisorns yttrande om den lagstadgade hållbarhetsrapporten. Detta innebär att vår granskning av hållbarhets-

rapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för vårt uttalande.

En hållbarhetsrapport har upprättats.

Ernst & Young AB med Hamish Mabon som huvudansvarig revisor, Box 7850, 103 99 Stockholm, utsågs till ASSA ABLOY ABs (publ) revisor av bolagsstämman den 29 april 2020.

Stockholm den 5 februari 2021

Ernst & Young AB

Hamish Mabon
Auktoriserad revisor

ASSA ABLOY som investering

Vi är världsledande inom accesslösningar. Sedan ASSA ABLOY bildades 1994 har vi skapat stora värden för kunder och aktieägare, genom att ständigt optimera vår produktion och utveckla nya, innovativa produkter som tillgodoser kundernas behov och efterfrågan. Här beskriver vi de viktigaste faktorerna till varför vi skapar värden för kunder och aktieägare.

+138%
omsättning på 10 år

107%
vinst per aktie på 10 år

28 Mdkr
utdelning på 10 år

1 Gynnsam bransch – Tillväxt och efterfrågan på våra produkter drivs av starka underliggande megatrender. Dessa är bland annat ökad efterfrågan på säkra och hållbara byggnader, urbanisering, digitalisering, förändrade standarder och kontinuerliga förändringar av lokala marknadsregleringar (se sid. 7). Vårt kunderbjudande ligger i linje med grundläggande tillväxttrender, och en vanligtvis stabil eftermarknad gör oss mindre känsliga för den cykliska efterfrågan som påverkar många andra branscher.

2 Kontinuerlig, lönsam tillväxt – Vi har länge haft en lönsam tillväxt. Våra intäkter har ökat med över 9% årligen de senaste tio åren och den justerade rörelsemarginalen har varit stabil på över 16%, om man bortser från pandemiåret. Vi fortsätter att fokusera på tillväxt genom kundrelevans och kostnadseffektivitet i allt vi gör, vilket möjliggör kontinuerlig, lönsam tillväxt. Övergången till elektromekaniska produkter möjliggör också lönsam tillväxt på lång sikt.

3 Ledande marknadsposition – Vi har världens största installerade bas av lås- och accesslösningar samt medarbetare med omfattande kunskaper om dessa lösningar. Två tredjedelar av våra intäkter kommer från eftermarknaden, vilket ger oss en stabil kund- och intäktsbas.

4 Investeringar i innovation – Vi investerar cirka 4% av våra intäkter i forskning och utveckling. Med tanke på vår storlek ger det oss en stark konkurrensfördel, både på kort och lång sikt. Vår innovationskapacitet bygger på våra gemensamma plattformar, den globala räckvidden och lokala kompetensen inom vår innovationsorganisation, våra fler än 2 800 anställda inom forskning och utveckling samt över 9 000 patent. Produkter som lanserats under de senaste tre åren står för 25% av vår totala försäljning.

5 Många framgångsrika förvärv – Sedan ASSA ABLOY bildades 1994 har vi förvärvat fler än 300 bolag över hela världen. I många fall utgörs förvärven av ledande accessleverantörer på sina respektive marknader med väletablerade kundbasen och varumärken. När synergier har realiserats utvecklar vi dessa verksamheter samt ökar deras lönsamhet och marginaler. Strategin har varit framgångsrik.

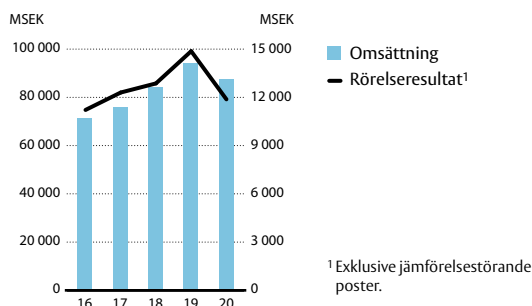
Sedan 2011 har vi förvärvat bolag med 37 miljarder SEK i omsättning som efter integrering har genererat stora värden.

6 Stark varumärkesportfölj – Våra välkända och pålitliga varumärken har ett betydande värde och spelar en viktig roll när det gäller att skapa lojalitet och differentiering. Vi använder en flervarumärkesstrategi för att kombinera våra globala och lokala styrkor. ASSA ABLOY är vårt koncernvarumärke och blir i allt större utsträckning ett ledande varumärke för kommersiella dörrlösningar. Vi har också starka huvudvarumärken som fortsätter att vara ledande inom våra viktigaste verksamhetsområden och en portfölj med andra varumärken inom de marknader och segment där så krävs. Totalt har vi cirka 130 associerade varumärken som kompletterar vårt erbjudande. Våra varumärken är ofta ledande på sina respektive marknader, till exempel Yale, som är ett av världens mest välkända varumärken för bostadslås.

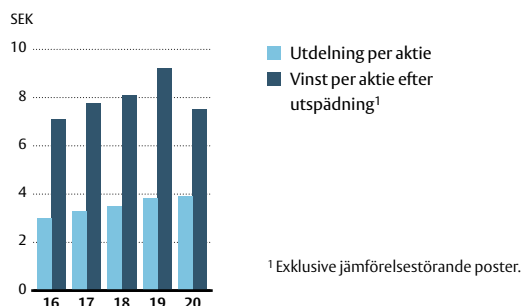
7 Operationell effektivitet – Vår tillverkning är uppbyggd kring lokal montering nära kunderna, anpassad efter lokala standarder, med produktion av vissa strategiska komponenter förlagd till större fabriker. Det gör att vi kan leverera våra produkter snabbt och effektivt till kunderna. Vi fortsätter också att optimera leverantörskedjan, produktsortimentet och vår närvaro med hjälp av Lean-processer och automatisering.

8 Aktivt hållbarhetsarbete – Cirka en tredjedel av våra intäkter kommer från produkter som har miljövarudeklarationer, baserade på livscykelanalyser. Eftersom hållbarhet kommer att ha en avgörande betydelse för den ekonomiska och industriella utvecklingen under de kommande årtiondena, har vi 2020 åtagit oss att uppfylla vetenskapligt baserade mål. Det kommer att stärka vår konkurrenskraft ytterligare och skapa affärsmässiga incitament för produktion och produktutveckling. När vi utvecklar nya produkter är vår ambition att minimera miljöpåverkan och koldioxidutsläpp samt maximera hållbara egenskaper som energieffektivitet under själva användningsfasen och återvinning i slutet av produkternas livscykel.

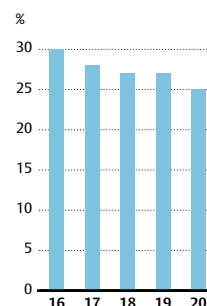
Omsättning och rörelseresultat



Utdelning och vinst per aktie



Andel nya produkter



ASSA ABLOY-aktien

Kursutveckling

Året inleddes med en positiv kursutveckling, där börskursen var som högst i februari. I mars föll aktiebörserna och ASSA ABLOYs aktiekurs kraftigt till följd av covid-19-pandemin. Den 23 mars hade OMX Stockholm PI Index och ASSA ABLOYs aktiekurs fallit med 30 respektive 27 procent. Därefter stabiliserades kapitalmarknaderna och sett till hela året ökade OMX Stockholm PI Index med 12,9 procent. ASSA ABLOYs aktiekurs stängde på 202,50 SEK, vilket motsvarar en minskning på 7,5 procent för hela året.

Den högsta slutkursen under året för ASSA ABLOYs B-aktie noterades den 20 februari 2020 då aktien stängde på 246,50 SEK och den lägsta på 159,35 SEK noterades den 23 mars 2020. Börsvärdet vid årets slut uppgick till 225 297 MSEK (243 654), beräknat på både A- och B-aktier.

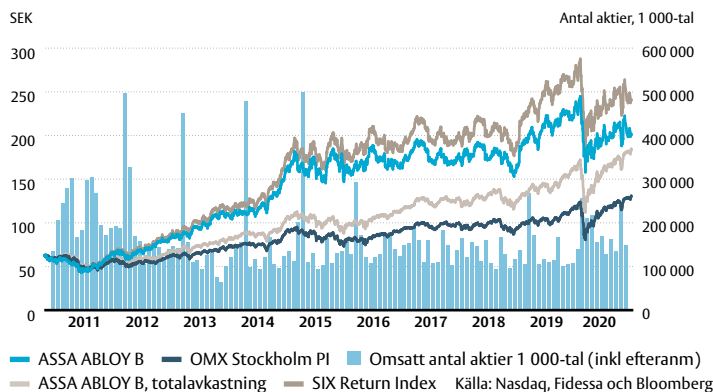
Notering och omsättning

ASSA ABLOYs B-aktie är noterad på Nasdaq Stockholm, Large Cap-listan, sedan den 8 november 1994 under koden ASSA-B.ST. Omsättningen i B-aktien på Nasdaq Stockholm uppgick till 623 miljoner aktier (468), motsvarande en omsättningshastighet om 59 procent (55).

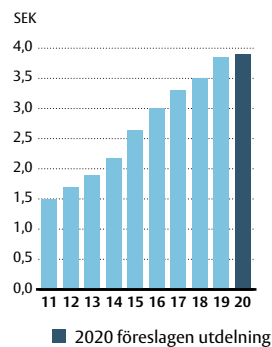
Med införandet av EU:s MiFID-direktiv 2007 har strukturen för aktiehandel i Europa förändrats, och aktiehandel sker numera både på reglerade marknadsplatser och på andra handelsplattformar. Aktiehandeln har blivit mer fragmenterad, och en allt större andel av omsättningen i aktier i svenska bolag sker numera utanför Nasdaq Stockholm. Under 2020 handlades ASSA ABLOYs aktie på flera olika marknader och handeln på Stockholmsbörsen svarade för 30 procent av omsättningen i aktien, vilket kan jämföras med 65 procent år 2009. Den totala omsättningen i B-aktien på samtliga marknadsplatser uppgick under 2020 till 2 070 miljoner aktier (1 611), vilket motsvarar en omsättningshastighet om 196 procent (153).

I diagrammet nedan visas utvecklingen och fördelningen av handeln i ASSA ABLOYs B-aktie på olika marknadsplatser de senaste fem åren.

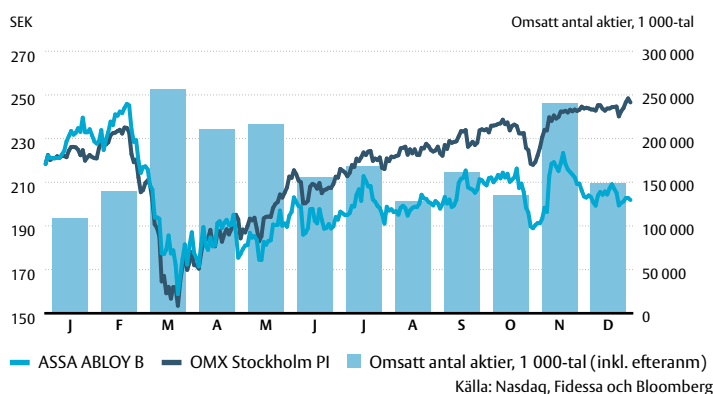
Kursutveckling och omsättning 2011–2020¹



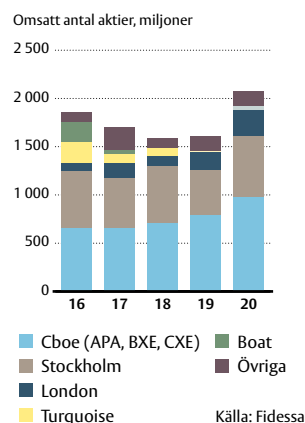
Utdelning per aktie 2011–2020



Kursutveckling och omsättning 2020



Handelsplatser för aktien¹



Data per aktie

SEK/aktie ¹	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vinst efter skatt och utspädning	4,10 ²	4,66	4,95 ²	5,79	6,93	7,09 ²	7,77	8,09 ²	9,22 ²	7,54 ²
Utdelning	1,50	1,70	1,90	2,17	2,65	3,00	3,30	3,50	3,85	3,90 ³
Direktavkastning, % ⁴	2,6	2,1	1,7	1,6	1,5	1,8	1,9	2,2	1,8	1,9
Utdelningsandel, % ⁵	36,6	36,8	38,4	37,4	38,2	42,3	42,5	43,3	41,8	51,7
Börskurs, vid periodens slut	57,53	80,97	113,27	138,27	178,00	169,10	170,40	158,15	219,00	202,50
Högsta börskurs	64,97	81,60	114,07	139,17	189,00	190,10	197,10	193,90	231,40	246,50
Lägsta börskurs	44,50	57,23	79,33	105,63	135,00	148,40	163,80	155,85	154,45	159,35
Eget kapital	21,85	23,29	25,94	32,50	37,43	42,51	45,60	46,71	53,25	53,00
Antal aktier, miljoner ⁶	1 113,6	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

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

² Exklusive jämförelsestörande poster 2011, 2013, 2016, 2018–2020.

³ Av styrelsen föreslagen utdelning.

⁴ Utdelning i procent av börskursen vid periodens slut.

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

⁶ Efter full utspädning.

Ägarstruktur

Antalet aktieägare i bolaget uppgick vid utgången av 2020 till 43 734 (29 784) och de tio största aktieägarna innehade 34,9 procent (36,5) av aktiekapitalet och 55,5 procent (56,7) av rösterna. Ägare med mer än 50 000 aktier, mot-

svarande totalt 433 aktieägare, representerade 97 procent (98) av aktiekapitalet och 98 procent (98) av rösterna. Investerare utanför Sverige ägde cirka 66,8 procent (69,5) av aktiekapitalet och 45,6 procent (47,5) av rösterna, och var huvudsakligen baserade i USA och Storbritannien.

ASSA ABLOYs tio största aktieägare

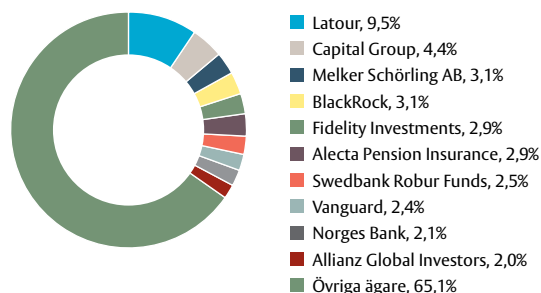
Uppgifterna baseras på aktieboken per 31 december 2020.

Aktieägare	A-aktier	B-aktier	Totalt antal aktier	Kapital ¹ , %	Röster ¹ , %
Investment AB Latour	41 595 729	63 900 000	105 495 729	9,5	29,4
Melker Schörling AB	15 930 240	18 027 992	33 958 232	3,1	10,9
Capital Group		48 366 240	48 366 240	4,4	3,0
BlackRock		34 785 666	34 785 666	3,1	2,1
Fidelity Investments		32 847 109	32 847 109	2,9	2,0
Alecta Pension Insurance		32 445 000	32 445 000	2,9	2,0
Swedbank Robur Funds		27 600 834	27 600 834	2,5	1,7
Vanguard		26 549 043	26 549 043	2,4	1,6
Norges Bank		23 222 727	23 222 727	2,1	1,4
Allianz Global Investors		22 233 744	22 233 744	2,0	1,4
Övriga ägare		725 072 010	725 072 010	65,1	44,5
Totalt antal	57 525 969	1 055 050 365	1 112 576 334	100,0	100,0

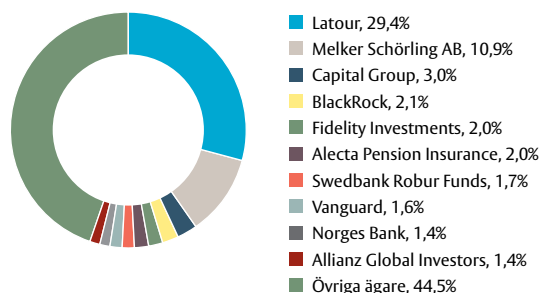
¹ Baserat på antal utestående aktier och röster på 1 110 776 334 respektive 1 628 510 055, exklusive eget innehav.

Källa: Modular Finance AB och Euroclear Sweden AB.

Ägarstruktur (kapitalsorterad)



Ägarstruktur (röstsorterad)



Aktiekapital och rösträtt

Aktiekapitalet uppgick vid årets slut 2020 till 370 858 778 SEK, fördelat på totalt 1 112 576 334 aktier, varav 57 525 969 A-aktier och 1 055 050 365 B-aktier. Samtliga aktier har ett kvotvärde om cirka 0,33 SEK och ger lika rätt till andel i bolagets tillgångar och resultat. Det totala antalet röster uppgick till 1 630 310 055. Varje aktie av serie A medför tio röster och varje aktie av serie B en röst.

Återköp av egna aktier

Sedan 2010 har styrelsen begärt och fått mandat av årsstämman att köpa tillbaka och överlåta ASSA ABLOYs B-aktier. Syftet har bland annat varit att kunna säkra bolagets förpliktelser med anledning av bolagets långsiktiga aktiesparprogram (LTI). Årsstämman 2020 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 för dessa aktier uppgick till 103 MSEK. Inga återköp av aktier genomfördes under 2020.

Utdelningspolicy och utdelning

ASSA ABLOYs utdelningspolicy innebär att utdelningen långsiktigt ska motsvara 33–50 procent av resultatet efter schablonskatt, dock alltid med beaktande av ASSA ABLOYs långsiktiga finansieringsbehov.

Styrelsen föreslår en utdelning till aktieägarna på 3,90 SEK per aktie (3,85) för räkenskapsåret 2020. För att underlätta en effektivare likviditetshandling föreslås att utdelningen betalas ut i två lika stora delar, den första med avstämningsdag den 30 april 2021 och den andra med avstämningsdag den 23 november 2021. Om förslaget antas av årsstämman beräknas första utbetalningen ske den 5 maj 2021 och den andra utbetalningen den 26 november 2021. Förslaget motsvarar en total direktavkastning för B-aktien på 1,9 procent (1,8). Totalavkastningen under 2020 för ASSA ABLOYs aktie, det vill säga kursutveckling och återinvesterade utdelningar, blev –5,7 procent, att jämföra med det återinvesterande indexet SIX Return Index i Stockholm som steg 14,8 procent. Under tioårsperioden 2011–2020 har en investering i ASSA ABLOYs B-aktie givit en totalavkastning på 284 procent, jämfört med det återinvesterade SIX Return Index i Stockholm som stigit med 193 procent.

Aktiekapitalets utveckling

År	Transaktion	A-aktier	C-aktier	B-aktier	Aktiekapital, SEK ¹
1989			20 000		2 000 000
1994	100:1 split			2 000 000	2 000 000
1994	Fondemission				
1994	Apportemission	1 746 005	1 428 550	50 417 555	53 592 110
1996	Nyemission	2 095 206	1 714 260	60 501 066	64 310 532
1996	Konvertering av C-aktier till A-aktier	3 809 466		60 501 066	64 310 532
1997	Nyemission	4 190 412		66 541 706	70 732 118
1998	Konverterade skuldförbindelser	4 190 412		66 885 571	71 075 983
1999	Konverterade skuldförbindelser före split	4 190 412		67 179 562	71 369 974
1999	Fondemission				
1999	4:1 split	16 761 648		268 718 248	285 479 896
1999	Nyemission	18 437 812		295 564 487	314 002 299
1999	Konverterade skuldförbindelser efter split och nyemissioner	18 437 812		295 970 830	314 408 642
2000	Konverterade skuldförbindelser	18 437 812		301 598 383	320 036 195
2000	Nyemission	19 175 323		313 512 880	332 688 203
2000	Apportemission	19 175 323		333 277 912	352 453 235
2001	Konverterade skuldförbindelser	19 175 323		334 576 089	353 751 412
2002	Nyemission	19 175 323		344 576 089	363 751 412
2002	Konverterade skuldförbindelser	19 175 323		346 742 711	365 918 034
2010	Konverterade skuldförbindelser	19 175 323		347 001 871	366 177 194
2011	Konverterade skuldförbindelser	19 175 323		349 075 055	368 250 378
2012	Konverterade skuldförbindelser	19 175 323		351 683 455	370 858 778
2015	3:1 split	57 525 969		1 055 050 365	370 858 778

¹ 1 SEK per aktie före split 2015 – utgående antal aktier i perioden och cirka 0,33 SEK per aktie efter split 2015. Utgående antal aktier i perioden 1 112 576 334 (inklusive återköp av egna aktier).

Information till aktieägare

Årsstämma

ASSA ABLOYs årsstämma 2021 kommer att hållas den 28 april 2021. Kallelsen till årsstämman kommer ske på föreskrivet sätt.

Valberedning

Valberedningen har till uppgift att på aktieägarnas uppdrag lämna förslag till stämмоordförande, styrelse, styrelseordförande, vice styrelseordförande, revisor, styrelsearvode med uppdelning mellan ordförande, vice ordförande och övriga ledamöter samt ersättning för utskottsarbete, arvode för bolagets revisor samt eventuella förändringar av instruktionerna för valberedningen.

Inför årsstämman 2021 utgörs valberedningen av Carl Douglas (Investment AB Latour), Mikael Ekdahl (Melker

Schörling AB), Marianne Nilsson (Swedbank Robur Fonder), Liselott Ledin (Alecta) och Yvonne Sörberg (Handelsbanken Fonder). Carl Douglas är valberedningens ordförande.

Utdelning

Styrelsen föreslår en utdelning till aktieägarna på 3,90 SEK per aktie för räkenskapsåret 2020. För att underlätta en effektivare likviditetshantering föreslås att utdelningen betalas ut i två lika stora delar, den första med avstämningsdag den 30 april 2021 och den andra med avstämningsdag den 23 november 2021. Om förslaget antas av årsstämman beräknas första utbetalningen ske den 5 maj 2021 och den andra utbetalningen den 26 november 2021.

Finansiell kalender och kontaktuppgifter

Årsstämma och utdelning

Årsstämma 28 april 2021

Aktierna handlas utan rätt till
utdelning om 1,95 SEK 29 april 2021
Avstämningsdag för utdelning 30 april 2021
Utbetalning av utdelning 5 maj 2021

Aktierna handlas utan rätt till
utdelning om 1,95 SEK 22 november 2021
Avstämningsdag för utdelning 23 november 2021
Utbetalning av utdelning 26 november 2021

Ekonomisk rapportering

Delårsrapport januari–mars 2021 28 april 2021
Halvårsrapport januari–juni 2021 19 juli 2021
Delårsrapport januari–september 2021 27 oktober 2021
Årsrapport 2021 4 februari 2022

Mer information

Hedvig Wennerholm
Telefon 08 506 485 51
hedvig.wennerholm@assaabloy.com

Rapporter kan beställas från ASSA ABLOY AB

- Hemsida assaabloy.com
- Telefon 08 506 485 00
- Email info@assaabloy.com
- Post ASSA ABLOY AB
Box 70340
107 23 Stockholm

På omslaget och andra ställen i årsredovisningen finns bilder från Kungliga Musikhögskolan i Stockholm. Här utbildas musiker och musiklärare på högsta nationella nivå. Nyligen flyttade Kungliga Musikhögskolan in i nya, moderna lokaler utformade speciellt för utbildning, skapande, upplevelser och forskning inom musik.

I byggnaden vistas dagligen cirka 1 300 studenter och över 200 lärare. Konserter och evenemang med hundratala gäster är en naturlig del av verksamheten. De olika aktiviteterna innebär utmaningar vad gäller säkerhets- och accesslösningar.

För att hantera åtkomsten på ett säkert och smidigt sätt har man installerat över 300 ASSA ABLOY Pando-läsare med inbyggda online-anslutna DBL350 dörrbladsläsare, som alla kontrolleras av vårt accesssystem ARX. ARX är ett användarvänligt system som möjliggör säker kontroll av anslutna läsare och läs.

ASSA ABLOY AB
Box 70340
107 23 Stockholm
Sverige
Besöksadress:
Klarabergsviadukten 90
Tel 08 506 485 00
Fax 08 506 485 85
Organisationsnr 556059-3575
assaabloy.com
© ASSA ABLOY