

# Årsredovisning 2018

ASSA ABLOY

Experience a safer  
and more open world

A family of four is walking towards the camera in front of a modern building entrance at night. The father is on the left, wearing a dark blue jacket and shirt. The mother is on the right, wearing a beige coat and a dark purple scarf. They have two children: a young girl in the middle and a young boy in the foreground, both wearing dark jackets. They are all smiling and appear to be in a happy mood. The building behind them has large glass doors and windows, with some interior lights visible.

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

# Innehåll

Verksamhetsbeskrivning	
Kort om ASSA ABLOY	flik
Kommentar från VD och koncernchef	2
Mål och utfall	5
Värdeskapande strategi	7
Marknadstillväxt	8
Produktledarskap	14
Kostnadseffektivitet	20
Medarbetare	24
Lönsam tillväxt	26

Divisioner	
ASSA ABLOYs divisioner	28
Opening Solutions EMEA	30
Opening Solutions Americas	31
Opening Solutions Asia Pacific	32
Global Technologies	33
Entrance Systems	35

Hållbarhetsredovisning	
Värdeskapandemodell	38
Hållbar utveckling	40

Förvaltningsberättelse	
Förvaltningsberättelse	42
Väsentliga risker och riskhantering	44
Bolagsstyrning	48
Styrelse	52
Koncernledning	54
Intern kontroll – finansiell rapportering	56
Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare	57

Finansiella rapporter	
Omsättning och resultat	58
Koncernens resultaträkning och rapport över totalresultat	59
Kommentarer per division	60
Rapportering per division	61
Finansiell ställning	62
Koncernens balansräkning	63
Kassaflöde	64
Koncernens kassaflödesanalys	65
Förändringar i koncernens eget kapital	66
Moderbolagets rapporter	67
Noter	69
Kommentarer till fem år i sammandrag	98
Fem år i sammandrag	99
Kvartalsinformation	100
Nyckeltalsdefinitioner	101
Förslag till vinstdisposition	102
Revisionsberättelse	103

Aktieägarinformation	
ASSA ABLOY-aktien	108
Information till aktieägare	111



## Innovation och produktutveckling driver tillväxten

ASSA ABLOY visade stark tillväxt drivet av nya innovativa produkter.



## Värdeskapande strategi

Koncernens övergripande strategi är att leda trenden mot högre säkerhet med ett produkt drivet erbjudande och kunden i fokus.



## Divisionernas utveckling 2018

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

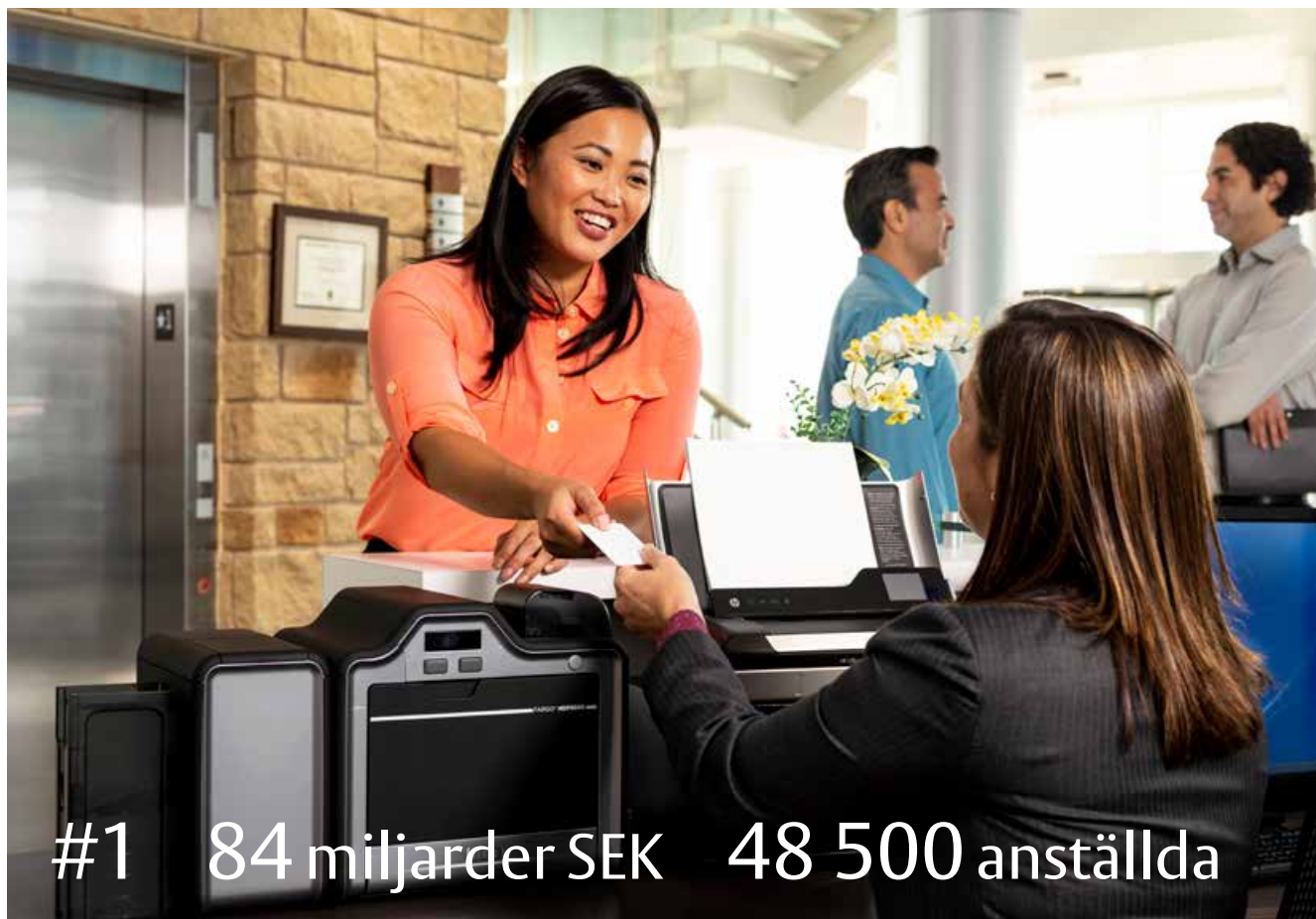


## Hållbar utveckling

ASSA ABLOYs hållbarhetsarbete fortsatte att utvecklas positivt under 2018, med framsteg i fas med den femåriga hållbarhetsplanen.

## s 42 Förvaltningsberättelse, bolagsstyrning och finansiella rapporter

# Kort om ASSA ABLOY



#1 84 miljarder SEK 48 500 anställda

## Vilka är vi?

**ASSA ABLOY är världsledande** inom accesslösningar med produkter och tjänster som lås, dörrar, portar och entréautomatik. Koncernen är också ledande inom identitetskontroll, med elektroniska nycklar, kort, taggar samt mobila och biometriska identitetskontrollsystem.

## Vad gör vi?

**ASSA ABLOY hjälper** varje dag miljarder människor att uppleva en öppnare värld genom innovationer som ger trygga, säkra och bekväma lösningar för såväl fysisk som digital access.

## För vem?

**ASSA ABLOY utvecklar, tillverkar och säljer produkter och tjänster** inom accesslösningar, säker identifiering, entréautomatik och service för institutionella och kommersiella kunder samt för bostadsmarknaden. Koncernen har världens största bas av installerade produkter med en stor del av försäljningen på den stabila eftermarknaden.

## Var finns vi?

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

### Andel av koncernens försäljning per region 2018

Nordamerika	42%	(40)
Sydamerika	3%	(3)
Europa	38%	(38)
Asien	13%	(14)
Oceanien	3%	(4)
Afrika	1%	(1)

## Våra divisioner

De regionala divisionerna tillverkar och säljer mekaniska och elektromekaniska lås, digitala dörrlås, cylindrar och säkerhetsdörrar med tjänster anpassade för de lokala marknadernas normer och säkerhetskrav.

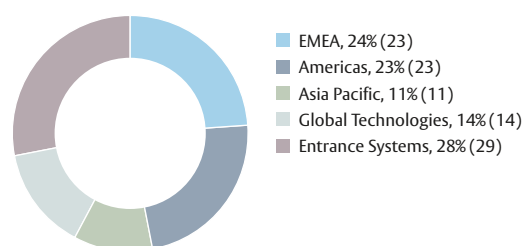
De globala divisionerna tillverkar och säljer produkter och tjänster inom elektronisk accesskontroll, identifieringsprodukter och entréautomatik på den globala marknaden.

## Våra varumärken

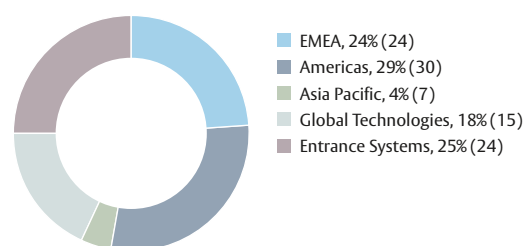
ASSA ABLOY har stora värden i sina välkända varumärken. ASSA ABLOY är koncernens globala huvudvarumärke som ofta kombineras med väletablerade lokala varumärken. Globala varumärken erbjuder ytterligare marknader som kompletterar ASSA ABLOYs huvudsegment.

# ASSA ABLOY

OMSÄTTNING PER DIVISION



RÖRELSERESULTAT PER DIVISION



# Finansiellt i korthet 2018

- Omsättningen ökade med 10 procent under året till 84 048 MSEK (76 137), drivet av en fortsatt stark tillväxt för elektromekaniska produkter.
- 19 förvärv slutfördes under året, vilket bidrog till 2 procent förvärvat tillväxt netto under året.
- Året visade fortsatt god intjäning och starkt kassaflöde. Rörelsemarginalen exklusive jämförelsestörande poster var 15,4 procent (16,2).
- Satsningar på produktutveckling fortsatte i hög takt. Omkring 27 procent (28) av omsättningen kom från produkter som lanserats under de senaste tre åren.

Nyckeltal	2017	2018	Förändring
Omsättning, MSEK	76 137	84 048	10%
varav: Organisk tillväxt, %	4	5	
varav: Förvärvat tillväxt netto, %	2	2	
varav: Valutaeffekt, %	1	3	
Rörelseresultat (EBIT), MSEK <sup>1</sup>	12 341	12 909	5%
Rörelsemarginal, % <sup>1</sup>	16,2	15,4	
Resultat före skatt (EBT), MSEK <sup>1</sup>	11 673	12 110	4%
Operativt kassaflöde, MSEK <sup>2</sup>	10 929	11 357	4%
Avkastning på sysselsatt kapital, % <sup>1</sup>	16,6	16,2	

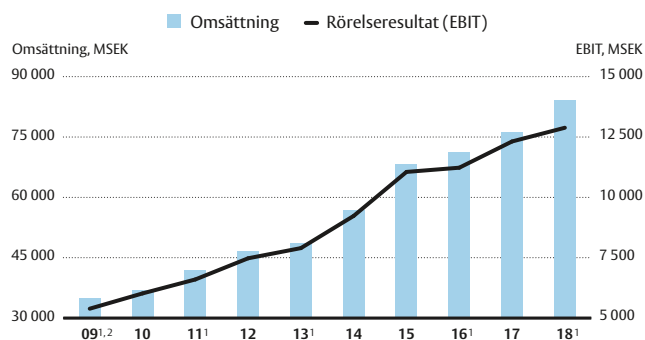
Data per aktie	2017	2018	Förändring
Vinst per aktie efter skatt och utspädning (EPS), SEK/aktie <sup>1</sup>	7,77	8,09	4%
Eget kapital per aktie efter utspädning, SEK/aktie	45,60	46,71	2%
Utdelning, SEK/aktie	3,30	3,50 <sup>3</sup>	6%
Vägt genomsnittligt antal aktier efter utspädning, 1 000-tal	1 110 776	1 110 776	

<sup>1</sup> Exklusive nedskrivning av goodwill och andra immateriella tillgångar på 5 595 MSEK och omstrukturingskostnader på 1 218 MSEK under 2018.

<sup>2</sup> Exklusive omstrukturingsbetalningar.

<sup>3</sup> Enligt styrelsens förslag.

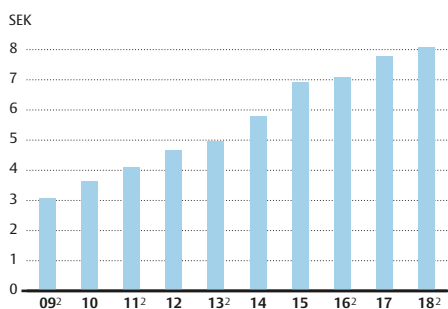
## OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT (EBIT)



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

<sup>2</sup> Omklassificering har skett.

## VINST PER AKTIE<sup>1</sup>

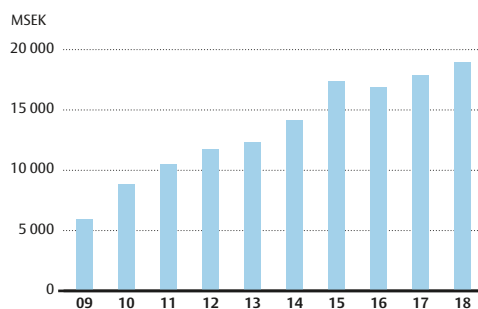


<sup>1</sup> Vinsten per aktie har omräknats med anledning av 2015 års aktiesplit 3:1.

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



## FÖRSÄLJNING PÅ TILLVÄXTMARKNADER



# Världsledande inom accesslösningar

2018 blev åter ett bra år för ASSA ABLOY. Vi stärkte vår position som marknadsledare med kraftig tillväxt för elektromekaniska produkter, nya smarta och hållbara accesslösningar och förvärv av 19 företag. Under året fortsatte vi med våra initiativ för att effektivisera verksamheten och driva på innovationen. Omsättningen ökade till 84 048 MSEK, med en organisk tillväxt på 5 procent drivet av stark tillväxt inom divisionerna Americas och Global Technologies. Rörelseresultatet ökade till 13 309 MSEK<sup>1</sup>, rörelsemarginalen var 15,8 procent<sup>1</sup> och kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 11 357 MSEK.

## Finansiell översikt

Försäljningstillväxten tilltog och den totala omsättningen ökade med 10 procent jämfört med förra året, varav 5 procent organisk tillväxt, 2 procent nettotillväxt via förvärv och avyttringar (4 procent brutto) samt 3 procent från valutaförändringar. Tillväxten var särskilt stark i Americas och Global Technologies samt inom elektromekaniska och smarta lås, medan Asia Pacific uppvisade en måttlig tillväxt till följd av den fortsatta utmanande situationen i Kina.

Det finns betydande tillväxtpotentialer inom vår bransch, vilket är anledningen till att vi under året bekräftade vårt tillväxtmål över en konjunkturcykel på 5 procent organiskt och 5 procent via förvärv.

Teknologiskiftet från mekaniska till elektromekaniska och smarta lås driver på efterfrågan både på avancerade

mogna marknader och på många tillväxtmarknader. Digitala lås- och dörlösningar är numera vanligt förekommande inom det kommersiella segmentet, men mekaniska lås är fortfarande en stor del av vår totala verksamhet och en viktig intäktsgenerator som koncernen fortsätter att investera i. Vi genomförde 19 förvärv under året, främst för att stärka och utöka vår kärnverksamhet. Med förvärvet av Crossmatch förstärkte vi också vår ställning inom biometri och utökade HID Globals marknadsledarskap inom säkra identifieringslösningar.

Vårt rörelseresultat 2018 ökade med 8 procent till 13 309 MSEK<sup>1</sup>, och rörelsemarginalen var 15,8 procent<sup>1</sup>. Det operativa kassaflödet var 11 357 MSEK, med stöd av ständigt fokus på driftseffektivitet. God lönsamhet kräver bra kostnadskontroll. Våra strukturprogram fortsatte att

<sup>1</sup> Exklusive nedskrivning av goodwill och andra immateriella tillgångar samt nedskrivning av rörelsetillgångar i Kina på 5 995 MSEK och omstruktureringskostnader på 1 218 MSEK.



leverera enligt plan, liksom de koncernövergripande programmen för effektivare processer i alla led i värdekedjan; från innovation och inköp, tillverkning och administration till försäljning och service. De kraftigt ökade priserna på råvaror i allmänhet och stål i synnerhet kompensades dock delvis av prishöjningar och åtgärder för ökad driftseffektivitet. Dessa prisökningar hade en utspädnings effekt på våra marginaler, främst under den första delen av året. Målet om en rörelsemarginal på i genomsnitt 16–17 procent över en konjunkturcykel kvarstår oförändrat.

Den fortsatt utmanande situationen i Kina krävde en nedskrivning av goodwill och andra immateriella tillgångar på 5 595 MSEK. Kina är en viktig marknad för oss och därför genomför vi nu en ny gemensam strategi för tre konsoliderade varumärken samt en ny storkundsorganisation. Under 2018 tillsatte vi också en ny ledning och jag ser fram emot ett nära samarbete med dem 2019.

### Världsledande inom accesslösningar

Vårt mål är att hjälpa människor att känna sig trygga, säkra och uppleva en öppnare värld. Dörröppningar, säkra identiteter och entréautomatik är viktiga faktorer när behoven av trygg, säker och bekväm rörlighet för människor och saker blir allt större. Våra divisioner har specialiserade och fokuserade strategier för dessa områden, och kombinerar dem dessutom i gemensamma system och lösningar. Därmed skapar vi accesslösningar som uppfyller specifika slutanvändares behov inom en mängd olika användningsområden och sektorer.

Marknadstillväxt genom kundrelevans, produktledarskap, kostnadseffektivitet och ständig utveckling genom våra medarbetare är strategiska hörnstenar för att upprätthålla vårt ledarskap inom accesslösningar. Under 2018 fortsatte vi att stärka vårt kundfokus genom att satsa mer resurser på marknadsföring och försäljning samt förbättra vår service till kunderna. Omkring 75 procent av vår försäljning går till det kommersiella och institutionella kundsegmentet, medan privatbostäder står för 25 procent. Vi har identifierat tjänster, inklusive fälttjänster och SaaS (Software as a Service), och skiftet från mekaniska till elektromekaniska och smarta lösningar som viktiga drivkrafter för en ökad lönsam tillväxt.

Vi kommer också att undersöka möjligheten att utöka vår kärnverksamhet inom närliggande områden. Under året har ASSA ABLOY Hospitality bytt namn till ASSA ABLOY Global Solutions som återspeglar den utökade affärsverksamheten. Affärsenheten fokuserar nu på mer specifika sektorer och rollen som tjänsteleverantör där tillväxten är stark.

Säkerhet, inklusive lås, ses av slutanvändarna som en av de viktigaste delarna av ekosystemet för smarta hem. Vi har en ledande position inom marknaden för smarta bostadslås och våra pålitliga varumärken gör det möjligt för oss att bidra till en fortsatt stark utveckling. För att upprätthålla vår ledande ställning inom det här området har vi bildat en global organisation, i syfte att öka takten och skapa synergier mellan våra divisioner.

Flera globala tillväxttrender driver en stark underliggande efterfrågan. Förutom urbanisering, digitalisering och hållbar utveckling ökar behovet av trygga, säkra och bekväma lösningar. Hållbara accesslösningar ger ökat mervärde eftersom de möjliggör ökad kostnadseffektivitet, minskad energiförbrukning och avsevärt lägre miljöpåverkan i kundernas verksamheter. Antalet nya hållbara byggprojekt fortsätter att öka vilket leder till mer höjprofilade lösningar. ASSA ABLOYs ledande ställning som leverantör av effektiva och hållbara lösningar gör det möjligt för oss att ta hem stora och viktiga projekt.

### Innovation skapar möjligheter

2018 var ASSA ABLOY för fjärde gången med på Forbes lista över världens 100 mest innovativa företag. Produktinnovation är ett incitament som stimulerar till organisk tillväxt och hjälper oss att nå vårt marginalmål. 2018 investerade vi 2 893 MSEK i forskning och utveckling och vi har omkring 2 400 FoU-ingenjörer. Den främsta drivkraften för innovation och produktutveckling är den snabba tekniska utvecklingen. Vi uppdaterar ständigt vårt utbud av produkter och lösningar samtidigt som vi lanserar banbrytande innovationer. Varje ny produkt och lösning måste ge ökad kundnytta till en lägre totalkostnad.

Nya produkter, lanserade under de senaste tre åren, svarade 2018 för 27 procent av den totala försäljningen, dvs. över målet på 25 procent. Inom EMEA lanserade vi ett nytt sortiment mekaniska dörrstängare med en

”Marknadstillväxt genom kundrelevans, produktledarskap, kostnadseffektivitet och ständig utveckling genom våra medarbetare utgör hörnstenarna i vår strategi.”

#### ASSA ABLOYS koncernledning.

Stående från vänster:

Erik Pieder, ekonomi- och finansdirektör; Christophe Sut, chef för affärsenheten ASSA ABLOY Global Solutions; Maria Romberg Ewerth, personaldirektör; Lucas Boselli, chef för division Americas; Mogens Jensen, chef för division Entrance Systems; Anders Maltesen, chef för division Asia Pacific och Chris Bone, teknisk direktör.

Sittande från vänster:

Neil Vann, chef för division EMEA; Stefan Widing, chef för affärsenheten HID Global och Nico Delvaux, VD och koncernchef.



”Under året presenterade vi våra grundläggande värderingar: Handlingskraft, Innovation och Integritet.”

modern och unik design, som vann tyska designrådets pris Iconic Awards 2018. EMEA lanserade också Pulse, en innovativ, energiutvinnande nyckellösning som eliminerar behovet av batterier i smarta lås. Inom Americas stärkte Yale sin position och utvecklade för och i samarbete med Nest ett smart lås som förser marknaden med en ny nivå av säkerhet och bekvämlighet. Under året har vi också anslutit Yales smarta lås till August. Det innebär att vi nu kan använda denna avancerade och molnbaserade mjukvara till Yales smarta bostadsapplikationer på global nivå. Inom Global Technologies visade HID Global prov på sitt produktledarskap i kampen mot biljettförfalskning genom att leverera fyra miljoner smarta biljetter till fotbolls-VM.

Vår innovationskapacitet återspeglas inte bara i våra produkter och lösningar, utan även i våra processer. Vårt mål är att öka effektiviteten inom alla delar av värdekedjan genom digitalisering. Vi uppdaterar ständigt våra mjukvarulösningar och processer – antalet e-upphandlingar ökar till exempel stadigt. Våra verksamheter blir allt mer sammanlänkade och vår försäljning via digitala kanaler ökar kraftigt.

#### Medarbetarna gör skillnad

Slutligen några viktiga ord om värderingar, syfte och förhållningssätt. Under året presenterade vi våra grundläggande värderingar: Handlingskraft, Innovation och Integritet. Koncernens mål är att skapa ett hållbart aktieägarvärde genom att vara en attraktiv arbetsgivare och bedriva verksamheten på ett etiskt, lagenligt och hållbart sätt. För mig är medarbetarna och deras kompetens vår viktigaste tillgång. Det är våra medarbetare som håller ihop vår verksamhet. Jag vill ta tillfället i akt att tacka alla medarbetare för allt arbete de har lagt ner under 2018, för att ni har gjort skillnad och gjort mitt första år på ASSA ABLOY fantastiskt.

Tack!

Stockholm den 4 februari 2019

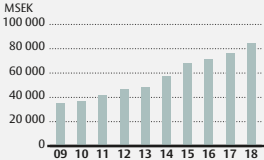
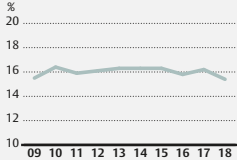
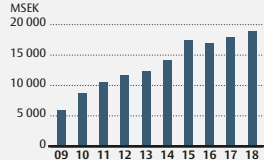
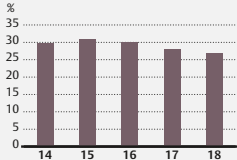
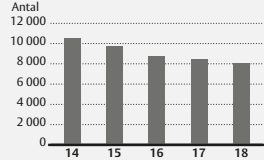
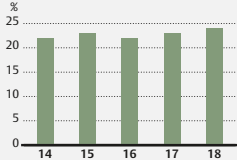
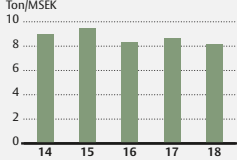
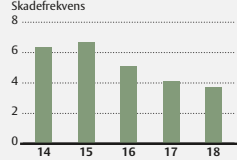
Nico Delvaux  
VD och koncernchef



# Mål och utfall

## Mål

## Utfall

Tillväxt och lösamhet	<p><b>10%</b> årlig tillväxt som en kombination av organisk och förvärvad tillväxt</p> <p><b>16–17%</b> rörelsemarginal</p>	 <p>Genomsnittlig årlig tillväxt de senaste tio åren har varit över 9 procent. Koncernens tillväxt under 2018 var 10 procent, varav 5 procent organisk och 2 procent från förvärv.</p>  <p>Genomsnittlig rörelsemarginal under de senaste tio åren har varit cirka 16 procent, exklusive jämförelsestörande poster.</p>	
Tillväxt genom kundrelevans	Koncernens försäljning 2018: Nordamerika 42%, Sydamerika 3%, Europa 38% Asia Pacific 16%, Afrika 1%	 <p>Koncernen är verksam i över 70 länder, både på mogna marknader och tillväxtmarknader. Därmed finns ASSA ABLOY alltid nära kunderna, vilket möjliggör skräddarsydda lösningar och ökad försäljning.</p>	
Produktledarskap	<b>25%</b> av försäljningen från nya produkter	 <p>Målet att ha minst 25 procent av den totala försäljningen från produkter som är yngre än tre år har överträffats under de senaste åren. Under 2018 var andelen 27 procent.</p>	
Kostnads-effektivitet	<b>27%</b> färre leverantörer	 <p>En viktig aktivitet för sänkta kostnader och ökad kvalitet är att minska antalet leverantörer. Antalet leverantörer har genom ett aktivt arbete minskat med 27 procent under de senaste fem åren.</p>	
Medarbetare	<b>30%</b> kvinnor på ledande befattningar	 <p>Målet är att 30 procent av chefspositionerna ska innehas av kvinnor senast 2020. Under 2018 var andelen 24 procent.</p>	
Miljö	<b>20%</b> mindre utsläpp av växthusgasar	 <p>Målet är att reducera intensiteten av växthusgasutsläpp relaterad till koncernens energiförbrukning med 20 procent från 2015 till 2020. Under 2018 var minskningen 6 procent och sedan 2015 uppgår minskningen till 14 procent.</p>	
Socialt	<b>55%</b> lägre skadefrekvens	 <p>Målet är att reducera skadefrekvensen med 55 procent från 2015 till 2020. Under 2018 minskade skadefrekvensen med 11 procent och uppgick till 3,7 skador per miljon arbetade timmar. Sedan 2015 har skadefrekvensen minskat med 45 procent.</p>	



## ASSA ABLOYs varumärken

**ASSA ABLOY**

**king**  
ASSA ABLOY

**LOCKWOOD**  
ASSA ABLOY

**SARGENT**  
ASSA ABLOY

**Vachette**  
ASSA ABLOY

ASSA ABLOY har stora värden i sina välkända varumärken. ASSA ABLOY är koncernens huvudvarumärke och är i ökande utsträckning det ledande produktvarumärket för kommersiella dörrlösningar. Cirka 70 procent av koncernens försäljning sker under varumärket ASSA ABLOY eller

i kombinationen ASSA ABLOY och det lokala varumärket. Lokala varumärken är väletablerade på de lokala marknaderna och har en viktig roll i att skapa trovärdighet, lojalitet, värde och differentiering.



**HID**

**ABLOY**

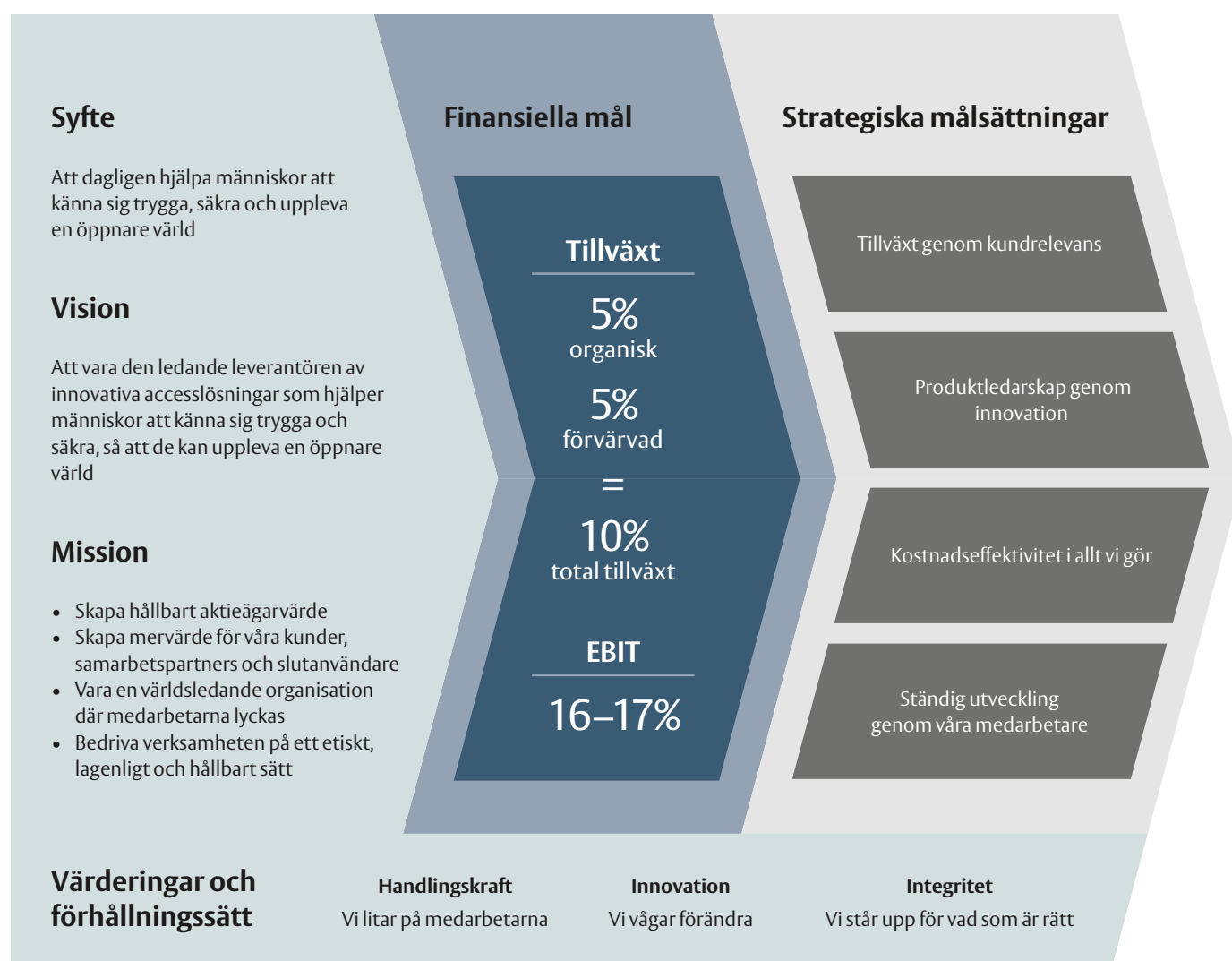
**ENTRE/MATIC**

Huvudvarumärket kompletteras av globala varumärken som alla är ledande inom sina respektive segment i marknaden: Yale inom bostadsmarknaden, HID inom accesskontroll, säkert utfärdande av kort och identifierings-

teknologi, samt ABLOY inom högsäkerhetslås. Koncernen har även produktvarumärken som ej är associerade med ASSA ABLOY, till exempel Entrematic inom entréautomatik, för att öka försäljningen ytterligare.

# Värdeskapande strategi

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



# Strategi för värdeskapande #1 Tillväxt genom kundrelevans

Marknadsnärvaro skapar möjligheter att öka kundnyttan. Koncernen uppnår världsledande marknadsnärvaro genom att expandera på nya marknader och segment med organisk tillväxt och förvärv. ASSA ABLOY har en unik global räckvidd. Koncernens varumärken finns i alla stora regioner världen över, både på mogna marknader och tillväxtmarknader och har en ledande ställning i stora delar av Europa, Nordamerika, Asien och Stillahavsområdet. Kundrelevans bygger på lokal närvaro, en stark varumärkesportfölj och en effektiv segmentering av säljkanaler – samt att möta kraven på trygghet, säkerhet, bekvämlighet och hållbarhet.

## Nr 1

Störst i världen inom accesslösningar.

## x5

23 procent av försäljningen i tillväxtländer, en femdubbling på tio år.

## 57%

Andelen elektromekaniska produkter och entréautomatik har ökat från 34 till 57 procent av försäljningen på tio år.



# Global marknadsledare med växande efterfrågan

Efterfrågan på säkra, elektromekaniska, digitala och smarta accesslösningar samt hållbara produkter, fortsätter att öka. Kombinationen av globala tillväxttrender som urbanisering, digitalisering och ny teknik skapar en stabil och växande efterfrågan på ASSA ABLOYs accesslösningar. Det ger goda förutsättningar för långsiktig lönsam tillväxt. Koncernen har en unik global räckvidd med egen verksamhet i över 70 länder.

## De institutionella och kommersiella marknaderna – serviceerbjudande och kompletta accesslösningar

ASSA ABLOYs unika stora installerade bas driver på den organiska tillväxten. Cirka 75 procent av ASSA ABLOYs totala försäljning går till de institutionella och kommersiella marknaderna. Byggnader inom utbildning, vård, offentlig administration, privata kontor, köpcentra, butiker och lagerlokaler är exempel på miljöer där ASSA ABLOYs accesslösningar är marknadsledande. Dessa projekt är ofta stora och komplexa. Här har ASSA ABLOY fördelen att vara en leverantör av helhetslösningar inom accesskontroll.

Kunderna är kompetenta och krävande och koncernen har en dialog med många olika intressenter i värdekedjan. Koncernens fokuserade och segmenterade säljstyrkor utvecklar produkter för kundernas mångfacetterade behov, medan distribution och installation till stor del sköts av återförsäljare, installatörer, systemintegratörer och låssmeder.

## Bostadsmarknaden – smarta bostäder i fokus

Cirka 25 procent av den totala försäljningen går till bostäder. Den ökade efterfrågan på säkerhet i kombination med megatrenderna urbanisering, digitalisering och ökat välbefinnande, driver efterfrågan på säkra accesslösningar och smarta dörrlås. ASSA ABLOY leder utvecklingen för bostadsmarknaden, där efterfrågan är mycket stark.

Det råder också ökad efterfrågan på professionell rådgivning och installationshjälp. Beroende på geografisk

marknad samarbetar ASSA ABLOY med dörr- och fönstertillverkare eller specialiserade distributionskanaler som byggvaruhus och låssmeder. Koncernen utvecklar ofta säkerhetsprodukter i samarbete med leverantörer av andra smarta produkter för det uppkopplade hemmet.

## Eftermarknaden – en avsevärd del av försäljningen

Eftermarknaden står för två tredjedelar av koncernens totala försäljning och är därmed en avsevärd del av såväl bostadsmarknaden som de institutionella och kommersiella marknaderna. Renoveringar, om- och tillbyggnader, utbyten och uppgraderingar av existerande dörrlösningar samt löpande service ger en stabil efterfrågan, som gör att koncernen kan kapitalisera på världens största installerade bas och sin globala marknadsnärvaro. Nya servicekoncept baserade på långtidsavtal, med förebyggande service och moderniseringar, stärker kundrelationen och ger ytterligare möjligheter att utvecklas.

Tillväxten för eftermarknaden stärks dessutom av den ökade efterfrågan på elektromekaniska, digitala och smarta lösningar. Dessa produkter har kortare livslängd och kompletteras, uppgraderas och byts ut oftare än mekaniska lösningar. Produkterna stöds av mjukvaruplattformar som ger kunderna möjlighet att ständigt uppgradera sin säkerhet med fler och nya funktioner. Anslutna produkter, serviceprodukter och abonnemangstjänster ger ökande återkommande intäkter och bidrar till starkare kundrelationer.

## Fördelning av ASSA ABLOYs försäljning

**Att arbeta och handla**  
Institutionella och kommersiella marknader  
– andel av försäljningen

75%

**Att bo**  
Privatbostäder – andel  
av försäljningen

25%

**Nybyggnation**  
Nya byggnader – andel  
av försäljningen

33%

**Eftermarknad**  
Renoveringar, om- och tillbyggnader, utbyten och uppgraderingar av existerande accesslösningar samt löpande service – andel av försäljningen

67%

## Strategier för en världsledande global marknadsnärvaro

ASSA ABLOYs strategier för en världsledande global marknadsnärvaro är att utnyttja styrkan i varumärkesportföljen, öka tillväxten inom kärnverksamheten och expandera på nya marknader och segment. Strategierna bygger på ständigt ökad kundrelevans genom effektiv marknads- och kundsegmentering, specifikation, en stark varumärkesportfölj samt förvärv.

### Kundrelevans genom segmentering

ASSA ABLOYs mål är att bygga relationer som stärker efterfrågan och skaffa sig branschens bästa förståelse för kundernas behov samt vara experter på kompletta accesslösningar i varje segment. Detta ökar kundrelevansen och gör att ASSA ABLOY kan erbjuda lösningar som uppfyller kundernas krav på trygghet, säkerhet, bekvämlighet och hållbarhet. Lösningarna måste uppfylla lokala krav, regler och standarder samt behovet av integrering i nya eller befintliga säkerhetssystem.

För att nå ut till de olika segmenten arbetar ASSA ABLOYs marknadsorganisation nära arkitekter, säkerhetskonsulter, större slutanvändare och distributörer. En betydande del av koncernens affärsprocesser är digitaliserade, såsom produktinformation, design och konfiguration samt smarta specifikationsverktyg. Digitaliseringen av affärsprocesser – inklusive orderhantering, logistik och betalningar samt Seamless Flow – har också gett upphov till en förflyttning av resurser från indirekt till direkt försäljning.

### Tillväxt genom förvärv

En viktig del av ASSA ABLOYs mål är att uppnå en förvärvad tillväxt på 5 procent per år. Strategin är att öka marknadsnärvaron ytterligare, komplettera den befintliga verksamheten och utöka erbjudandet av elektromekaniska, digitala och smarta lösningar. I genomsnitt har de senaste tio årens förvärv bidragit till en årlig tillväxt på cirka 6 procent. 2018 konsoliderades 19 förvärv och 2 avyttrades. 2018 var koncernens förvärvade bruttotillväxt 4 procent och nettotillväxten (förvärv och avyttringar) 2 procent, vilket motsvarar en ökad försäljning på 1 793 MSEK.

### Utnyttja styrkan i varumärkesportföljen

Koncernens varumärkesportfölj innehåller värdefulla, ledande och välkända varumärken som återspeglar förvärvsstrategin. För att stärka fördelarna med varumärkesportföljen, både lokalt och globalt, sker en kontinuerlig konsolidering av varumärken hand i hand med marknads- och kundsegmenteringen.

ASSA ABLOY är koncernens globala huvudvarumärke. Det kombineras i ökad utsträckning med enskilda varumärken som har en stark lokal förankring och är anpassade efter lokala bestämmelser och säkerhetsstandarder. Cirka 70 procent av koncernens försäljning sker under ASSA ABLOY-varumärket.

De globala varumärkena, som alla är ledande inom sina respektive segment på marknaden, står för ytterligare 20 procent av koncernens försäljning: HID inom lösningar för säker identifiering och accesskontroll, Yale inom bostadsmarknaden och ABLOY inom hög-säkerhetslås.

Dessutom har koncernen varumärken som inte är associerade med ASSA ABLOY. Dessa står för en ledande kompetens inom specialprodukter och service med en kompletterande marknadsnärvaro och positionering. Försäljningen sker främst genom distributörer och installatörer och de svarar för cirka 10 procent av försäljningen.

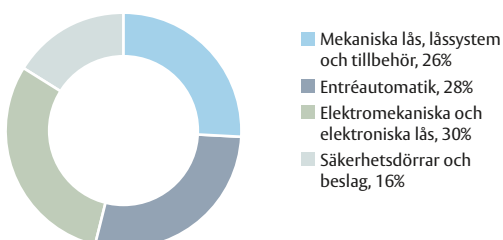
### Säljprocesser med en starkare säljkår

ASSA ABLOY flyttar successivt alltmer resurser framåt i värdekedjan för att stärka säljprocesserna och säljkåren samt öka kundnyttan. Tyngdpunkten ligger på en effektivisering av koncernens säljprocesser med starkt stöd i digitala lösningar, i syfte att ständigt öka kundrelevansen i alla dimensioner. ASSA ABLOYs Commercial Excellence-team utvecklar och effektiviserar koncernens processer för prissättning, varumärkespositionering, marknadsföring och försäljning. Arbetet omfattar såväl varumärkesstrategi och marknadsföring som e-handel, genom utveckling av modeller för värdebaserad prissättning och implementering av digitala verktyg som CRM, BIM och marknadsföringssystem för arkitekter. Målet är att förbättra ASSA ABLOYs kommersiella kapacitet och kontakt med kunderna, för att på så sätt förbättra deras upplevelse när de gör affärer med ASSA ABLOY.

Koncernen har kartlagt en rad underprocesser som skiljer sig åt beroende på om det är försäljning via specifikation, försäljning till konsumenter eller försäljning via OEM-leverans. Även om säljprocesserna i ASSA ABLOYs globala organisation också skiljer sig åt beroende på regler, normer och traditioner, så har koncernen utvecklat en gemensam strukturerad och effektiv strategi för supply chain-management och -försäljning. Kunskap och erfarenheter sprids i koncernen genom koncernövergripande arbetsgrupper för de olika säljkanalerna. Säljarbetets olika upplägg och tekniker, liksom ett stort antal kundaffärer, analyseras regelbundet. Detta bidrar bland annat till bättre förståelse för kundernas behov och beteende.

### OMSÄTTNING PER PRODUKTGRUPP

Koncernen ser en snabbt växande efterfrågan på elektromekaniska produkter och elektroniska och digitala lösningar. Sedan 2008 har dessa kraftigt ökat sin andel av koncernens försäljning från 34 procent till 57 procent. De mekaniska produkterna fortsätter att öka, men de elektromekaniska växer väsentligt snabbare.



## Marknader

Den underliggande efterfrågan på accesslösningar bygger på globala tillväxttrender och en snabb teknisk utveckling. ASSA ABLOY är en global aktör med lokal närvaro på alla stora marknader. Även om koncernens ambition är att öka sin marknadsnärvaro på tillväxtmarknader, svarade de mogna marknaderna för den största delen av ASSA ABLOYS totala försäljning 2018.

### Global aktör med lokal närvaro

Efterfrågan på accesslösningar varierar mellan olika länder – beroende på säkerhetsbehov, klimat, utvecklingsnivå samt normer och standarder. En av ASSA ABLOYS största konkurrensfördelar är att koncernen är en global aktör med lokal närvaro på alla stora marknader och verksamhet i över 70 länder. Globaliseringstrenden återspeglas i den ökade efterfrågan från globala företag på ASSA ABLOYS smarta och kostnadseffektiva lösningar.

### Snabb teknisk utveckling driver efterfrågan

Kundernas efterfrågan flyttas alltmer från mekaniska till elektromekaniska lösningar, till följd av ny teknik med mer avancerade elektromekaniska, digitala och smarta lösningar. 2018 ökade försäljningen av elektromekaniska lösningar med 20 procent. Digitalisering påverkar kundbeteendet och smart teknik blir en allt större del av kundernas vardagsliv. Andelen elektromekaniska, digitala och smarta accesslösningar ökar samtidigt som eftermarknaden för uppgraderingar och återkommande försäljning växer – med mjukvarubaserade lösningar och en ständig efterfrågan på mer underhåll, utbildning och säkerhet.

### Stor potential i tillväxtländer

Andelen av försäljningen till kunder på tillväxtmarknader har de senaste tio åren ökat från 16 procent till 23 procent 2018. Efterfrågan på mekaniska lås är något större på tillväxtmarknader än på mogna marknader men urbanisering och en starkare ekonomi leder till ett ökat intresse för elektromekaniska lösningar. Detta märks tydligt både i det kommersiella segmentet och på bostadsmarknaden, där möjligheten till konnektivitet ökar efterfrågan på anslutna lås och smart hemsäkerhet.

Asia Pacific har fortsatt den främsta tillväxtpotentialen, tack vare sin stora befolkning. Den stora kinesiska marknaden, där koncernen är en av de största leverantörerna av accesslösningar, är fortfarande viktig, trots den senaste tidens utmaningar.

### Fragmenterad konkurrens – konsolidering fortsätter

ASSA ABLOY är betydligt större än de närmaste konkurrenterna men marknaden är fortfarande fragmenterad. Konsolidering pågår emellertid på de mogna marknaderna och har kommit längst i Nordamerika, följt av Europa, med ASSA ABLOY som en drivande kraft. I tillväxtländerna är marknaden fortfarande under utveckling och här har någon konsolidering ännu inte börjat.

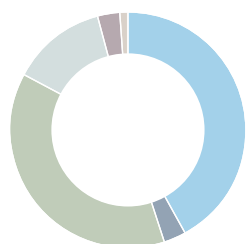
### Koncernens fördelning av försäljning 2018 per region i lokala valutor



Nordamerika	42%
Sydamerika	3%
Europa	38%
Asien	13%
Oceanien	3%
Afrika	1%

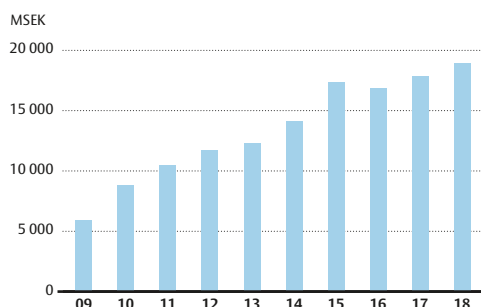
**Geografisk expansion** sker främst genom förvärv av ledande lokala företag med välkända varumärken med syfte att bygga en stark plattform på tillväxtmarknaderna i Asien, Östeuropa, Mellanöstern, Afrika och Sydamerika. Tillväxtmarknaderna har ökat sin andel av koncernens försäljning från 16 procent år 2008 till 23 procent 2018.

### OMSÄTTNING PER GEOGRAFISK MARKNAD



Nordamerika, 42%
Sydamerika, 3%
Europa, 38%
Asien, 13%
Oceanien, 3%
Afrika, 1%

### FÖRSÄLJNING PÅ TILLVÄXTMARKNADER<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Tillväxtmarknader är Afrika, Asien, Mellanöstern, Sydamerika och Östeuropa.

## Distribution

Distributionen spelar en viktig roll för ASSA ABLOYs värdeskapande. Koncernens produkter och tjänster når kunderna via många olika distributionskanaler. Vilken kanal som används beror på kundsegmentet, om det är försäljning via specifikation, försäljning till konsumenter eller försäljning via OEM-leverans. Förflyttningen av resurser från indirekt till direkt försäljning fortsätter att öka, tack vare digitalisering och förbättrade försäljningsprocesser.

### Värdeskapande i distributionen

ASSA ABLOY levererar väldesignade, trygga, säkra och bekväma accesslösningar. I nära samarbete med kunderna och deras rådgivare skapar koncernens effektiva distributionsprocess goda kundrelationer, marknads- efterfrågan och högre inträdesbarriärer för konkurrenter.

Distributörerna spelar också en viktig roll när det gäller att erbjuda service och support efter installationen. Inom det kommersiella och institutionella segmentet är distributörerna på vissa marknader rådgivare och projektledare. De har en djup förståelse för kundernas behov och bidrar till att ASSA ABLOYs lösningar uppfyller lokala normer och säkerhetskrav. Inom bostadssegmentet är köparens kompetens ofta lägre.

De elektromekaniska lösningarna distribueras till slutanvändare via framför allt säkerhetsinstallatörer

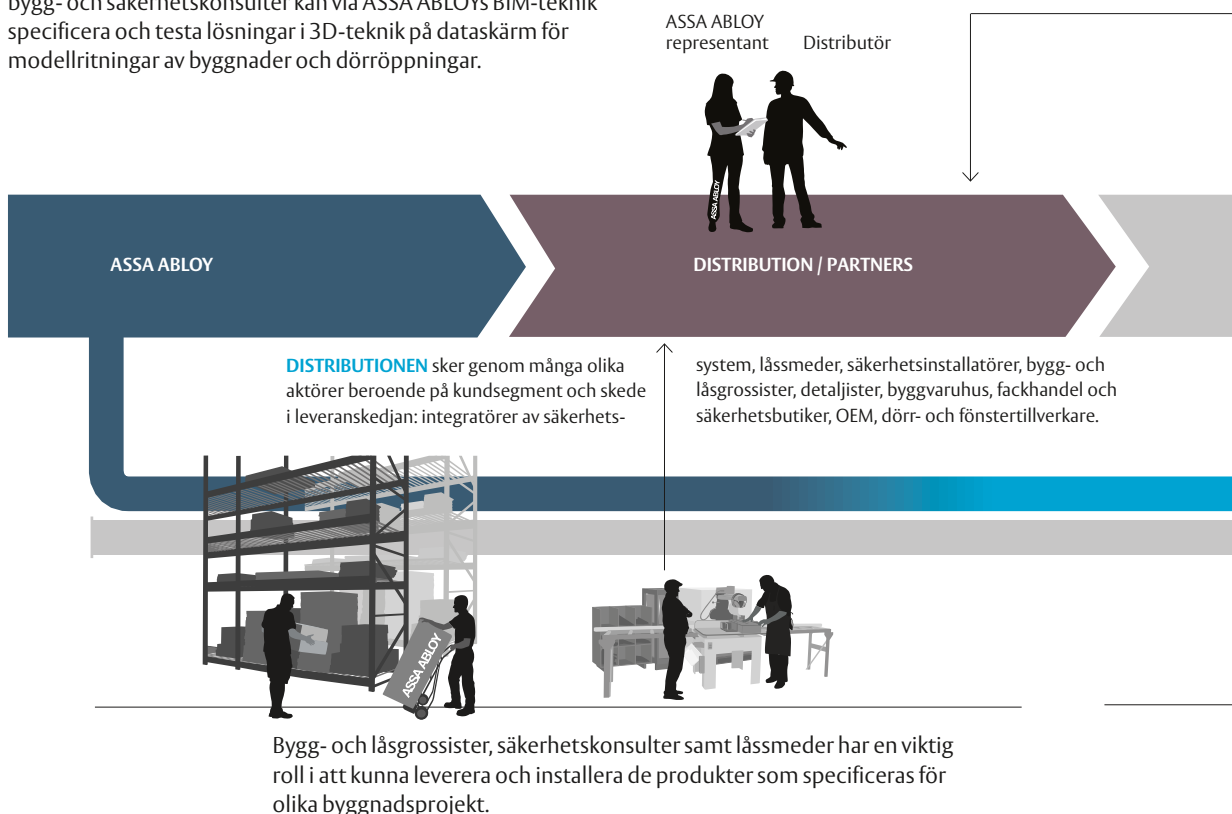
och specialiserade distributörer. Lösningarna säljs även genom systemintegratörer. De erbjuder helhetslösningar för installation av skalskydd, accesskontroll och access till datorer och andra uppkopplade enheter.

### Specifikation – rådgivning och digitala verktyg

Den snabba teknologiska utvecklingen och det växande antalet regler och normer, inte minst på hållbarhetsområdet, ökar ständigt komplexiteten för byggtreprenörer och andra kunder. Detta gäller allt från komponenter till prefabricerade dörröppningar och avancerade accesslösningar. Det ökar också kompetenskraven i distributionsledet. En central roll i marknadsarbetet får därför ASSA ABLOYs specifikatörer, som på några år har ökat kraftigt och fortsätter att öka i snabb takt, inte minst på tillväxtmarknaderna.

### DISTRIBUTIONSKANALER FÖR SÄKERHETSMARKNADEN

Distributionsprocessen gör det möjligt för ASSA ABLOY att skapa stort värde för kunderna. Koncernens rådgivare, specifikatörerna, ger specialråd om säkerhetslösningar. Arkitekter, bygg- och säkerhetskonsulter kan via ASSA ABLOYs BIM-teknik specificera och testa lösningar i 3D-teknik på dataskärm för modellritningar av byggnader och dörröppningar.





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

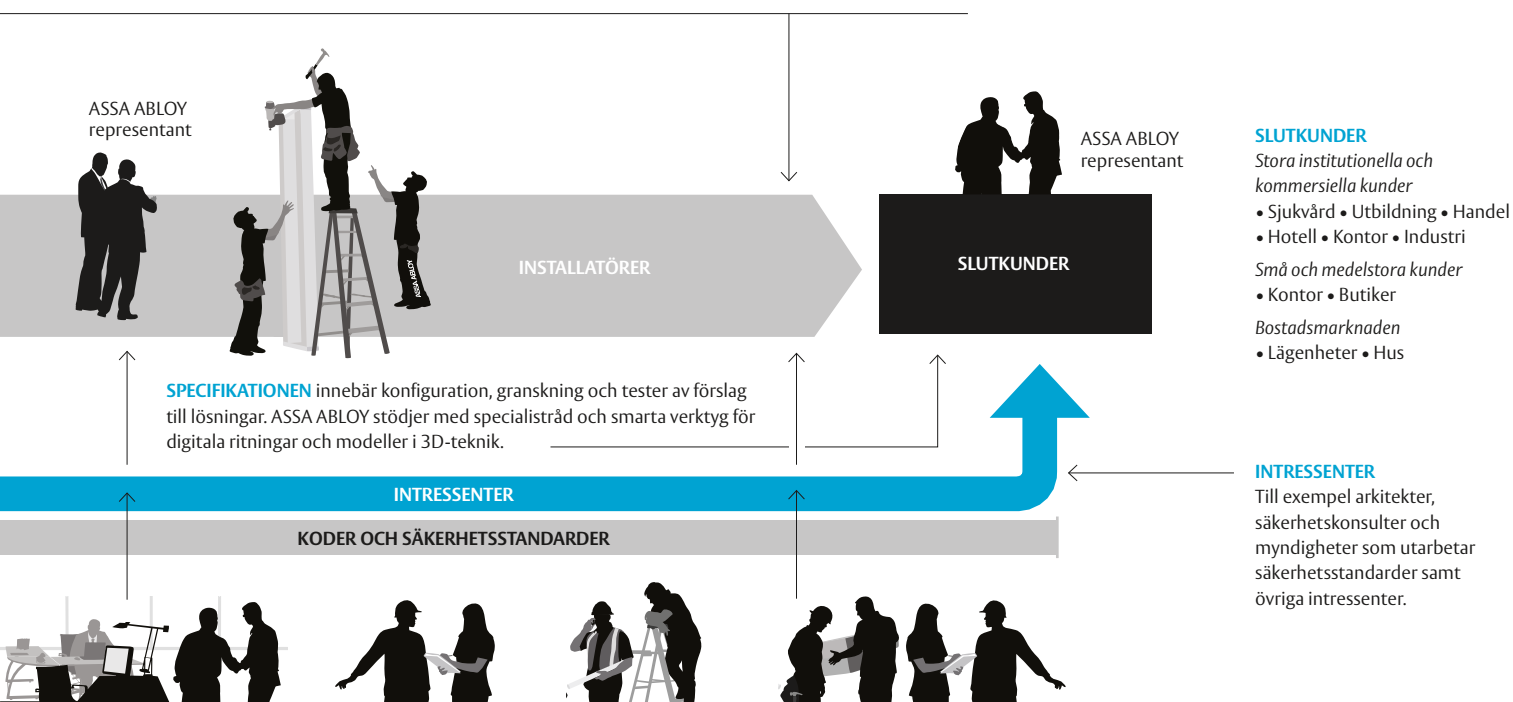
Koncernen leder utvecklingen i branschen för produktkonfigurationer och modellritningar för så kallad byggnadsinformationsmodellering (BIM) som underlättar arbetet för arkitekter och byggnadskonsulter. BIM-teknologin visar digitala modeller av byggnader där ASSA ABLOY-produkter kan lyftas in tredimensionellt. En dörrkonstruktion kan granskas och testas på data-skärmen och lösningens produkter beställas via e-handel. Distributörerna har ständig tillgång till rådgivning.

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

### Partners och distributörer

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

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



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

# Strategi för värdeskapande #2 Produktledarskap genom innovation

ASSA ABLOY är ett produktdrivet företag där hög innovationstakt och tillförlitlighet skapar produktledarskap som ger ökad kundnytta, bättre kvalitet och minskade produktkostnader. Innovationsprocessen sker kontinuerligt i nära samarbete med slutanvändarna, med målet att överträffa kundernas förväntningar.

## Nr 1

Den mest innovativa leverantören av accesslösningar.

## 57%

Andelen elektromekaniska produkter och entréautomatik har ökat från 34 till 57 procent av försäljningen på tio år.

## 27%

27 procent av försäljningen är produkter yngre än tre år.



### Strategin för produktledarskapet innebär:

1

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

2

Att tillämpa Lean-principer och omfattande kunskaper om kunden vid produkt-utveckling.

3

Att utveckla och använda gemensamma modulära plattformar och teknologier.

4

Att fortsätta investera i kompetenscenter för forskning och utveckling.

# Världsledande teknik för digitala och smarta lösningar

Ett kontinuerligt flöde av nya, bättre, innovativa och hållbara produkter är en viktig drivkraft för ASSA ABLOYs mål om 5 procent organisk tillväxt. Produkter lanserade under de senaste tre åren svarade för 27 procent av den totala försäljningen 2018. Koncernmålet är minst 25 procent. Utfallet återspeglar koncernens produktledarskap, höga innovationstakt och förmåga att tillgodose samhällets behov av smarta, uppkopplade accesslösningar.

## Produktledarskap

### Strategier för hög innovationstakt

ASSA ABLOYs strategier för hög innovationstakt bygger på koncernens vision att vara den ledande leverantören av innovativa accesslösningar som hjälper människor att känna sig trygga och säkra. Koncernens innovationsprocess är baserad på en modulär och hållbar produktutveckling med utgångspunkt från koncernens gemensamma globala teknikplattformar. Shared Technologies, koncernens gemensamma utvecklingscentrum, tillför kompetens och skalfördelar. Här utvecklas produktplattformarna, som de lokala teknikteamen sedan anpassar efter lokala standarder, krav och varumärken. Koncernen har 114 kompetenscenter för bland annat produktutveckling nära kunderna, i alla divisioner. Investeringar i forskning och utveckling uppgick 2018 till 2 893 MSEK, cirka 3 procent av den totala försäljningen. Omkring 2 400 medarbetare är sysselsatta med produktutveckling.

### Teknikutveckling och nya teknologier

Den snabba teknikutvecklingen i en alltmer global och urbaniserad värld är den främsta drivkraften för innovation och produktutveckling. Försäljningen av de mekaniska produkterna fortsätter att öka, men de elektromekaniska växer väsentligt snabbare. Inom bostadssegmentet ökar efterfrågan på smarta dörlås i snabb takt. 2018 sålde ASSA ABLOY 2,5 miljoner smarta lås, vilket är 0,5 miljoner fler än 2017.

Den tekniska utvecklingen av accesslösningar sker successivt och utgår vanligtvis från en solid mekanisk produkt. En elektromekanisk lösning gör att låskolven, dörren och hela entrémiljön kan styras digitalt för effektivare och bekvämare hantering. Genom att lägga till mjukvara och molnbaserade accesssystem skapas kundnytta med ökad säkerhet och bekvämlighet. Ett anslutet lås kan till exempel styras och övervakas på distans, samtidigt som det är kopplat till ett nätverk av andra produkter och lösningar med flera säkerhetsfunktioner. ASSA ABLOYs globala plattformar ger idag kunderna ett komplett, intelligent ekosystem. De koordinerar säkerhetslösningar i många dimensioner för hela komplex av

byggnader, med identifiering av användare samt signalering av säkerhetsrisker både preventivt och akut. De skapar dessutom ökad skalbarhet för koncernen samt möjlighet att koppla samman produkterna för ökade synergieffekter. Efterfrågan på dessa globala, uppkopplade produkter är hög, med en kraftig tillväxttakt.

Kundernas efterfrågan på allt snabbare och smidigare lösningar, i kombination med den ännu begränsade spridningen av elektroniska/digitala accesslösningar, gör att den snabba teknikutvecklingen erbjuder stora möjligheter.

ASSA ABLOYs ledande position inom teknikområdet driver en stabil och lönsam tillväxt. För att säkra en ledande ställning inom alla produktområden fortsätter koncernen dessutom att investera i innovativa mekaniska lösningar. Mer elektronik innebär också att kundnyttan och försäljningsvärdet per dörr ökar. Den snabba teknikutvecklingen kräver tätare utbyte och uppgraderingar. Det innebär ökade återkommande intäkter från mjukvarulicenser och underhåll.

ASSA ABLOYs division Global Technologies, som utvecklar teknologier för identifiering och autentisering, är en viktig tillgång och en konkurrensfördel. Divisionen, som består av HID och Global Solutions, är global marknadsledare för produkter och lösningar för säkra identiteter för fysiskt tillträde till byggnader och områden samt logiskt tillträde till datorer och andra uppkopplade enheter. Detta är en central kompetens för utvecklingen av digitala accesslösningar.

### Hållbara lösningar

En annan viktig drivkraft för produktutvecklingen är den kraftigt stigande efterfrågan på hållbara lösningar. Investeringar i hållbara byggnader ökar snabbt och kraven på energibesparingar, lägre materialåtgång och förnyelsebara eller återanvändbara material blir allt viktigare. Byggnadens olika öppningar kan svara för upp till 20 procent av energiåtgången. ASSA ABLOY har ett växande utbud av produkter som är miljövarudeklarerade med fokus på energibesparingar, minskad förbrukning av material och andra resurser som används i produktionen.

## Ständigt förbättrad innovationsprocess

ASSA ABLOYs produktledarskap bygger på koncernens gemensamma innovationsprocess. Ledande principer är djupa insikter om kundernas behov och marknadens utveckling, produktutveckling baserad på långsiktig planering samt aktiv produktportföljshantering under hela livscykeln för innovativa, hållbara och kostnadseffektiva produkter. Shared Technologies, koncernens gemensamma utvecklingscentrum, har en central strategisk roll.

### Värdeskapande med kundinsikt

Varje ny produkt och produktlösning ska skapa ökad kundnytta genom förbättrad funktion, användbarhet, säkerhet och kostnadseffektivitet. Alla nya projekt bygger på insikter om kundernas underliggande behov och önskemål. En bred övervakning och insamling av information, analyser och studier av olika kundsegments framtida och underliggande behov sker kontinuerligt. Förbättrade konstruktioner, nya material, mjukvaror och komponenter samt en ständigt förbättrad utvecklings- och produktionsprocess ger kostnadsbesparingar.

### Hållbarhet

Hållbarhet är en viktig del av produktutvecklingen och integrerad i produktutvecklingsprocessen från idé till återvinning. För att få en översikt över hållbarhetsvisionen för enskilda produkter används "Hållbarhetskompassen", ett verktyg som omfattar åtta fokusområden: råmaterial, vatten, nyproducerat material, återanvändbarhet, återvinningsbarhet, energiförbrukning under en produkts livscykel, koldioxidavtryck och ekonomisk kostnad. Modulärt tänkande och teknikplattformar gör det möjligt att standardisera material, minska antalet komponenter, ständigt förbättra kvaliteten och avsevärt minska kostnaderna för varje ny produkt. Ett modulärt tänkande stärker hållbarheten vid anskaffning och utveckling av komponenter.

### Design och formspråk

Koncernen har etablerat en enhet för utveckling av industridesign och ett gemensamt formspråk. Ett koncern-gemensamt designcentrum är nästa steg i utvecklingen

för att skapa ett ännu tydligare uttryck för ASSA ABLOYs grundvärden och den fysiska upplevelsen av produkterna med gemensamma riktlinjer för formgivning, placering av varumärkesbeteckningar, färger och bildspråk. Design blir också en allt viktigare faktor eftersom dörrlås, i synnerhet till bostäder, i allt större utsträckning ses som livsstilsprodukter. Koncernen har också ett Concept Lab där produktutvecklingsteamerna kan testa prototyper och genomföra användartester av teknologier för framtiden.

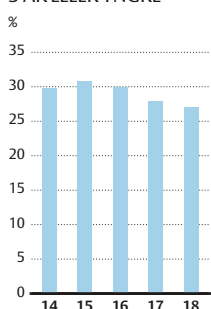
### Produktledning och produktutveckling

Produktledning innebär att varje produktgrupp har en visionsbaserad långsiktig plan baserad på insikter om marknad, teknikutveckling, kundnytta och om den egna produktens styrkor. Planerna ligger till grund för den integrerade och tvärfunktionella balanseringen och optimeringen av produktportföljen under produktens hela livscykel. Projekten planeras och genomförs enligt Lean-principer där en tydlig vision och en visuell översikt är viktiga komponenter.

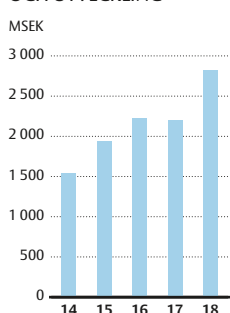
Produktutvecklingen sker kontinuerligt och har tre faser: förutvecklingsprojekt, nyproduktutveckling och ständiga förbättringar av produkter som redan finns på marknaden.

Tydliga, långsiktiga produktstrategier och ett modulärt tänkande ger möjlighet att återanvända design samt förbättra och byta ut delar av en produkt eller lösning. Shared Technologies, koncernens gemensamma utvecklingscenter för globala produktplattformar, spelar en central roll där det modulära tänkandet för såväl hårdvara som mjukvara är basen för de gemensamma lösningarna.

ANDEL AV FÖRSÄLJNING FRÅN NYA PRODUKTER, 3 ÅR ELLER YNGRE



INVESTERINGAR I FORSKNING OCH UTVECKLING



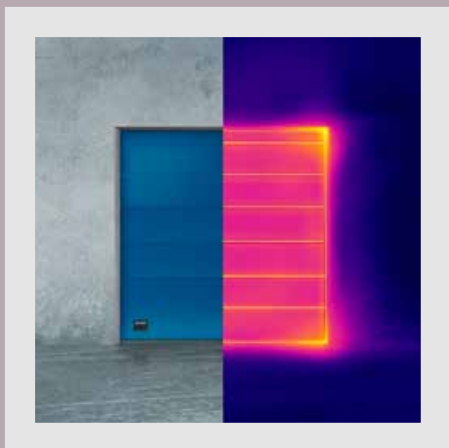
### NYA PRODUKTER

## HID Global gjorde succé under fotbolls-VM

HID Global levererade över 4 miljoner säkra RFID-biljetter till fotbolls-VM 2018. De smarta biljetterna hade RFID-inlägg med flera olika säkerhetsfunktioner utvecklade för att förhindra förfälskning. Informationen i varje biljetts RFID-chip var krypterad och digitalt signerad.



NYA PRODUKTER



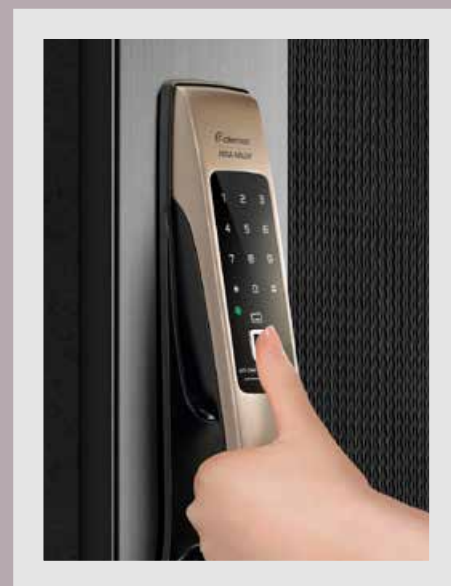
### Dubbel energieffektivitet

Den nya taksjutporten ger lägre energiförbrukning och kostnader, med ökat fokus på att minska energislöseriet och uppfylla gällande byggnormer. Med hela 82 mm isolering ger dörren enastående termisk separering. U-värdet är mer än dubbelt så högt jämfört med vanliga taksjutportar.



### Global Solutions utökar innovativ RFID-låsteknik

Olika dörrkonfigurationer till personalutrymmen på hotell och kontor innebär ofta begränsade möjligheter att implementera nyare lås. VingCard E100 är lösningen på detta problem, tack vare sin smala och minimalistiska design. E100 uppfyller kraven enligt både DIN och SIS och kan installeras i såväl skjutdörrar som i dörrar med smalt låshus och aluminiumram.



### Ergonomiskt smart lås

X300-FH är ett förstklassigt digitalt dörrlås med skjut-/dragfunktion, utvecklat för att förbättra användarupplevelsen genom att erbjuda enklare öppning än lås med dörrhandtag. Fingeravtrycksläsaren är ergonomiskt placerad i det område där tummen naturligt hamnar när man tar i handtaget. Den här lilla skillnaden ger ett unikt mervärde som får låset att sticka ut på marknaden.

## Produktplattformar

#### CLIQ™

CLIQ är ett säkert låssystem med avancerad mikroelektronik i programmerbara nycklar och cylindrar. Systemet erbjuder en mängd kombinationer av mekaniska och elektroniska produkter som uppfyller olika krav på säker och smidig accesskontroll. De flesta typer av lås kan förses med CLIQ-teknologi, som tillsammans med olika mjukvaror förser världsmarknaden med kundanpassade och flexibla accesslösningar.

#### Seos™

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

#### Aperio™

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

#### Accentra™

Accentra är ett molnbaserat accesssystem som fokuserar på lösningar för flerfamiljshus och små och medelstora företag. En skalbar infrastruktur via en molnleverantör ger hög servicenivå och full kontroll över informationen i ett centralt baserat säkerhetssystem. Accentra stöder flera globala dörrprodukter (Aperio, Yale, ASSA och HID-läsare) och är utvecklat för och används i molnbaserade miljöer på den globala marknaden, samtidigt som det uppfyller lokala krav.

#### Hi-O™

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

## Framtidens säkerhetslösningar – bekvämt, säkert, digitalt

Människors behov i det uppkopplade samhället är en viktig utgångspunkt för ASSA ABLOYs innovation och produktutveckling. Säkra, bekväma och smarta accesslösningar som samspelar med människor och produkter får stor betydelse för en fortsatt framgångsrik utveckling av webbaserade tjänster och e-handel. De främjar utvecklingen av delningsekonomin och det uppkopplade samhället.

Det uppkopplade samhällets tekniskifte för accesslösningar går allt snabbare och ger ASSA ABLOY stora tillväxtpotentialer. Efterfrågan är stor och snabbt växande på hemservice och hemleveranser som har en logisk koppling till koncernens produkter. Efterfrågan breddas och fördjupas och intäkterna ökar med mer värde per produkt, snabbare byten och uppgraderingar, mer återkommande intäkter och nya affärsmöjligheter.

### E-handel, delningsekonomi och hemservice

Ett smart hem eller kontor börjar med ett smart ytterdörrslås. ASSA ABLOY erbjuder smarta dörrslås och accesssystem med teknologi som gör det möjligt att skapa och hantera digitala identiteter. Den digitala identiteten programmeras så att den bara kan användas för en viss person och dörr under en specifik tidsperiod. Den kan bara delas med betrodda personer eller företag, som därmed får tillträde till en viss plats vid en viss tidpunkt. Koden blir en krypterad "digital nyckel" som skickas via en smartphone.

I enkla fall ger smarta dörrslås säker och bekväm tillgång till en enda dörr. I vissa fall behöver dock servicepersonal tillgång till en port, ett garage eller annat utrymme för att utföra tjänster som exempelvis tvättning och posthämtning. E-handel är en viktig drivkraft. Många slutanvändare vill att produkter och tjänster de köper via internet ska levereras fysiskt till deras hem, arbetsplatser eller bilar. Applikationerna är relevanta för många vardagssituationer inom delningsekonomin, till exempel delad användning av bostäder, semesterbostäder, fordon och annan utrustning. Säker identifiering och digitala identiteter möjliggör säker och smidig tillgång till det som delas.

Hemservice, som exempelvis vårdtjänster i hemmet, växer snabbt på många mogna marknader. Genom att

delar den digitala identiteten via en smartphone kan personalen få säker och bekväm tillgång till kundernas bostäder. När det gäller vård i hemmet, behöver vårdgivare och anhöriga regelbundet kunna ta sig in i personernas bostäder. ASSA ABLOY har utvecklat en produktplattform för flerfamiljshus och mindre och medelstora företag, som möjliggör enkel och intuitiv hantering av tillträde till bostäder och andra utrymmen via digitala nycklar, smartphones eller andra uppkopplade enheter. Den ger trygghet och säkerhet till mindre företag, vårdgivare och deras kunder.

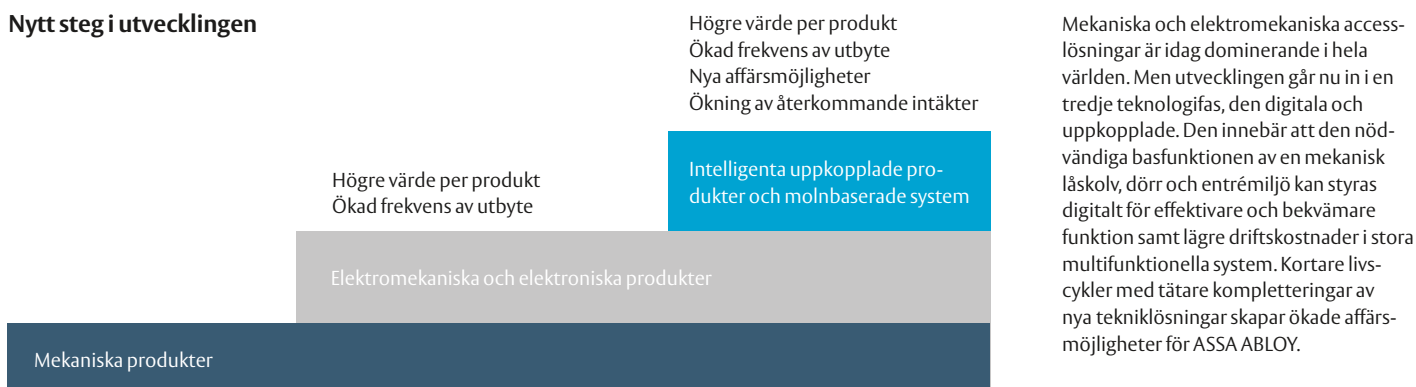
Med utgångspunkt från produkterna samarbetar koncernen med såväl lokala som globala organisationer och företag för att skapa en helhetsupplevelse för leveranser, hemservice, vård och andra tjänster i det uppkopplade ekosystemet. Ett exempel är samarbetet med Amazon, som möjliggör bekväm och säker hemleverans och accesskontroll för både gäster och tjänsteleverantörer.

### Internet of Things (IoT)

ASSA ABLOYs produkter och teknologier är väl rustade för att växa med IoT. Antalet uppkopplade enheter och maskiner i bostäder och industrier ökar snabbt. Det möjliggör identifiering, kommunikation, kontroll och övervakning av de uppkopplade sakernas funktioner och tillverkning. IoT gör det möjligt att skapa ekosystem som kopplar samman exempelvis bostäder, enheter, bilar, robotar, fraktcontainrar samt trafik- och transportsystem.

Koncernen har världsledande teknik och lösningar för säker digital och mobil hantering av identiteter och autentisering med olika lager av säkerhet och kontroll av vilka som ska ha tillgång när var och hur. Detta inkluderar en flexibel och modulär teknologiplattform, som fungerar som ett ekosystem av uppkopplade produkter och

### Nytt steg i utvecklingen



tjänster, och möjliggör insamling och analys av olika typer av data, i realtid eller efterhand.

Datan som genereras av ASSA ABLOYs uppkopplade produkter och lösningar ger kunderna ett betydande mervärde och är en inkomstkälla för koncernen. Informationen kan samlas in, analyseras och användas av kunderna för att till exempel utveckla nya affärsmodeller. Människors rörelsemönster vid in- och utpassering eller i byggnader ger värdefull kunskap om användning av olika utrymmen vid olika tidpunkter.

IoT kan också bidra till ökad kostnadseffektivitet. Analys av data ger information om såväl säkerhets- som energibehov – två av de största kostnadsposterna i driften av en fastighet – för effektivare klimatkontroll och utnyttjande av olika ytor i fastigheten. Kontrollen kan också omfatta öppning och stängning av dörrar, övervakning av säkerhetsklassade utrymmen och varu- och transportflöden.

#### Mer återkommande tjänster och intäkter

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

erbjudande. Abonnemangsbaserade avtal för uppgraderingar, mjukvarulicenser samt data och analyser blir allt vanligare. Trenden mot multifunktionella och komplexa system skapar nya affärsmöjligheter. Detta knyter kunderna närmare och skapar ett starkare återkommande intäktflöde, ofta med långsiktiga kontrakt för leverans och service, inklusive molnlösningar.

#### Entréautomatik

Inom entréautomatik har ASSA ABLOY genom förvärv, innovation och organisk tillväxt blivit en global marknadsledare med sin division Entrance Systems. Sjukhus, skolor, flygplatser, kontor, handel, industri och varulager är typiska arbetsplatser där byggnader har mängder med entréer och portar. Totalmarknaden för entréautomatik beräknas till cirka 200 miljarder SEK med en god tillväxttakt. Uppkopplade produkter gör det möjligt för fastighetsförvaltare att samla in och analysera data från entrésystemen. Fastighetsförvaltaren får information om vad som har hänt och vilka reservdelar som behövs för att åtgärda problemet. Detta möjliggör förebyggande service och ökad kostnadseffektivitet, samtidigt som stora kundvärden skapas.

#### NYA PRODUKTER

## Uppdaterad dörrstängare vinnare vid 2018 Iconic Awards: Innovative Architecture

Detta prestigefyllda designpris tilldelas produkter och byggnader som bidrar till innovativ arkitektur. De prisbelönta dörrstängarna tillhandahåller innovativa lösningar för alla dörrmiljöer. Med hjälp av innovativ Cam-Motion®-teknologi ger sortimentet en enastående och lättillgänglig användarupplevelse, där dörrarna stängs tyst, säkert och tryggt.



## Yale Assure Lock Connected by August

Yale Assure Locks, Connected by August är de första produktsamarbetena mellan de två ASSA ABLOY-varumärkena August and Yale. Assure-låset med uppgraderingskitet Connected by August kombinerar Yales säkra lås med Augusts app och molnbaserade mjukvara för att skapa smarta lås med optimal funktionalitet. Yale Assure Locks, Connected by August och Connected by August Upgrade Kit för befintliga Assure-lås finns på Amazon.com, August.com, ShopYaleHome.com och i Best Buy-butiker.



## Strategi för värdeskapande #3 Kostnadseffektivitet i allt vi gör

ASSA ABLOYs mål är att hela tiden öka kostnadseffektiviteten genom operativa förbättringar och hållbara strategier. Noggrann kostnadskontroll uppnås genom att effektivisera tillverkning, inköp och processer. Ett ökat fokus på professionellt inköpsarbete ger bättre kvalitet och kostnadseffektivitet, vilket i sin tur stärker konkurrenskraften.

# 48%

av totala inköp i lågkostnadsländer.

# -27%

mindre antal leverantörer under de senaste fem åren.

# 7:e

strukturprogrammet lanserat 2018 med en bedömd återbetalningstid understigande tre år.





# Ökad effektivitet genom automatisering och digitalisering

ASSA ABLOYs strategi att öka effektiviteten är fundamental för lönsam tillväxt. Koncernen investerar i marknadsnärvärde genom kundrelevans, i produktledarskap genom innovation och teknik och i ständig utveckling genom medarbetarna. Målet är en rörelsemarginal på 16–17 procent. 2018 lanserade koncernen sitt sjunde strukturprogram (MFP), som kommer att förbättra effektiviteten ytterligare. ASSA ABLOY arbetar regelbundet med andra effektivitetsåtgärder, som exempelvis professionella inköp för att motverka prispress på bland annat råmaterial, vilket stod i fokus under 2018. Hög prioritet har även satsningar på ökad effektivitet genom digitalisering av processer och automatisering av produktion.

## Produktionsstruktur

ASSA ABLOYs produktionsstruktur och effektivitet fortsätter att utvecklas genom återkommande fleråriga strukturprogram. En betydande del av synergieffekterna vid förvärv är rationalisering av produktionsanläggningar samt effektiv integration. Till detta kommer strävan att minska antalet kontor för att effektivisera organisationsstrukturen. I fokus är också förbättrad global logistik för lägre kostnader, ökad flexibilitet, ökat mervärde för kunderna samt bättre arbetsmiljö.

Målsättningen är att koncentrera sammansättning av produkter i avancerade fabriker nära kunderna främst i de mogna marknaderna. Produktion av mer strategiska komponenter såsom cylindrar, låskistor, dörrstängare och viss elektromekanik koncentreras till egna fabriker i lägstkostnadsländer. Övriga komponenter köps i ökad utsträckning från produktionspartners.

Sedan det första strukturprogrammet 2006 har 88 producerande enheter lagts ned, 143 byggts om till sammansättning, och cirka 60 kontor stängts. Majoriteten av de kvarvarande produktionsenheterna i högstkostnadsländer har ändrat inriktning till huvudsakligen slutmonteringslinjer och kundanpassningscenter. Under

2018 fortlöpte strukturprogrammen planenligt med effektivitetsförbättringar och en personalminskning på 1 798 personer. Inklusivt förvärv var koncernens antal anställda i lägstkostnadsländer cirka 21 000 år 2018. Det motsvarar 44 procent av den totala personalstyrkan, jämfört med 38 procent 2008. Sedan det första strukturprogrammet 2006 har antalet anställda minskat med 15 362 personer, till största delen inom produktionen i högstkostnadsländer.

2018 lanserades det sjunde koncernövergripande strukturprogrammet. Programmet har en bedömd återbetalningstid understigande tre år och omfattar avveckling av 15 fabriker och cirka 30 kontor. Den beräknade totalkostnaden för programmet är 1 500 MSEK, varav 1 218 MSEK redovisades 2018.

Under 2018 fortsatte översynen av ASSA ABLOYs logistikstruktur. Arbete pågår med att reducera antalet logistikleverantörer och samtidigt skapa en effektivare struktur för logistikcentra med en hög grad av standardisering av material och produkter. Standardiserade digitala processer möjliggör snabba, effektiva och säkra transportlösningar.

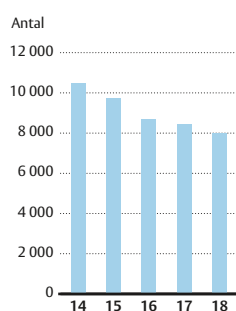
FABRIKER I  
LÄGKOSTNADSLÄNDER



## Professionella inköp

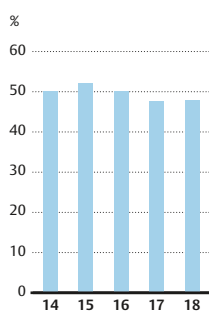
ASSA ABLOYs inköpsprocess får ökad betydelse. En större andel inköp av standardkomponenter för slutmontering och kundanpassning stärker kostnadseffektiviteten. Förbättrade inköp ger dessutom stora möjligheter att öka kvalitet och hållbarhet. Koncernens ambition är att minska antalet leverantörer och öka antalet partnerleverantörer för betydande kostnadsminskningar. Det gör att partnerleverantörernas roll blir allt viktigare. De högre råvarupriserna ledde dessutom till ett ökat fokus på inköp under 2018.

### ANTAL LEVERANTÖRER



En viktig aktivitet för lägre kostnader och ökad kvalitet är att minska antalet leverantörer. Antalet leverantörer har genom ett aktivt arbete minskat med 27 procent under de senaste fem åren för jämförbara enheter.

### ANDEL AV TOTALA INKÖP I LÅGKOSTNADSLÄNDER



Andelen av koncernens totala inköp av råmaterial, komponenter och färdiga varor från lågkostnads-länder uppgick till 48 procent 2018.

Koncernens inköpsprocess ska säkerställa hög kvalitet till lägsta kostnad. För att förbättra produktkvaliteten och kostnadseffektiviteten fokuserar koncernen därför alltmer på professionella inköp. Det sker i processer som driver en rad aktiviteter för utveckling och styrning av inköpen där koncernens leverantörer blir strategiska partners. Leverantörerna deltar i allt högre utsträckning i produktutvecklingen. De har ett nära samarbete med ASSA ABLOY för att kunna leverera inte bara komponenter utan hela undersystem och produkter på basis av leverantörsavtal med kategori- och kvalitetsstyrning. Koncernen bidrar med produktions-, och kvalitets-kunnande.

Inköpsorganisationen har blivit mer komplex de senaste tio åren. Den kategoriserar och segmenterar leverantörer efter koncernens strategiska behov och en rad olika kvalitetskategorier. De bästa får en partnerstatus och de sämsta fasas ut eller får villkor för att kvarstå. Divisionerna har specialiserade inköpschefer för respektive komponentkategori. Inköpscenter hanterar olika kategorier av komponenter på ett effektivt sätt. Uppföljningen av kostnadsutvecklingen sker varje månad.

Ambitionen är att ha ett alltmer begränsat antal större och högkvalitativa partnerleverantörer för flera av koncernens divisioner främst i lågkostnadsländer. De senaste fem åren har antalet leverantörer minskat med 27 procent till cirka 8 000 globalt med en majoritet i lågkostnadsländer. Målet är att fortsätta minska antalet leverantörer. 2018 minskade antalet leverantörer med 6 procent på koncernnivå.

ASSA ABLOY kräver att alla leverantörer och affärspartners verkar i enlighet med principerna i koncernens uppförandekod för affärspartners och tar socialt, miljömässigt och etiskt ansvar. Detta medför ofta en kontinuerlig förbättring av leverantörernas hållbarhetsarbete, både vad gäller resursförbrukning, hälsa och säkerhet, arbetsmiljö och villkor, samt andra hållbarhetsrelaterade frågor.

Om en affärspartner inte lever upp till uppförandekoden eller inte vill förbättra sig avbryts samarbetet. Kontroller sker bland annat genom revisioner som omfattar över 2 000 leverantörer i Latinamerika, Asien, Afrika och Östeuropa.

Kvalitet och pris står i fokus för inköp. I takt med att dataflödet blir allt större ökar också behovet av effektiva processer, vilket gör effektiva digitala verktyg till en nödvändighet. ASSA ABLOY har till exempel utvecklat ett analysverktyg som ger en bild av vad underleverantörens leverans borde kosta – en Should Cost-analys. Den bryter ned kostnaderna i flera led, gör värdeanalyser och kostnadskalkyler för att få en förståelse av produkternas verkliga kostnader och prissättning. Analysen kompletteras av koncernens djupa kunskaper om produktoptimering enligt VA/VE-teknik (Value Analysis/Value Engineering) och möjliga processförbättringar.

Aktuella initiativ är ett särskilt kvalitetsteam för underleverantörer som lanserades 2016 och en koncern-gemensam kontrollprocess för bättre riskhantering av underleverantörer som infördes 2018. E-upphandling ökar kraftigt vid köp av varor och tjänster via internet. E-auktioner, där divisioner begär in anbud på material och tjänster, blir också allt vanligare. Båda dessa processer leder till betydande besparingar.

## Processutveckling

Ett ständigt arbete pågår för att utveckla metoder och processer i alla led i värdekedjan för ökad kostnadseffektivitet och kundnytta. Lean-metodiken omfattar alla interna processer i alla divisioner. Automatisering och digitalisering av koncernens administrativa flöden är en förutsättning för allt effektivare processer.

I och med det kraftigt ökade dataflödet arbetar koncernen på att förbättra sina digitala processer. De är en förutsättning för att leverera produkter och tjänster som uppfyller kundernas krav och behov. Metodiken Seamless Flow, i kombination med Lean-metoder, bedrivs idag på koncernens alla enheter och antalet projekt ökar varje år. De spelar en viktig roll för att uppnå en helt automatiserad produktionslogistik och en störningsfri produktion. Det innebär att tillverkningen blir lättöverskådlig med bättre kontroll av materialkostnader, bättre rutiner för beslutsfattande, kortare utvecklingstider samt ett ökat samarbete med marknadsförare och säljare.

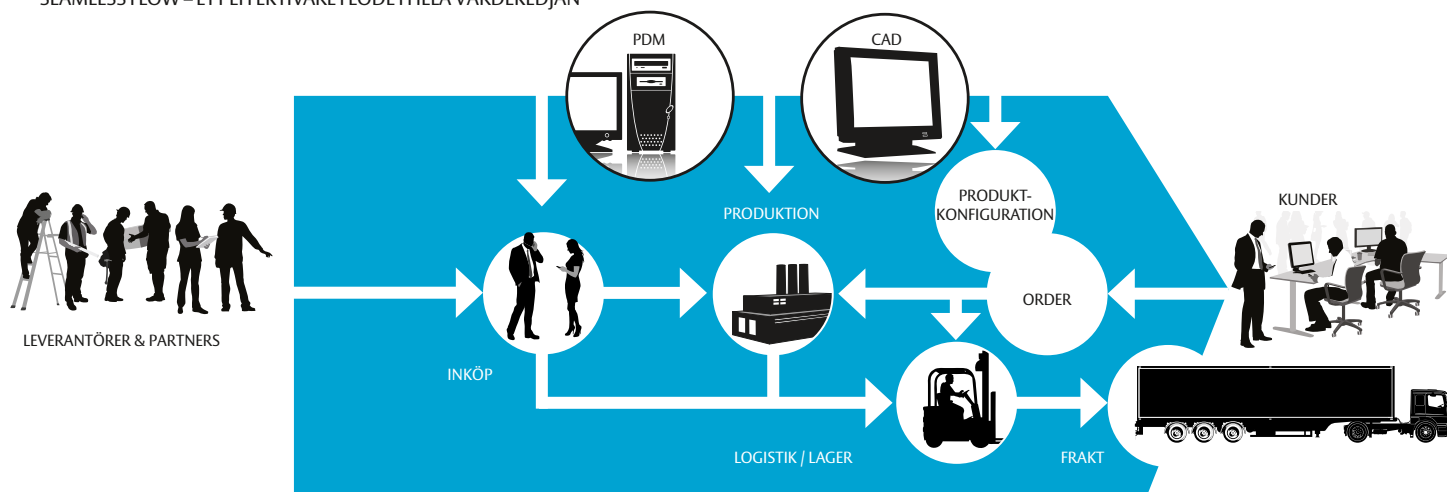
Seamless Flow möjliggör friktionsfria transaktionsflöden mellan olika divisioner, regioner, leverantörer och kunder. Syftet är att uppnå fullständig automatisering och att effektivisera processerna främst inom säljstöd, produktion och leveranskedja. Det ger en sömlös kundupplevelse i alla kontakter med koncernen. Genom standardiserade produkt databaser samt effektiva PDM- och ERP-system kan koncernen förbättra kvaliteten på

administrativa flöden och processer. Samtidigt frigörs resurser för direkta kundkontakter i stället för supportfunktioner och andra administrativa backend-funktioner. I slutet av 2018 hade över 150 koncernbolag implementerat något av de sex ERP-system som används inom koncernen.

Value Analysis (VA) är en strukturerad process för att optimera kostnad och kundvärde för existerande produkter. Detsamma gäller Value Engineering (VE) som är en del av produktutvecklingsprocessen. VA/VE omfattar en djupgående analys av produktens design, komponenter och tillverkningsmetoder som på ett systematiskt sätt minskar kostnaden och ökar kundnyttan med förbättrad kvalitet.

Investeringarna i ökad automatisering av produktionsflödena har accelererat under de senaste åren. E-upphandlingar och e-handel får en ökad betydelse i automatiseringen och digitaliseringen av processerna i hela värdekedjan.

### SEAMLESS FLOW – ETT EFFEKTIVARE FLÖDE I HELA VÄRDEKEDJAN



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

# Strategi för värdeskapande #4

## Ständig utveckling genom våra medarbetare

Medarbetarnas engagemang och kompetens är avgörande för koncernens framgång. 2018 utvecklade ASSA ABLOY värderingar och förhållningssätt för att främja en gemensam kultur inom koncernen. I en global organisation behövs digitala verktyg för att göra arbetssätten mer innovativa, effektiva och smidiga.

# 28

olika nationaliteter i höga chefsbefattningar.

# 87%

av medarbetarna deltog i 2018 års medarbetarundersökning.

# 3,6

skador per miljon arbetade timmar. Sedan 2015 har skadefrekvensen minskat med 46 procent.

### Värderingar

- Handlingskraft
- Innovation
- Integritet

### Förhållningssätt

- Vi litar på medarbetarna
- Vi vågar förändra
- Vi står upp för vad som är rätt

### HR-ramverket bygger på tre grundläggande principer:

- Öka mångfalden och inkluderingen
- Fokus på talangförsörjning
- Förbättra arbetsmiljön



# Medarbetarna skapar framgång

Under 2018 identifierade ASSA ABLOY värderingar och förhållningssätt som ska aktiveras och förankras inom koncernen under 2019. De utgör grunden för ASSA ABLOYS vision, strategi och organisation för HR-frågor som uppdaterades under året. Det kommer att stärka koncernens arbete mot att bli "Employer of Choice". Denna affärsinriktade strategi med ett tydligt fokus på människor skapar en miljö där medarbetarna kan göra skillnad och agera under eget ansvar. ASSA ABLOY anser att rätt personer på rätt plats är en drivkraft för tillväxt. Genom att förbättra koncernens processer och strukturer vill ASSA ABLOY åstadkomma en kultur som skapar mervärde för verksamheten och uppmuntrar till intern rörlighet, mångfald och kunskapsutbyte.

## Öka mångfalden och inkluderingen

ASSA ABLOYS uppförandekod slår fast att kön, nationalitet, socialt eller etniskt ursprung, ålder, religion, fysiska handikapp, sexuell läggning och politiska åsikter inte får vara grund för negativ särbehandling. ASSA ABLOY har en resultatutvecklad kultur som bygger på tanken om att se saker ur många olika perspektiv och föregå med gott exempel.

Det bidrar till mer dynamiska strukturer och främjar kreativitet och ett öppet tankeutbyte. ASSA ABLOY har stor erfarenhet av att arbeta med diversifierade team, som ofta ger ett mer holistiskt perspektiv och bättre resultat – särskilt vad gäller innovation och affärsprocesser.

Detta återspeglar sig bland annat i att deltagarna i ASSA ABLOYS utvecklingsprogram för högre chefer består av en varierad grupp medarbetare samt att koncernens mål är att 30 procent av chefspositionerna ska innehas av kvinnor. 2018 var andelen 24 procent och det fanns personer med 28 olika nationaliteter i höga chefsbefattningar. Under året tilldelades flera kvinnor ledande positioner.

## Fokus på talangförsörjning

ASSA ABLOY tror på sina medarbetare och att de kan göra stor skillnad. Kombinerat med möjligheten att arbeta tillsammans i en miljö med olika perspektiv utvecklar ASSA ABLOY verksamheten, produkterna och branschen. Koncernen satsar aktivt på möjligheter att lära sig, utvecklas och uppnå resultat som har en positiv inverkan på lönsamheten.

Vartannat år genomför ASSA ABLOY en koncernövergripande medarbetarundersökning, ett viktigt verktyg för att förstå hur medarbetarna uppfattar sin arbetsplats och roll. Undersökningen 2018 hade en svarsfrekvens på 87 procent och övervägande positiva resultat, särskilt inom områden som innovation, medarbetarutveckling och arbetsprocesser.

Koncernen arbetar på alla nivåer för att öka den interna rörligheten och utvecklingsmöjligheterna. ASSA ABLOYS rekryteringspolicy prioriterar interna kandidater förutsatt likvärdiga kvalifikationer. För att uppmuntra till intern rörlighet kommuniceras lediga platser på koncernens intranät och det finns flera gemensamma program för ökat engagemang och personlig utveckling.

Koncernen har en global process för utveckling av chefer på högre nivå med syfte att säkerställa kompetens som möter framtidens krav. Stommen är två utvecklingsprogram: ASSA ABLOY MMT och ASSA ABLOY IMD, "Leading the future". Över 620 av koncernens högsta chefer från 35 länder har deltagit i IMD-utbildningen, ett skräddarsytt program i samarbete med Institute for Management Development i Lausanne i Schweiz, med 30 deltagare per omgång.

## Förbättra arbetsmiljön

ASSA ABLOY strävar efter en skadefri arbetsplats i alla delar av verksamheten. Med en koncerngemensam säkerhetskultur som främjar ett säkert beteende kan faror och risker på arbetsplatsen reduceras. ASSA ABLOY har en nollvision när det gäller arbetsolyckor.

## Digital arbetsplats

Med en global arbetsstyrka som behöver kunna arbeta var som helst och när som helst, krävs det en robust, säker och tillåtande IT-infrastruktur. För att erbjuda innovativa och effektiva arbetsätt samt tillgång till information på ett säkert och lagenligt sätt investerar ASSA ABLOY i digitala plattformar, identitets- och accesskontroll samt självbetjäningssystem. Molntjänster ger till exempel ASSA ABLOY möjlighet att dra nytta av konkreta fördelar som skalbarhet, tillförlitlighet och en mer flexibel organisation. Dessutom ger det ASSA ABLOY en standardiserad IT-infrastruktur och möjlighet till betalning baserat på användning.

Integration kan vara en källa till konkurrensförmåga för att erbjuda tillgång till information, hänga med i den snabba tekniska utvecklingen och det allt snabbare tempot i näringslivet. Genom att kombinera teknik och IT-verktyg med gradvisa förändringar av processer och arbetsätt kan koncernen uppnå bättre informationsflöde, synlighet, snabbhet och effektivitet.

# Resultatet av ASSA ABLOYs strategi

## Lönsam tillväxt

ASSA ABLOYs strategiska mål är kundrelevans, produktledarskap genom innovation, kostnadseffektivitet i allt vi gör och ständig utveckling genom våra medarbetare. Det har lett till stark tillväxt och en resultatutveckling som under åren har skapat stora värden för kunder, aktieägare och medarbetare.

# 141%

Omsättningstillväxt sedan 2008.

# 164%

Ökning av vinst per aktie sedan 2008.

# 134%

Ökning av rörelseresultat sedan 2008.



# Fokus på långsiktigt värdeskapande

ASSA ABLOY fokuserar på långsiktigt värdeskapande. Den genomsnittliga årliga tillväxten av omsättningen har varit över 9 procent under de senaste tio åren, och under samma period har rörelseresultatet ökat med i genomsnitt 9 procent per år. Koncernens mål över en konjunkturcykel är 5 procent organisk och 5 procent förvärvad tillväxt. Målet för rörelsemarginalen är 16–17 procent.

ASSA ABLOY bildades 1994 genom en sammanslagning av svenska ASSA och finska Abloy. De första tio åren växte koncernen snabbt, främst genom förvärv, från att vara ett mindre regionalt låsföretag i Norden till att bli en ledande global aktör.

## Marknadsnärvaro genom kundrelevans

ASSA ABLOYs tillväxt vilar på en långsiktig och stark trend: människors ökande behov av trygghet, säkerhet och bekväma lösningar för lås och dörrar. Koncernen finns idag representerad i över 70 länder och har expanderat kraftigt i tillväxtländerna, som svarade för 23 procent av den totala försäljningen 2018. Marknadens drivkrafter, baserade på urbanisering, digitalisering och hållbar utveckling, bidrar till en ökad efterfrågan på mekaniska, elektromekaniska, digitala och smarta access- och identifieringslösningar samt alltmer hållbara och energibesparande produkter och lösningar. Elektromekaniska lösningar växer snabbt, med en tillväxt på 20 procent under 2018, och svarar idag för 30 procent av koncernens försäljning.

En ytterligare betydande faktor för ASSA ABLOYs stabila tillväxt är koncernens installerade bas av lås och dörrar som är världens största. Den ger ett kontinuerligt flöde av lönsamma och återkommande affärer. Den organiska tillväxten kompletteras med en förvävsstrategi för att stärka koncernens geografiska marknadsnärvaro och bredda utbudet av accesslösningar med ny teknik inom valda områden. De senaste tio åren har ASSA ABLOY genomfört 146 förvärv som har bidragit med i genomsnitt 6 procent tillväxt årligen. 2018 bidrog förvärven med en nettotillväxt på 2 procent. Genom flera stora förvärv inom entréautomatik och industri-, lager-, och garageportar har ASSA ABLOYs division Entrance Systems blivit marknadsledare och koncernens största division med en omsättning på 23 762 MSEK, vilket motsvarar 28 procent av den totala omsättningen.

## Produktledarskap genom innovation

ASSA ABLOY är en innovativ produktledare och spenderar årligen cirka 3 procent av koncernens omsättning på forskning och utveckling. Detta blir allt viktigare som en

del av övergången till mer elektromekaniska, digitala och mobila lösningar. 2018 kom 27 procent av koncernens totala försäljning från produkter som är yngre än tre år, vilket kan jämföras med målet på 25 procent. De löpande investeringarna i produktutveckling och innovation är den främsta drivkraften för att nå målet på 5 procent årlig organisk tillväxt.

## Kostnadseffektivitet i allt vi gör

Ständiga effektivitetsförbättringar är nödvändiga för en god och stabil lönsamhet samt hållbara verksamheter och produkter. Koncernen effektiviserar löpande den globala produktionsstrukturen genom återkommande fleråriga strukturprogram. En effekt av detta är att koncernens externa inköp har ökat kraftigt och koncentrerats till färre och större leverantörer. Syftet med strukturprogrammen är att koncentrera monteringslinjer och kundanpassning nära de stora kundmarknaderna och flytta komponenttillverkningen till lågkostnadsländer. Ett sjunde program lanserades 2018. De pågående programmen resulterade i effektivitetsförbättringar och en personalminskning på 1 798 personer under 2018.

Utöver strukturprogrammen gör ASSA ABLOY flera andra satsningar för att uppnå ökad effektivitet och kundnytta. Lean-processer omfattar alla enheter med professionella team för smartare produktionsflöden och Seamless Flow-arbetet omfattar hela koncernen. Stora investeringar görs i gemensamma IT-system, standardiserade databaser samt automatisering och robotisering av produktionsprocesser för att öka effektiviteten och möjliggöra ytterligare organisk och förvärvad tillväxt.

## Ständig utveckling genom våra medarbetare

Medarbetarna är koncernens viktigaste tillgång. För ASSA ABLOYs fortsatta framgångar är det avgörande att utveckla deras kompetens. Under 2018 har ASSA ABLOY tagit fram grundläggande värderingar som ska främja en gemensam kultur och stärka koncernen över divisions-, varumärkes-, bolags- och geografiska gränser. De grundläggande värderingarna är: Handlingskraft, Innovation och Integritet.

# ASSA ABLOYs divisioner

## Regionala divisioner

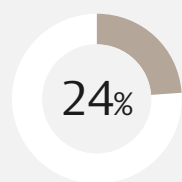
De regionala divisionerna tillverkar och säljer mekaniska och elektromekaniska lås, digitala dörrlås, cylindrar och säkerhetsdörrar anpassade för den lokala marknadens normer och säkerhetskrav.

## Opening Solutions EMEA

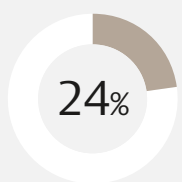


s30

Andel av omsättningen



Andel av rörelse-resultatet

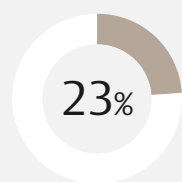


## Opening Solutions Americas

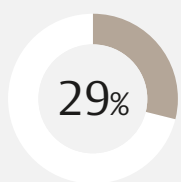


s31

Andel av omsättningen



Andel av rörelse-resultatet

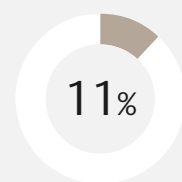


## Opening Solutions Asia Pacific

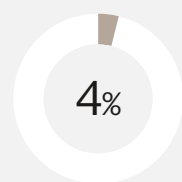


s32

Andel av omsättningen

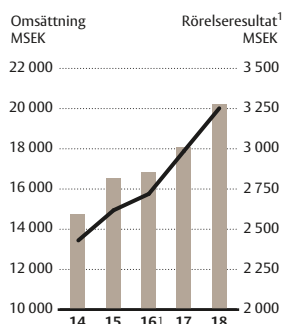


Andel av rörelse-resultatet



### FINANSIELLT I KORTHET 2018

- Omsättning: 20 201 MSEK (18 081) med 2 procent organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT): 3 256 MSEK (2 990).<sup>1</sup>
- Rörelsemarginal: 16,1 procent (16,5).<sup>1</sup>

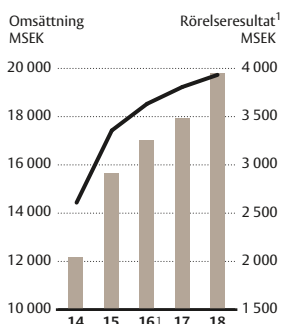


■ Omsättning — Rörelseresultat<sup>1</sup>

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

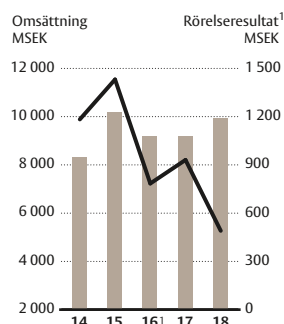
### FINANSIELLT I KORTHET 2018

- Omsättning: 19 817 MSEK (17 940) med 9 procent organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT): 3 941 MSEK (3 815).<sup>1</sup>
- Rörelsemarginal: 19,9 procent (21,3).<sup>1</sup>

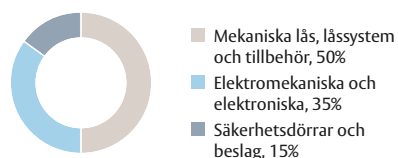


### FINANSIELLT I KORTHET 2018

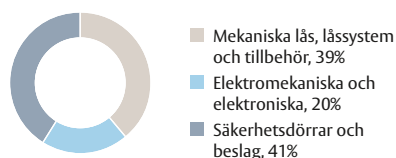
- Omsättning: 9 949 MSEK (9 211) med 4 procent organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT): 492 MSEK (934).<sup>1</sup>
- Rörelsemarginal: 4,9 procent (10,1).<sup>1</sup>



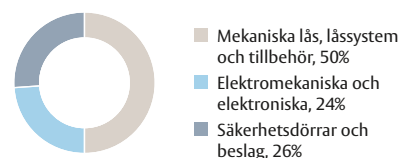
### OMSÄTTNING PER PRODUKTGRUPP



### OMSÄTTNING PER PRODUKTGRUPP



### OMSÄTTNING PER PRODUKTGRUPP





### Globala divisioner

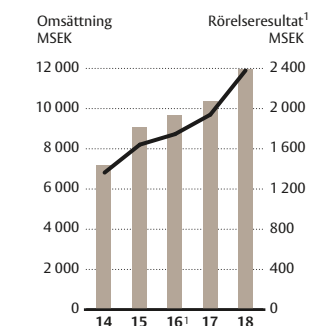
De globala divisionerna tillverkar och säljer elektronisk accesskontroll, identifieringsprodukter och entréautomatik på den globala marknaden.

## Global Technologies



### FINANSIELLT I KORTHET 2018

- Omsättning: 11 951 MSEK (10 373) med 8 procent organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT): 2 387 MSEK (1 946).<sup>1</sup>
- Rörelsemarginal: 20,0 procent (18,8).<sup>1</sup>



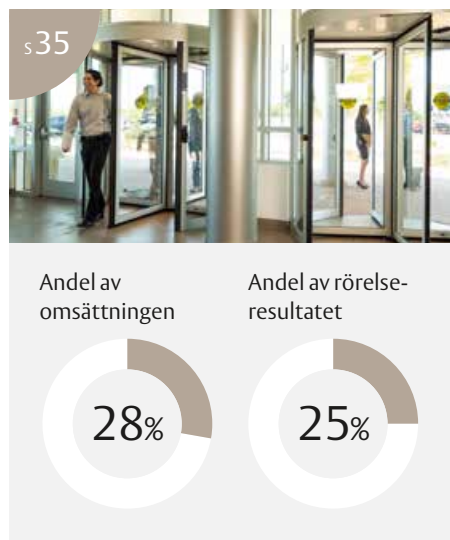
■ Omsättning — Rörelseresultat<sup>1</sup>

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

### OMSÄTTNING PER PRODUKTGRUPP

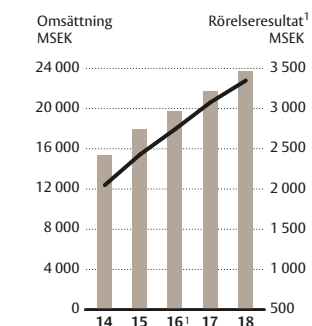


## Entrance Systems

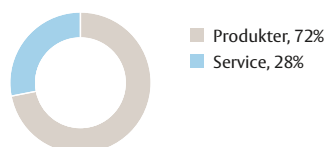


### FINANSIELLT I KORTHET 2018

- Omsättning: 23 762 MSEK (21 781) med 4 procent organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT): 3 358 MSEK (3 087).<sup>1</sup>
- Rörelsemarginal: 14,1 procent (14,2).<sup>1</sup>



### OMSÄTTNING PER PRODUKTGRUPP



För fler nyckeltal, se sid. 61.

# Opening Solutions EMEA

## God tillväxt och hög innovationstakt



**Neil Vann**  
Executive Vice President och  
chef för division EMEA

Efterfrågan inom divisionen var god, med en organisk försäljningstillväxt på nästan 2 procent. Försäljningen av elektromekaniska lås med digitala och mobila lösningar ökade kraftigt. Tillväxten var god på många marknader i Europa. Produktutvecklingen fortsatte i hög takt och effektiviserings- och strukturprogrammen gav fortsatt bra resultat, tack vare robotisering och fortsatt konsolidering av leverantörer.



### Marknadsutveckling

Under 2018 var tillväxten stark i Tyskland, Finland och östra Europa och god i Skandinavien, Storbritannien och södra Europa. Afrika/Mellanöstern och Frankrike uppvisade också tillväxt, medan försäljningen minskade i Benelux. Elektromekaniska produkter visade mycket stark tillväxt. Kommersiella produkter som säljs via specifikation utgör fortfarande den största delen av verksamheten, medan konsumenternas medvetenhet, konsekvent och innovativ produktutveckling med kvalitet och service är viktiga drivkrafter på bostadsmarknaden. Efterfrågan på hållbara lösningar fortsätter att vara stark.

Varumärkesutveckling, värdebaserad prissättning, återkommande intäkter och specifikation är viktiga hörnstenar i EMEAs strategi för att öka kundrelevansen. Divisionen har över 200 specifikatörer och antalet projekt som specificeras fortsatte att öka kraftigt. Kunderbjudandet anpassas efter standarder och säkerhetskrav på de lokala marknaderna, med stöd av den lokala kunskap som koncernens varumärken står för. EMEA omfattar några av branschens mest ansedda varumärken, som ABLOY, Yale, Mul-T-Lock, TESA, IKON och Vachette. Även om digitala produkter erbjuder stora tillväxtpotentialer, spelar mekaniska lås fortfarande en viktig roll och fortsätter att växa.

Förvärvsprinciperna är ny teknologi, geografisk expansion och tillväxt inom närliggande sektorer. 2018 förvärvade koncernen HKC och Planet. Båda är exempel på förvärv i närliggande sektorer som har breddat produktutbudet.

### Produktledarskap

Andelen nya produkter introducerade de senaste tre åren var 29 procent av den totala försäljningen. 2018 lanserade EMEA sin första energiutvinnande produkt, Pulse – ett lås med en innovativ elektronisk cylinder som varken kräver batterier eller strömförsörjning. Divisionen satsar också på att ta fram miljövarudeklarationer som gör det möjligt för kunderna att till fullo förstå nya produkters miljöpåverkan. Detta innebär en stor konkurrensfördel. Andelen mjukvaror i koncernens erbjudande ökar också kontinuerligt och tjänsteutbudet utvecklas inom områden som underhåll, utbildning och säkerhet.

### Kostnadseffektivitet

Divisionens strukturprogram för att minska antalet fabriker och koncentrera sammansättning nära kunderna fortsatte enligt plan, med konsolidering av underleverantörer till färre och större partners. I Skandinavien har

divisionen konsoliderat sina anläggningar, vilket kommer att leda till ökad effektivitet och bättre service för hela produktutbudet. Automatiseringen av produktionen fortsatte i hög takt. Här spelar avancerad robotteknik med intelligenta visionssystem en viktig roll. Antalet robotar har ökat med 75 procent de senaste tre åren och ökade 2018 med 30 procent. Commercial Excellence-programmet hade en positiv utveckling inom flera områden, som prissättning, återkommande intäkter och digitalisering. Ett exempel är B2B-webbutiken. Under året har divisionen ökat antalet orderlinjer som hanteras sömlöst med över 10 procent, i och med ett fortsatt tydligt fokus på kundupplevelsen.

### Försäljningen av elektromekaniska lås ökade med 18 procent under 2018. Vilka är drivkrafterna för denna tillväxt?

Tillväxten har främst drivits av ett fortsatt fokus på kritisk infrastruktur och övergången från kommersiella mekaniska huvudnyckelsystem till flexibla digitala lösningar.

### Ni förvärvade dörrtätningbolaget Planet 2018. Hur kommer det att integreras?

Förvärvet ligger i linje med vår strategi att utöka kärnverksamheten. Planet är en ledande leverantör av tätninglistor och klämskydd för dörrar och kommer att integreras helt i EMEAs schweiziska organisation, som ingår i vår marknadsregion DACH (Tyskland, Österrike och Schweiz). Vi kommer till exempel att införa gemensamma tjänster, införliva varumärket Planet, tillämpa bästa praxis och samtidigt upprätthålla verksamheten i Tagelswangen strax utanför Zürich. En dedikerad integrationschef på plats ska se till att arbetet utförs enligt plan. Tanken är att Planet ska bli vårt kompetenscenter för tätninglistor och klämskydd, men fokus ligger också på att maximera synergimöjligheterna, främst genom ASSA ABLOYS globala nätverk, tvärförsäljning och specifikationsarbete.

### I vilka geografiska områden växte ni mest 2018?

Geografiskt sett har den största tillväxten skett i östra Europa, särskilt i Polen. Vi har också haft stark tillväxt i Tyskland och Finland.

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

**Marknader:** EMEA är ledande inom sina produktområden i Europa, Mellanöstern och Afrika. Cirka 60 procent av försäljningen sker till det kommersiella segmentet och 40 procent till bostadssektorn. EMEA består av en mängd koncernbolag som har goda kunskaper om sina lokala och i många avseenden diversifierade marknader. Produkterna säljs i första hand via en rad distributionskanaler, men även direkt till slutanvändare.

**Förvärv 2018:** Dale & Excel, Lorient och Exidor i Storbritannien, HKC i Irland, LOB i Polen, Lukkoaitta i Finland, Luleå Läskonsult i Sverige, Marengo i Nederländerna och Planet GDZ i Schweiz.



EMEAs erbjudande omfattar dörr- och fönstersystem, accesskontroll och service.

# Opening Solutions Americas

## Elektromekaniska och smarta lås driver tillväxten



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

Försäljningen ökade kraftigt med en organisk tillväxt på 9 procent, tack vare en mycket stark tillväxt i Nordamerika. Efterfrågan var stor på framför allt elektromekaniska lås, både inom det kommersiella segmentet och bostadssegmentet. Koncernens rörelsemarginal var god, trots ökade materialkostnader.



### Hur hanterade ni de stigande råvarupriserna under året?

Med hjälp av prisjusteringar kunde vi successivt kompensera för de högre råvarukostnaderna. Dessutom har vi vidtagit åtgärder för ökad kostnadseffektivitet i hela divisionen.

### Vad är det som driver er starka tillväxt inom elektromekaniska lösningar?

Vi ser en fortsatt stark ökning av elektromekaniska produkter i hela Americas, både i bostadssegmentet och övriga segment. I takt med att fler konsumenter anammar teknik för det uppkopplade hemmet har vi sett en ökad efterfrågan på våra smarta lås. Våra partnerskap med nyckelaktörer inom segmentet för smarta hem har också bidragit till den stabila tillväxten. Försäljningen i fysiska butiker har ökat, men dessutom har e-handel visat sig vara en intressant kanal för våra elektromekaniska lösningar.

Både i det institutionella och det kommersiella segmentet ökade efterfrågan på accesslösningar med en god tillväxt för hela vårt sortiment av elektromekaniska produkter.

### I vilka geografiska områden växte ni mest 2018?

Hela Nordamerika visade stark tillväxt 2018. USA ökade mest, men även Kanada och Mexiko nådde goda resultat. Vad gäller Latinamerika var utvecklingen god i Centralamerika och Västindien, medan Sydamerika inte växte lika mycket som vi hade förväntat oss.

### Marknadsutveckling

Divisionens största marknad, USA, uppvisade stark tillväxt 2018. Tillväxten var stark i både det kommersiella och institutionella segmentet och ökade på bostadsmarknaden. Kanada levererade stark tillväxt, främst inom det institutionella segmentet. Politisk instabilitet i flera sydamerikanska länder påverkade tillväxten negativt. Efterfrågan på elektromekaniska lösningar fortsatte att växa på alla marknader och segment. Inom bostadssegmentet har digitala lås fortfarande en liten spridning och är en stor outnyttjad marknadspotential.

Smarta lås och hållbara, energisnåla produkter är viktiga drivkrafter för efterfrågan. Tillväxten var hög för hög säkerhetsprodukter, beslag och lösningar för områdeskydd. Traditionella låsprodukter och tillbehör visade också tillväxt. Efterfrågan ökade på marknaden för smarta hemsäkerhetslösningar. Home-sharing, hemleveranser och andra tillträdestjänster driver efterfrågan på smarta lås. ASSA ABLOYs partnerskap med Google Nest, Walmart och andra återförsäljare ger en stor tillväxtpotential för hemleveranser. 2018 förvärvade divisionen Luxer One, en ledande amerikansk leverantör av avancerade lösningar för paketleveranser, Brüken i Mexiko, ett företag specialiserat på beslag till glas- och aluminiumdörrar, samt Pioneer och Concept Frame i USA, som tillförde regional kompetens inom dörrar, karmar och projektspecificering. Wood Door och Maiman Company i USA avyttrades under året.

### Produktledarskap

Nya produkter, lanserade under de senaste tre åren, stod för 27 procent av divisionens totala försäljning 2018. Teknik- och mjukvaruintegration möjliggör utveckling av innovativa funktioner som inbyggd accesskontroll och molnbaserade lösningar för alla marknader, inklusive marknaden för smarta bostäder. Divisionen är marknadsledare i USA inom smarta låslösningar för det uppkopplade hemmet under varumärkena Yale och August.

Mjukvaruplattformen August Home har haft en positiv inverkan på divisionens produktutveckling av smarta lås och hemleveranslösningar. Under året lanserades flera smarta lösningar för det uppkopplade hemmet, som gör det möjligt för bostadsägare att på ett säkert sätt styra och kontrollera hemleveranser via mobilappar.

### Kostnadseffektivitet

Divisionen fortsatte att förbättra effektiviteten tack vare Lean-processer, Seamless Flow samt ständiga förbättringar inom produktion, automatisering, robotisering

och tillverkningsstruktur. Kostnadseffektiviteten och kundrelevansen stärks med ett allt bättre informationsflöde i marknadsförings- och säljprocesser på alla nivåer. E-handeln växer inom såväl bostadssegmentet som de kommersiella och institutionella segmenten. För bostadssegmentet ligger fokus på smarta hemsäkerhetsprodukter. Med e-handelsverktyg kan återförsäljare inom de kommersiella och institutionella segmenten erbjuda snabbare leveranser vid tidskänsliga projekt. Investeringar i automatisering och robotisering fortsätter i hög takt för ökad säkerhet, kvalitet och effektivitet.

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

**Marknader:** USA, Kanada, Mexiko, Centralamerika och Sydamerika. Majoriteten av försäljningen sker i USA och Kanada där ASSA ABLOY har en omfattande säljorganisation och säljer sina produkter genom distributörer. Institutionella och kommersiella kunder är de största slutkundsegmenten. De står för 80 procent av försäljningen och det privata bostadssegmentet för 20 procent. I Sydamerika och Mexiko sker försäljningen främst via distributörer, grossister och byggvaruhus. På dessa marknader är försäljningen mer jämnt fördelad mellan bostadssegmentet och övriga segment.

**Förvärv 2018:** Brüken i Mexiko, Pioneer, Concept Frame och Luxer One i USA.

**Avyttringar 2018:** Wood Door och Maiman Company i USA.



Americas erbjudande omfattar dörrar, lås, beslag, skalskyddssystem, accesskontroll och service.

# Opening Solutions Asia Pacific



**Anders Maltesen**  
Executive Vice President och  
chef för division Asia Pacific

## God tillväxt i APAC – förändringar i Kina

Divisionen hade ett bra år, med stark tillväxt i Sydkorea och Japan, främst inom elektromekaniska produkter. Koncernens nya affärsstrategi i Kina ska skapa en mer fokuserad organisation som kan hantera de snabba förändringarna på marknaden. Utvecklingen av nya produkter fortsätter på hög nivå inom divisionen, med stor efterfrågan på framför allt smarta dörrlås inom bostadssegmentet.



### Hur går det med implementeringen av den nya strategin i Kina?

Det går bra. Organisationsstrukturen gör att teamen kan vara mer fokuserade med kunniga medarbetare som riktar in sig på olika kundsegment med specialiserade lösningar och varumärken. Dessutom effektiviserar vi vår produktion ytterligare, vilket kommer att öka vår konkurrenskraft i framtiden.

### Hur snabbt anammar kunderna digitala lås på de olika marknaderna?

Sydkorea är det land i Asia Pacific där digitala lås ökar snabbast. De flesta nya bostadshus har smarta dörrlösningar och varumärket Gateman från ASSA ABLOY är marknadsledande. Med denna höga penetrationsgrad fokuserar vi på mer avancerade funktioner och smarta lås för utbytes- och uppgraderingsmarknaden. Kina är en annan snabbt växande marknad för digitala och smarta lås och vårt omfattande produktsortiment hjälper oss att effektivt växa i olika marknadssegment.

### I vilka geografiska områden växte ni mest 2018?

Sydkorea uppvisade stark tillväxt 2018, särskilt vad gäller digitala lösningar och beslag. Vi är också glada över den stadiga tillväxten på vissa andra marknader i Sydostasien.

### Marknadsutveckling

Efterfrågan var god i stora delar av APAC-regionen. Försäljningen ökade kraftigt i Sydkorea, Japan och Sydostasien. Även i Pacific var försäljningsökningen god. Efterfrågan i Kina, som står för omkring hälften av divisionens försäljning, var fortsatt svag. Försäljningen av brand- och säkerhetsdörrar fortsatte att minska. Den organiska försäljningen i Kina minskade med 1 procent, jämfört med 4 procent 2017.

På APACs marknader är efterfrågan på digitala och mobila lösningar stor och ökar snabbt, eftersom kunderna snabbt tar till sig ny teknik. Detta syns i divisionens omsättning per produktgrupp, där försäljningen av mekaniska lås, låssystem och tillbehör sjönk till under 50 procent 2018. Efterfrågan på smarta dörrlås fortsätter att öka med tvåsiffriga tal, liksom efterfrågan på hållbara lösningar. Efterfrågan drivs av förändringar på marknaden, urbanisering och nya bestämmelser som främjar miljöklassade och energisnåla produkter.

I Kina betraktas smarta lås allt mer som hemelektronik, eller till och med som livsstilsprodukter, och sprider sig snabbt även bland mer konservativa användare. Verksamheten i Kina har omorganiserats för att kunna möta de specifika behoven inom olika marknadskanaler och ett antal varumärken har knutits till Pan Pan, Yale och ASSA ABLOY med separata säljorganisationer. Den nya varumärkesstrategin ska stödja divisionens tillväxtmål även på eftermarknaden. För att kunna serva byggmarknaden bättre etablerades dessutom en storkundsorganisation i Kina.

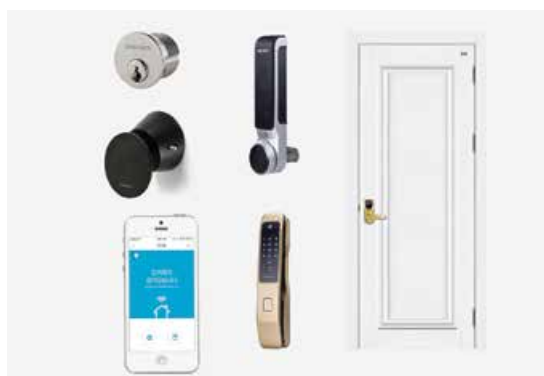
### Produktledarskap

Divisionen fortsatte att stärka sitt produktledarskap genom ökade satsningar på innovation och nya produkter. Produkter under tre år i marknaden ökade till 40 procent av den totala försäljningen jämfört med koncernmålet på 25 procent. För att förenkla minskar koncernen antalet produktplattformar, medan andelen mjukvaror ökar. Det stärker kunderbjudandet med differentierade funktioner och helhetslösningar för bostadsmarknaden. God design blir allt viktigare för kunderna. Antalet utvecklingsingenjörer fortsatte att öka vid divisionens 15 utvecklingscenters, bland annat i Kina, där utvecklingsarbete sker av produkter för hela regionen. Divisionen har det bredaste utbudet av så kallade "gröna" produkter med ett snabbt ökande antal miljövarudeklarationer.

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

**Marknader:** De asiatiska länderna är till största delen tillväxtmarknader med säkerhetsstandarder i tidig utveckling. Cirka tre fjärdedelar av försäljningen går till nybyggnation. På den kinesiska marknaden används ofta samma sorts lås, handtag och beslag till både bostäder och arbetsplatser. Produktionsenheterna i Kina levererar även till ASSA ABLOYs övriga divisioner. Australien och Nya Zeeland är mogna marknader med etablerade låsstandarder, där den största delen av försäljningen går till renovering och uppgraderingar.

**Förvärv 2018:** Pacific Door Systems i Nya Zeeland.



Asia Pacifics erbjudande omfattar mekaniska och smarta dörrlås, fönstersystem, accesskontroll och service.

### Kostnadseffektivitet

Nybyggnationsmarknaden i Kina förväntas växa i långsammare takt och konsolideringen av byggföretag fortsätter. Eftersom rörelsemarginalen i Kina förväntas vara fortsatt låg de kommande åren har koncernen gjort en nedskrivning av goodwill och andra immateriella tillgångar på 5 595 MSEK under 2018. Koncernen har också gjort avsättningar på 400 MSEK för kundfordringar och varulager i Kina.

Koncernen fortsätter att förbättra tillverkningsstrukturen i Kina med anpassning till efterfrågan på marknaden. Man har till exempel ökat specialiseringen, effektiviserat produktionsstrukturen och anpassat storleken på produktionsanläggningarna. Målet är en ökad effektivitet genom hela värdekedjan.

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

# Global Technologies

## Stark försäljnings- och resultatutveckling



**Stefan Widing**  
Executive Vice President och  
chef för Global Technologies  
affärsenhet HID Global



### Vilka produkter bidrog till er starka försäljningsökning 2018?

Vi hade god tillväxt på många produktområden. Ett exempel är Location Services, där vi har lyckats bra inom flera viktiga kundsegment. Kundernas referenser och framgångshistorier kommer att driva tillväxten inom det här området. Vi ser en fortsatt god utveckling även inom Mobile Access, där användaracceptansen har ökat med tresiffriga tal. Dessutom har vi vidtagit åtgärder under 2018 för att ytterligare öka skalbarheten. Slutligen har vår nya lösning för autentisering och hotidentifiering, som bygger på maskinlärning, fått snabb acceptans på marknaden, vilket bådär gott inför framtiden.

### Hur kommer ni att utveckla och integrera Crossmatch framöver?

Crossmatch kommer att integreras i de tre affärsenheterna inom HID som överensstämmer med bolagets tre produktsegment. Vissa grundläggande teknikområden och andra funktionella områden kommer att bli en del av HIDs globala funktioner. Vi kommer först och främst att utveckla Crossmatch affärsmässigt, genom att utnyttja HIDs marknadsnärvaro. Innovationsmässigt kommer vi att öka investeringarna i bolagets biometriska teknik.

### I vilka geografiska områden växte ni mest 2018?

Nordamerika växte mest 2018.

## HID Global

### Marknadsutveckling

Säkra digitala identiteter är en viktig förutsättning för att främja säkerhet, trygghet och bekvämlighet i det digitala samhället. Ökade säkerhetsbehov, uppgraderingar och den snabba tekniska utvecklingen har resulterat i en fortsatt stark tillväxt på marknaden för identitetslösningar.

Försäljningen var god inom Physical Access Control Solutions, Extended Access Technologies, Identity & Access Management Solutions och Identification Technologies. Även Secure Issuance visade god tillväxt, medan Citizen ID minskade försäljningen. På de mogna marknaderna och på tillväxtmarknaderna ökade försäljningen kraftigt drivet av den starka tillväxten i Nordamerika.

Under året förvärvade HID Global amerikanska Crossmatch. Företagets sortiment omfattar hård- och mjukvara för biometrisk identifiering och utgör ett bra komplement till HID Globals produktportfölj. I och med förvärvet blir HID Global en av världens största leverantörer av biometrisk fingeravtrycksteknik och förstärker sitt erbjudande av innovativa biometriska identifieringslösningar.

### Produktledarskap

Satsningarna på innovation och produktutveckling fortsatte på en hög nivå och andelen produkter under tre år i marknaden låg på cirka 21 procent, vilket är nära koncernens mål på 25 procent.

Divisionens identitets- och accesskontrollprodukter utvecklas hela tiden med nya funktioner och anpassningar till olika plattformar, för att tillgodose de ökade kraven på uppdateringar och ändringar. HID Globals mjukvarustödda produkter och tjänster för säkra identiteter kan hantera alla aspekter av en identitets livscykel. Den ökade andelen mjukvaror i produkterna gör dessutom att HID Global kan komplettera sina befintliga fysiska produkter med mjukvarulösningar. Ett exempel är att utrusta skrivare med programmet Financial Instant Issuance. Det skapar återkommande intäkter och mervärde för kunderna.

HID Location Services visade stark tillväxt 2018, tack vare den snabbt växande marknaden för företagslösningar inom IoT. HID Location Services tillhandahåller positionering i realtid, vilket ökar kundernas möjligheter att hantera tillträde och människors rörelser inom byggnader samt lokalisera människor på en viss anläggning.

Exempel på mervärden är bättre driftseffektivitet och fastighetsförvaltning samt ökad säkerhet, genom att analysera rumsanvändning och kartlägga flödet av människor.

### Kostnadseffektivitet

Effektiviseringsarbetet fortsatte både genom rationalisering av verksamheter och förbättrade processer. Under året beslöt koncernen att HID Globals tillverkning av ID-handlingar och funktion för gemensamma tjänster i Europa ska flyttas till Irland. Det kommer att leda till kostnadsbesparingar och ökad flexibilitet.

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

**Marknader:** Miljontals människor världen över använder HIDs produkter och tjänster för att navigera i vardagen, och över 2 miljarder saker är uppkopplade via HID-teknik. Kunderna utgörs av företag, hälsovårds-, utbildnings- och finansiella institutioner samt regerings- och statliga institutioner. Kunderna finns främst inom de offentliga och kommersiella sektorerna i alla världsdelar.

**Förvärv 2018:** Crossmatch i USA och ISLOG i Frankrike.



HID's erbjudande omfattar lösningar för säker identifiering och accesskontroll.



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



#### Vilka produkter bidrog till er starka försäljningsökning 2018?

Mobila nycklar har slagit igenom på allvar under 2018 och är nu en prioriterad fråga inom hotellbranschen. De flesta lås som har levererats under året har varit kompatibla med mobila nycklar och antalet fastigheter där tjänsten finns tillgänglig har ökat. Detta är första steget i digitaliseringen av vårt erbjudande. Vi har också lanserat lösningarna Vostio och Bluision, som har väckt stort intresse även om försäljningen inte har tagit fart ännu.

#### Hur har era återkommande intäkter utvecklats?

Våra återkommande intäkter baserade på CaaS och SaaS (Credential/Software as a Service) hade en mycket positiv utveckling, tack vare en allt snabbare övergång till mobil accesskontroll.

#### I vilka områden växte ni mest 2018?

Vi har haft tillväxt i de flesta geografiska marknader och segment. Det är glädjande att vår marina verksamhet har utvecklats positivt, i och med att kunderna satsar på att förbättra gästernas upplevelse. Nordamerika har växt snabbare än någonsin. Samtidigt har Kina kommit tillbaka med tvåsiffrig tillväxt, medan den europeiska marknaden har varit fortsatt stark.

## Elektromekaniska lås främjar tillväxten

### Global Solutions

#### Marknadsutveckling

2018 bytte ASSA ABLOY Hospitality namn till ASSA ABLOY Global Solutions för att återspegla koncernens expansion inom nya sektorer. Divisionen hade en fortsatt stark tillväxt med högt rörelseresultat och mycket god marginalutveckling. Global Solutions fortsatte att stärka sin marknadsnärvaro, expandera till nya geografiska områden och digitalisera sitt erbjudande.

Renoveringar, uppgraderingar samt försäljning av lösningar och mjukvaror drev tillväxten. Fokus ligger på att förstå kundens köpresa och skapa ökat mervärde. Elektromekaniska lås ger kunderna förutsättningar för att skapa mervärde för sina kunder genom att använda molnbaserade tjänster och mjukvarulösningar samt införa nyckelfri mobil accesskontroll. Flera stora globala hotellkedjor har installerat och fortsätter att installera koncernens avancerade system, medan nya segment – som flerfamiljsboende, vård, utbildning och studentbostäder – är exempel på marknader där Global Solutions produktportfölj erbjuder ytterligare tillväxtpotential. Molnbaserade lösningar gör det möjligt för kunderna att effektivisera verksamheten och förbättra såväl fastighets- som datasäkerheten och därmed skapa mervärde.

**Marknader:** ASSA ABLOY Global Solutions leder utvecklingen av trygga och säkra accesslösningar för hotell, kryssningsfartyg, studentbostäder och äldreboende. ASSA ABLOY Global Solutions system och produkter finns installerade i över sju miljoner hotellrum på fler än 42 000 hotell världen över. Kunderna finns främst inom den offentliga sektorn och hotellbranschen i alla världsdelar.

**Förvärv 2018:** Phoniro i Sverige.

Integrerade tjänstelösningar, som exempelvis belysning och säkerhet, samt återkommande intäkter från mjukvarulicenser, ökade också stadigt som andel av den totala omsättningen.

Under 2018 förvärvade koncernen Phoniro, en stor aktör inom lösningar för hemtjänst och vårdhem i Norden. Affärsmodellen liknar den som används inom hotellbranschen, det vill säga elektromekaniska och digitala produkter med möjlighet för vårdpersonalen att använda molnbaserade tjänster för mobil accesskontroll.

#### Produktledarskap

Innovation och produktutveckling, viktiga faktorer för produktledarskap, fortsatte på en hög nivå. Andelen nya produkter med mindre än tre år i marknaden uppgick till cirka 34 procent, betydligt högre än koncernmålet på 25 procent. Mjukvarorna uppdateras kontinuerligt och investeringar i forskning och utveckling utgörs till stor del av mjukvaruutveckling.

Global Solutions ansvarar för produktens hela livscykel, inklusive mjukvaruuppdateringar, uppgraderingar och service. Produkterna utvecklas ständigt med nya funktioner och plattformsanpassningar. Fysiska produkter kompletteras med mjukvarulösningar som över tid ger återkommande intäkter och ökat mervärde för kunderna. 2018 lanserade Global Solutions ett molnbaserat, underhållsfritt accesssystem som inte kräver några lokala servrar.

#### Kostnadseffektivitet

Effektiviseringsarbetet fortsatte under året, både genom rationalisering av verksamheter och genom förbättrade processer. Global Solutions fokuserar på Lean-processer och en effektiv tillverkningsstruktur med gemensamma funktioner och IT-system, kontinuerlig rationalisering av administrativa processer och friktionsfria flöden. Till exempel finns det bara en produktionsanläggning, som ligger i Shanghai. Produkterna säljs främst till direktkunder och resurserna anpassas ständigt efter utvecklingen på marknaden.



Global Solutions erbjudande omfattar accesslösningar för hotell, kryssningsfartyg, studentbostäder och äldreboende.

# Entrance Systems

## Stark tillväxt inom service



**Mogens Jensen**  
Executive Vice President och  
chef för division Entrance  
Systems



### 2018 hade ni en organisk tillväxt på 4 procent. Vilka marknader presterade bäst?

Entrance Systems hade en stark utveckling i Nordamerika och på de europeiska tillväxtmarknaderna. Västeuropa uppvisade måttlig tillväxt, medan Asien/Pacific och Latinamerika hade en negativ tillväxt på grund av den utmanande utvecklingen i Kina, framför allt inom vår komponentverksamhet. Nedgången i Latinamerika berodde främst på ett antal stora projekt 2017 som inte upprepades 2018.

På produktsidan var utvecklingen stark för utrustning till lastbryggor. Efterfrågan inom segmentet distribution och logistik var fortsatt hög i både Nordamerika och Europa. I USA ökade dessutom försäljningen av ytterdörrar till bostäder.

Snabbportar och ytterdörrar till bostäder hade en negativ utveckling i Europa.

### Hur utvecklades serviceverksamheten under året?

Under 2018 började vi satsa mer på vår serviceverksamhet och vi kan se en ökad tillväxt inom service jämfört med tidigare år, särskilt inom industrisegmentet. Förutom ökade investeringar har vi också gjort organisatoriska förändringar för att fokusera mer på service. Målet är att öka försäljningen ytterligare 2019.

### Hur gick försäljningen av divisionens nyutvecklade produkter under året?

2018 nådde vi målet att andelen nya produkter ska vara 25 procent av försäljningen, och under året lanserade vi ett antal nya produkter, både industriportar och dörrar för gångtrafik.

2018 fortsatte den goda organiska tillväxten inom division Entrance Systems, med kraftig tillväxt i Nordamerika och god tillväxt i EMEA. Serviceerbjudandet uppvisade en stark tillväxt. Efterfrågan på hållbara lösningar var stor. Strukturprogrammen för en effektivare tillverkningsstruktur fortsatte enligt plan.

### Marknadsutveckling

Divisionens försäljning växte organiskt med 4 procent. Förvärvstillväxten uppgick till 1 procent. Tillväxten var stark i Nordamerika och god i EMEA, tack vare den starka utvecklingen i östra Europa. Marknadsförutsättningarna i Kina var utmanande och försäljningen minskade på många tillväxtmarknader utanför Europa.

Inom tjänstesektorn ökar tillväxten av uppkopplade produkter och lösningar, och efterfrågan på elektromekaniska och hållbara lösningar är en stor drivkraft för tillväxt inom alla produktsegment. Skjutdörrar, entréautomatik och industriportar är exempel på produkter som visar god eller kraftig tillväxt. En annan drivkraft är den ökande e-handeln som bidrar till en ökad efterfrågan på lager- och logistiklösningar.

Serviceerbjudandet, som svarar för 28 procent av divisionens omsättning, visade stark tillväxt. Divisionen investerar i serviceerbjudandet, både vad gäller säljare och tekniker. Nya servicekoncept baserade på långtidsavtal, med effektivt informationsflöde och analys för förebyggande service och moderniseringar, stärker kundrelationen och ger goda tillväxtpotentialer.

En viktig del av tillväxten är förvärv. 2018 förvärvades Door Systems i USA och K.A.D. i Sydkorea. Door Systems är en distributör av dörrar till bostäder och kommersiella byggnader i Chicagos storstadsområde, med en stark serviceorganisation.

### Produktledarskap

Innovation och produktutveckling fortsatte på en hög nivå. Nya produkter, som lanserats under de senaste tre åren, svarar för 25 procent av försäljningen. Divisionen har ett omfattande och konkurrenskraftigt erbjudande med nya produkter och lösningar som omfattar i stort sett alla produktsegment. Entrance Systems har också lanserat nya tjänster med ökad användarvänlighet, starka funktioner och förbättrat underhåll. Divisionen har ett stort och växande utbud av energisnåla lösningar, till exempel en ny isolerad dörr med termisk prestanda som överträffar de senaste byggnormerna vad gäller värmeförlust. Under året introducerades en ny kompakt karusell dörr, konstruerad för att ge ökad användarvänlighet och högre komfort. Vidare lanserades en ny serie garageprodukter med smarta, digitala app-baserade lösningar och uppkopplade dörrar som ger kortare ledtider för underhåll och service vid funktionsstörningar. Digitalisering har lett till ett starkt fokus på uppkopplade smarta lösningar, medan hållbarhet driver produktutvecklingen mot energibesparingar och klimatkontroll.

### Kostnadseffektivitet

Konsolideringen av produktionsstruktur, organisation och flöden gick enligt plan. Divisionen fortsatte effektiviseringsarbetet med investeringar i robotisering, implementering av Lean-metoder samt genom att minska inköps- och produktionskostnader genom VA/VE-analyser. Divisionens satsning på Commercial Excellence omfattar förbättringar i arbetet med kundsegmentering, specialiseringsprojekt och säljprogram, inklusive ökad digitalisering. Dessutom fortsatte övergången till att använda endast varumärket ASSA ABLOY i den direkta försäljningskanalen.

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

**Marknader:** Entrance Systems är världsledande med försäljning i alla världsdelar. Säljbolag finns i 35 länder och distributörer i 90 länder. Serviceverksamheten svarar för närmare en tredjedel av omsättningen. Produkterna säljs i tre kanaler. I den direkta kanalen säljs ny utrustning och omfattande service direkt till slutkunder under ASSA ABLOY-varumärket. Den indirekta kanalen vänder sig främst till stora och medelstora distributörer under varumärket Entrematic. Den tredje kanalen, Cardo, säljer komponenter och beslag för portar inom industri- och bostadssegmenten samt sensorer till dörr- och hissindustrin.

**Förvärv 2018:** Door Systems i USA och K.A.D. i Sydkorea.



Entrance Systems erbjudande omfattar automatiska dörrar, industriportar, utrustning till lastbryggor, snabbportar och service.

# Kundlösningar över hela världen



## Trygghet, säkerhet och hållbarhet på skola i Australien

**KUND:** Beaumaris Secondary College, en skola för elever på 7–12 år i Melbourne-förorten Beaumaris med omnejd. Vid utformningen av den nya anläggningen ville skolan fokusera på miljömedvetenhet och bland annat utveckla ett våtmarksområde för att erbjuda utbildningsmöjligheter och skapa miljömässiga fördelar.

**UTMANING:** Att skapa en idealisk miljö för både elever och personal i form av en byggnad som är lättillgänglig men samtidigt upprätthåller säkerhet och kontroll, med minsta möjliga energi- och vattenförbrukning samt avfallsgenerering. Denna känsliga avvägning mellan trygghet, säkerhet, hållbarhet och energieffektivitet krävde stor noggrannhet i valet av produkter och sättet som dessa tillhandahölls på.

**LÖSNING:** ASSA ABLOY levererade en mängd olika produkter och tjänster som är miljövänliga sett till hela tillverkningsprocessen och livscykeln, varav flera hade miljövarudeklarationer. Produkterna var dessutom tillverkade i Australien och överträffade kundens förväntningar på trygghet och säkerhet. Tack vare ASSA ABLOYS mjukvara Openings Studio kunde man skapa ett effektivt arbetsflöde, sänka kostnaderna och minska byggarbetets miljöpåverkan.



## ASSA ABLOY ger stjärnglans till nytt lyxhotell i Los Angeles

**KUND:** Wilshire Grand InterContinental Hotel huserar i den övre delen av Wilshire Grand, en ny skyskrapa i Los Angeles finansdistrikt och den högsta byggnaden väster om Mississippi-floden. Hotellet har nästan 1 000 rum, samt en exklusiv takbar, flera restauranger, gym, festlokal, konferensanläggning med mera.

**UTMANING:** Den exklusiva byggnaden krävde högsta möjliga estetik, men lösningarna skulle inte bara vara snygga utan dessutom säkra och funktionella. Med ett stort antal olika produkter var enhetlighet en viktig faktor – från en funktionell design i parkeringsgaraget till unika, exklusiva inslag i hotellets allmänna utrymmen.

**LÖSNING:** Genom att arbeta över divisionsgränserna kunde ASSA ABLOY erbjuda en komplett uppsättning produkter som uppfyllde kraven på utseende, funktionalitet och säkerhet. Ett av läsen har till exempel en integrerad kortläsare med HID-teknologi, som gör det möjligt för hotellet att använda olika typer av kodbärare. Samma sak gäller ASSA ABLOY Global Solutions VingCard-lås som används i dörrarna till hotellrummen. De befintliga dörrstängarna ersattes med dolda dörrstängare som uppfyller behoven både vad gäller brandsäkerhet och estetik. Dörrarna till hissar och trapphus utrustades med ASSA ABLOYS utanpåliggande dörröppnare/-stängare, som kan öppna och stänga dörrarna med kraft, vilket var ett krav för att uppfylla nödvändiga brandsäkerhetsföreskrifter. Ljudisolerade sido- och bottenlister bidrog till bättre akustik, och många av de utvalda produkterna hade dessutom hälsodeklarationer (HPD, Health Product Declaration).

Genom samarbete mellan flera olika divisioner lyckades ASSA ABLOY hålla tidsramen under hela projektet och leverera samtliga produkter med den enhetliga finish som kunden efterfrågade.



## Hotellgäster och -personal drar nytta av Mobile Access

**KUND:** Nordic Choice Hotels är en av Nordens ledande hotellkoncerner, med 190 hotell.

**UTMANING:** Inom hotellbranschen finns just nu ett starkt fokus på ny teknik, och Nordic Choice Hotels ville ha en lösning med mobila nycklar till sex av sina hotell i Stockholm. På kravlistan stod minimala uppgraderingar av de befintliga RFID-låsen och enkel integrering med hotellkedjans mobilapp.

**LÖSNING:** Eftersom Nordic Choice Hotels ville implementera en smidig och säker lösning med digitala nycklar, valde de ASSA ABLOY Global Solutions Mobile Access – som ger fördelar för både gäster och personal.

ASSA ABLOY har länge samarbetat med Nordic Choice Hotels och kunde snabbt och effektivt uppgradera över 3 000 befintliga elektroniska lås för kompatibilitet med mobila nycklar.

Mobile Access gör att gästerna slipper köa i receptionen. Incheckningen sker via hotellets app och med hjälp av ASSA ABLOYS säkra Seos-teknologi kan de öppna dörren till hotellrummet bara genom att svepa med mobiltelefonen över låset.

Lösningen gör att hotellpersonalen kan lägga mer tid på att serva sina gäster. Nu när gästerna inte längre behöver gå till receptionen för att få sina nyckelkort, får personalen mer tid över för att hjälpa till med andra ärenden och frågor.





## E-pass underlättar resandet i Tanzania

**KUND:** Tanzania har över 55 miljoner invånare och gränsar till åtta andra afrikanska länder.

**UTMANING:** Som en del av ett nytt, elektroniskt gränskontrollprogram ville regeringen i Tanzania modernisera de nationella passen för att förbättra medborgarnas reseupplevelse och motverka användningen av falska pass.

**LÖSNING:** Regeringen i Tanzania valde en komplett lösning för elektroniska pass från HID Global.

De nya e-passen underlättar medborgarnas resande, eftersom de nu bara behöver scanna sina pass vid elektroniska gränskontrollstationer för att ta sig in och ut ur landet. E-passen uppfyller alla standarder enligt Internationella civila luftfartsorganisationen (ICAO), vilket innebär att passen kan användas av tanzaniska medborgare för resor över hela världen.

En stor fördel är att innehavaren av ett e-pass kan få ett tillfälligt pass utfärdat till sin smartphone om det ordinarie passet blir stulet eller tappas bort. Denna smidiga lösning är möjlig tack vare HID gold, som är HIDs prisbelönta Seos-teknologi för mobila ID-handlingar.

Tanzanias nya e-pass har ett kontaktlöst chip, som är garanterat manipulerings säkert, inbyggt i den inplastade sidan med personuppgifter.

HID Global har etablerat en varaktig relation med Tanzanias regering för att garantera högsta möjliga säkerhetsnivå under många år framöver.



## Flexibel CLIQ-lösning uppfyller höga säkerhetskrav på museum

**KUND:** Design Museum i London har utställningar med anknytning till arkitektur, mode, grafisk design samt industri- och produkt design. Museet öppnade 1989 och flyttade till Kensington 2016.

**UTMANING:** För att utforma Design Museums nya lokaler krävdes en investering på 90 miljoner euro. Specifikationen omfattade bland annat ett accesssystem anpassat till projekt i den här dimensionen och utformat för att säkra värdefulla utställningsföremål. Museet, som har 100 fast anställda medarbetare och hundratals besökare varje dag, behövde en flexibel lösning som uppfyllde säkerhetskraven för tre gallerier, ett café och en eventlokal.

**LÖSNING:** När byggföretaget fick frågan om vilken lösning de rekommenderade blev svaret CLIQ – som med stor framgång har installerats i många andra museer och kulturella byggnader.

CLIQ är ett användarvänligt accesssystem baserat på mekaniska högsäkerhetscylindrar i kombination med ett krypterat elektroniskt lås- och identifieringssystem. De elektromekaniska CLIQ PROTEC2-låsen kontrollerar tillträdet till 56 dörrar. Personalen har varsin batteridrivna CLIQ-nyckel, programmerad med lämplig behörighet.

Med hjälp av den intuitiva CLIQ-mjukvaran kan säkerhetscheferna när som helst ändra eller återkalla en användares behörighet. Entreprenörer förses med tillfälliga nycklar, vilket sparar tid eftersom man inte längre behöver följa med och släppa in dem på olika ställen i byggnaden.



## Serviceavtal ger nya affärsmöjligheter

**KUND:** Decathlon, en världsledande återförsäljare av sportartiklar, har 27 butiker i Belgien, inklusive en flaggskeppsbutik i Bryssel med cirka 14 000 kunder varje vecka.

**UTMANING:** För ett friktionsfritt kundflöde i Decathlons butiker är det viktigt att entrédörrarna alltid fungerar, men även de bakre dörrarna måste ha en felfri funktion så att man regelbundet kan ta emot nya varuleveranser.

**LÖSNING:** Ett serviceavtal med ASSA ABLOY Entrance Systems gör att Decathlon inte behöver oroa sig för krånglande dörrar.

Vid eventuella problem kommer en specialutbildad ASSA ABLOY-tekniker och åtgärdar dörren så att verksamheten snabbt kan återgå till det normala. Detta är till särskilt stor hjälp vid automatiska dörrar, eftersom Decathlons underhållschef inte har den specialkompetens som krävs för att utföra reparationer.

Avtalet innebär att underhållschefen inte behöver ha kontroll på dörrarnas status, hur de fungerar och hur eventuella problem ska åtgärdas. Alla medarbetare på Decathlon kan känna sig trygga i vetskapen om att en ASSA ABLOY-tekniker snabbt löser eventuella dörrrelaterade problem.

# Värdeskapande för alla intressenter

## Övergripande strategi

ASSA ABLOYS strategiska inriktning är att leda trenden mot världens mest innovativa och väldesignade accesslösningar. Vårt syfte är att dagligen hjälpa människor att känna sig trygga, säkra och uppleva en öppnare värld. Våra grundläggande värderingar, övertygelser och strategiska mål visar vägen.

### Strategiska mål:

*Tillväxt genom kundrelevans*

*Produktledarskap genom innovation*

*Kostnadseffektivitet i allt vi gör*

*Ständig utveckling genom våra medarbetare*

## Resurser

Finansiellt kapital

48 500 medarbetare i över 70 länder

Starka gemensamma processer i en decentraliserad kund-fokuserad organisation

Hållbarhet är en integrerad del i koncernens samtliga affärsprocesser

Effektiva produktions- och monteringsanläggningar över hela världen

Strategiska och kostnads-effektiva leverantörer

Starka varumärken, patent och väldiversifierad produktportfölj som uppfyller lokala normer och standarder

Kunder över hela världen med en stor installerad bas

## Omvärldsfaktorer

- Växande säkerhetsbehov
- Urbanisering
- Digitalisering
- Automatisering
- Hållbarhet

## ASSA ABLOYS viktigaste aktiviteter

Marknadsföring, försäljning, rådgivning, service och support

Innovation och produktutveckling

Inköp, tillverkning och effektivisering av processer

Förvärv och integration



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

## Intressenter

## Resultat

### Produkter, tjänster och service

30 procent av försäljningen är elektromekaniska produkter

28 procent av försäljningen är entréautomatik

26 procent av försäljningen är mekaniska lås

16 procent av försäljningen är säkerhetsdörrar

27 procent av försäljningen är från produkter yngre än tre år

## Värde för intressenterna

### Kunder:

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

### Leverantörer och partners:

- Teknisk utveckling
- Stabil partner
- Intjäning och sysselsättning
- Ägare och investerare: Utdelning och värdeökning

### Medarbetare:

- Säker arbetsplats
- Professionell utveckling och inkomst
- Etisk, stabil och långsiktig verksamhet

### Samhälle:

- Tillväxt
- Sysselsättning
- Hållbarhet
- Ökad säkerhet och trygghet

## Övergripande värdeskapande

*Trygghet*  
*Säkerhet*  
*Bekvämlighet*

*Lönsam tillväxt*



# Fortsatt goda framsteg i hållbarhetsarbetet

ASSA ABLOYs hållbarhetsarbete fortsatte att utvecklas positivt under 2018, med framsteg som ligger i fas med den femåriga hållbarhetsplanen, nya hållbara produkter samt effektivare användning av vatten och energi. Koncernens fokus på hälsa och säkerhet har lett till 11 procent lägre skadefrekvens 2018 och färre arbetsplatsolyckor. Koncernens väsentlighetsanalys uppdaterades under året med hjälp av feedback från medarbetare, kunder och leverantörer. Resultatet bekräftar att koncernen har rätt prioriteringar.



Läs mer om ASSA ABLOYs hållbarhetsarbete i koncernens Sustainability Report.

## Kommersiell drivkraft

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

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

## Styrning

ASSA ABLOY arbetar kontinuerligt för att stärka hållbarheten inom verksamheten. Styrningen mot ökad hållbarhet utgår från koncernens uppförandekod för alla medarbetare och uppförandekoden för affärspartners samt från en rad policydokument som formar hållbarhetsåtagandet. Ett globalt hållbarhetsråd samlar, inspirerar till och sprider gemensamma erfarenheter och idéer. Resultatet av hållbarhetsarbetet redovisas utförligt i koncernens Hållbarhetsredovisning som har upprättats i enlighet med GRI Standards: Core och uppfyller kraven för hållbarhetsredovisningar i enlighet med den svenska årsredovisningslagen.

## Resultat och fokusområden

Basen för det operativa arbetet är ASSA ABLOYs femåriga hållbarhetsprogram fram till 2020 med fler nyckeltal och en bredare och snabbare uppföljning än tidigare program. Energianvändningen är ett viktigt område med investeringar i effektivare processer och styrsystem. Resultatet under 2018 är positiva och följer plan. Arbetet för att öka andelen förnyelsebar energi, med målet om 20 procent av den totala energiförbrukningen 2020, möter begränsningar i många länder med svårigheter att finna denna energiform till konkurrenskraftiga priser. Andelen förnyelsebar energi 2018 var 12 procent av den totala energianvändningen.

Förbrukningen av vatten följer planen med framsteg i återvinning tack vare teknik- och anläggningsinvesteringar framför allt i olika ytbehandlingsprocesser. Vattenintensiteten minskade med 10 procent 2018. Användningen av lösningsmedel vid målning av produkter

fortsätter också att minska tack vare införandet av miljövänligare alternativ.

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

Koncernens mål är att implementera miljöledningssystem i alla fabriker med betydande miljöpåverkan. I slutet av 2018 arbetade 77 procent av de anställda i koncernens fabriker med miljöledningssystem. Systemen införs successivt i alla förvärvade bolag med tillverkning. För att sprida engagemang och öka aktiviteten i hållbarhetsarbetet uppmuntras också bildandet av så kallade Green Teams på arbetsplatser runt om i koncernen. De uppstår via lokala initiativ och arbetar praktiskt med vardagliga hållbarhetsfrågor och arbetsmiljö.

ASSA ABLOY arbetar systematiskt tillsammans med koncernens leverantörer för att förbättra hållbarhetsprestandan i leverantörsledet. Att utvärdera och förbättra leverantörsbasen är ett kontinuerligt arbete, med särskilt fokus på leverantörer i lågkostnadsländer. Antalet leverantörsrevisioner fortsätter att öka och uppgick till 1 055 (919) under 2018. För att verifiera kvaliteten på revisionerna har externa revisorer utvärderat arbetsprocesserna och bekräftat revisionernas utfall.

## Förbättrad hälsa och säkerhet

Ledningssystemet för arbetsmiljö omfattar alla affärsenheter med minst tio anställda. Systemet har indikatorer för att identifiera risker, följa upp utbildning för att förebygga skador, säkerhetskommunikation och utredning av tillbud. Sedan systemet infördes har skadefrekvensen minskat stadigt. Fokus för 2019 är att minska riskerna på arbetsplatsen och minimera antalet förlorade arbetsdagar på grund av arbetsplatsolyckor. Målet är noll olyckor på arbetsplatsen.

## Hållbara produkter

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

# Förvaltningsberättelse och finansiella rapporter

## Innehåll

<b>Förvaltningsberättelse</b>	<b>42</b>	<b>Noter</b>	
Väsentliga risker och riskhantering	44	1 Väsentliga redovisnings- och värderingsprinciper	69
Bolagsstyrning	48	2 Försäljningsintäkter	76
Styrelse	52	3 Ersättning till revisorer	77
Koncernledning	54	4 Övriga rörelseintäkter och -kostnader	77
Intern kontroll – finansiell rapportering	56	5 Resultatandel i intressebolag	77
Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare	57	6 Operationella leasingavtal	77
<b>Omsättning och resultat</b>	<b>58</b>	7 Kostnader fördelade på kostnadslag	78
<b>Koncernens resultaträkning och rapport över totalresultat</b>	<b>59</b>	8 Avskrivningar	78
<b>Kommentarer per division</b>	<b>60</b>	9 Valutakursdifferenser i resultaträkningen	78
<b>Rapportering per division</b>	<b>61</b>	10 Finansiella intäkter	78
<b>Finansiell ställning</b>	<b>62</b>	11 Finansiella kostnader	78
<b>Koncernens balansräkning</b>	<b>63</b>	12 Inkomstskatt	78
<b>Kassaflöde</b>	<b>64</b>	13 Vinst per aktie	78
<b>Koncernens kassaflödesanalys</b>	<b>65</b>	14 Immateriella tillgångar	79
<b>Förändringar i koncernens eget kapital</b>	<b>66</b>	15 Materiella anläggningstillgångar	81
<b>Moderbolagets rapporter</b>	<b>67</b>	16 Aktier i dotterbolag	82
		17 Andelar i intressebolag	82
		18 Uppskjuten inkomstskatt	83
		19 Övriga finansiella tillgångar	83
		20 Varulager	83
		21 Kundfordringar	83
		22 Moderbolagets eget kapital	83
		23 Aktiekapital, antal aktier och utdelning per aktie	83
		24 Ersättning till anställda efter avslutad anställning	84
		25 Övriga avsättningar	86
		26 Övriga kortfristiga skulder	86
		27 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	86
		28 Eventualförpliktelser	86
		29 Ställda säkerheter för skulder till kreditinstitut	86
		30 Rörelseförvärv	87
		31 Kassaflöde	88
		32 Reserver	88
		33 Personal	88
		34 Finansiell riskhantering och finansiella instrument	91
		<b>Kommentarer till fem år i sammandrag</b>	<b>98</b>
		<b>Fem år i sammandrag</b>	<b>99</b>
		<b>Kvartalsinformation</b>	<b>100</b>
		<b>Nyckeltalsdefinitioner</b>	<b>101</b>
		<b>Förslag till vinstdisposition</b>	<b>102</b>
		<b>Revisionsberättelse</b>	<b>103</b>

# Förvaltningsberättelse

ASSA ABLOY ABs (publ.), org.nr 556059-3575, årsredovisning innehåller koncernens redovisning för verksamhetsåret 1 januari–31 december 2018. ASSA ABLOY är världsledande inom accesslösningar som uppfyller slutanvändarnas krav på trygghet, säkerhet och användarvänlighet.

## Väsentliga händelser

### Omsättning och resultat

Omsättningen ökade med 10 procent och uppgick till 84 048 MSEK (76 137). Ökningen utgjordes av en organisk tillväxt om 5 procent (4), förvärvad tillväxt om 4 procent (3) och avyttrad tillväxt om –2 procent (–1). Valutaeffekten på omsättningen uppgick till 3 procent (1).

Rörelseresultatet (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster ökade med 5 procent till 12 909 MSEK (12 341) motsvarande en rörelsemarginal om 15,4 procent (16,2). Rörelseresultatet påverkades av en nedskrivning av rörelsetillgångar om 400 MSEK inom Asia Pacific. Jämförelsestörande poster avser nedskrivning av goodwill och övriga immateriella tillgångar om 5 595 MSEK (–) samt kostnader för det nya strukturprogram som lanserades vid utgången av 2018 om 1 218 MSEK (–).

Finansnettot uppgick till –799 MSEK (–668). Resultatet före skatt exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 12 110 MSEK (11 673), en ökning med 4 procent. Det operativa kassaflödet ökade med 4 procent till 11 357 MSEK (10 929). Vinst per aktie efter full utspädning exklusive jämförelsestörande poster ökade med 4 procent till 8,09 SEK (7,77).

### Omstruktureringar

Ett nytt strukturprogram lanserades under året där samtliga divisioner omfattas av programmet. Ett femtiotal nedläggningar av fabriker och kontor planeras samt utläggning externt av viss tillverkning liksom fortsatt automation. Cirka 1 600 personer netto omfattas av det nya programmet. Den totala kostnaden för programmet beräknas uppgå till cirka 1 500 MSEK före skatt, varav 1 218 MSEK har kostnadsförts under 2018. Återbetalningstiden beräknas understiga tre år. Aktiviteter relaterat till de tidigare programmen har fortgått under året med god besparingseffekt.

Vid utgången av 2018 hade 15 362 anställda lämnat koncernen, varav 1 798 personer under året, i samband med förändringarna i produktionsstrukturen sedan strukturprogrammen startade år 2006. Sammantaget har 88 fabriksnedläggningar genomförts, varav 11 nedläggningar har skett under året. Ett större antal fabriker i högkostnadsländer har även konverterats från tillverkning till slutmontering.

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

Utbetalningar för strukturprogrammen uppgick till 793 MSEK (612) för året. Vid utgången av 2018 uppgick återstående avsättningar för strukturåtgärder till 1 190 MSEK (944).

### Förvärv och avyttringar

I februari 2018 förvärvades Phoniro, det ledande bolaget inom integrerade lösningar för digital nyckelhantering och larm inom hemtjänst och äldreboenden i Norden. Förvärvet ses som strategiskt och stärker positionen inom marknaden för vård och omsorg. Bolaget har sitt huvudkontor i Halmstad, Sverige.

I juni 2018 förvärvades HKC, en ledande irländsk leverantör av larm och molnbaserade övervakningstjänster. Produkterbjudandet innehåller en omfattande portfölj av fasta och trådlösa larmprodukter samt även övervakningstjänster som på ett bra sätt kompletterar ASSA ABLOYs erbjudande på den irländska marknaden. Bolaget har sitt huvudkontor i Dublin, Irland.

I september 2018 förvärvades 100 procent av aktiekapitalet i det amerikanska bolaget Crossmatch Inc, en ledande leverantör inom lösningar för hantering av biometrisk identitet och säker autentisering. Förvärvet av Crossmatch stärker möjligheten att erbjuda innovativa biometrisk lösningar till hundratals miljoner användare världen över och utökar HIDs marknadsledarskap inom säkra identiteter. Crossmatch har sitt huvudkontor i Palm Beach Gardens, Florida, USA.

I december 2018 förvärvades 100 procent av aktiekapitalet i Luxer One, en ledande amerikansk leverantör av avancerade lösningar för paketleveranser. Förvärvet förstärker ytterligare marknadspositionen inom lösningar för hemleverans och ger goda möjligheter till synergier inom vertikala segment som till exempel utbildning och kommersiella fastigheter. Bolaget har sitt huvudkontor i Sacramento, Kalifornien, USA.

Av övriga förvärv under året kan bland annat noteras Lorient och Planet i Storbritannien respektive Schweiz, som kompletterar produktportföljen avseende innovativa tätningslistor och klämskydd för dörrar samt Brüken, ett ledande mexikanskt bolag inom lås, beslag och tillbehör för glas- och aluminiumprodukter.

Med mindre förvärv inkluderade konsoliderades totalt 19 verksamheter under året. Det sammanlagda förvärvspriset för dessa förvärv, inklusive justeringar för förvärv från tidigare år, uppgick till 7 300 MSEK på skuldfri basis och förvärvsanalyserna indikerar att goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämd livslängd uppgick till 5 329 MSEK. Beräknade tilläggsköpeskillningar uppgick till 1 150 MSEK.

Kompletterande förvärv av innehav utan bestämmande inflytande skedde under året med 229 MSEK (130). Innehaven konsoliderades sedan tidigare till 100 procent.

I juni 2018 avyttrades den amerikanska trädörrsverksamheten inom Americas till Masonite. Verksamheten, bestående av de två bolagen Graham Wood Doors och Maiman Company, hade en omsättning 2017 på cirka 600 MSEK. Avyttringen gav upphov till en mindre realisationsvinst och innebär en positiv påverkan på ASSA ABLOYs rörelsemarginal framåtriktat, allt annat lika. En mindre verksamhet i Norge inom EMEA avyttrades även i början på året.

### Forskning och utveckling

ASSA ABLOYs kostnader för forskning och utveckling uppgick under året till 2 893 MSEK (2 244), vilket motsvarar 3,4 procent (2,9) av omsättningen.

Innovationstakten har varit fortsatt mycket hög under året bland annat inom områden som digitala lås- och dörrlösningar, produkter med ökad hållbarhet samt energisnåla produkter. Andelen produkter nyare än tre år utgjorde 27 procent av omsättningen för året.

**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.

2018 års hållbarhetsrapport med uppföljning av koncernens prioriterade miljöaktiviteter samt övrig information om hållbar utveckling återfinns på bolagets hemsida, [www.assaabloy.com](http://www.assaabloy.com).

**Internkontroll och finansiell rapportering**

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

**Skatteärenden**

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

**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 och verkställande direktören föreslår en utdelning om 3,50 kronor (3,30) per aktie till årsstämman 2019, vilket motsvarar en ökning med 6 procent. Förslaget till vinstdisposition återfinns i sin helhet på sidan 102 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 finanspolicy fastställer med undantag för kreditrisker relaterade till den operativa affärsverksamheten vilka hanteras lokalt på bolagsnivå och följs upp på divisionsnivå.

### Uppföljning

Uppföljning av strategiska risker, till exempel konkurrenter, 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.



## ASSA ABLOYs risker

### STRATEGISKA RISKER

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

- Landspecifika risker
- Kundbeteende
- Konkurrenter
- Varumärkespositionering
- Förtroenderisker

### OPERATIVA RISKER

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

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

### FINANSIELLA RISKER

Finansiella risker med potentiell påverkan på resultat och finansiell ställning.

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

#### Strategiska risker

Till de risker som ASSA ABLOY möter av denna karaktär hör olika former av omvärldsrisker med påverkan på säkerhetsmarknaden generellt, främst förändringar av kundbeteenden, konkurrenter och varumärkespositionering. Till detta ska läggas landspecifika risker.

#### Landspecifika risker

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

#### Kundbeteende

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

#### Konkurrenter

Vad gäller konkurrenter genomförs riskanalys både centralt och lokalt.

#### Varumärkespositionering

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

#### Förtroenderisker

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

#### Operativa risker

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

Hanteringen av dessa risker presenteras närmare på sidan 46.

## ASSA ABLOYS operativa risker och riskhantering

Operativa risker	Riskhantering	Kommentar
<b>Legala risker</b>	Förväntade och genomförda förändringar i lagstiftning följs löpande upp i de länder där koncernen är verksam. Utestående och potentiella tvister och andra legala ärenden inrapporteras regelbundet till koncernens centrala juristfunktion.  Policies och riktlinjer kring efterlevnad av tillämplig konkurrens-, exportkontroll-, antikorrupsions- och dataskyddslagstiftning är införda.	Det bedöms vid utgången av 2018 ej finnas utestående legala tvister som kan leda till väsentliga kostnader för koncernen.
<b>Miljörisker</b>	Utestående och potentiella miljörisker följs regelbundet upp i verksamheten. Extern expertis tas in för miljömässiga utvärderingar vid behov.	Prioriterade miljöaktiviteter samt övrig information om hållbar utveckling redovisas i koncernens hållbarhetsredovisning.
<b>Skatterisker</b>	Utestående och potentiella skatteärenden inrapporteras regelbundet till koncernens centrala skattefunktion.	Det bedöms vid utgången av 2018 ej finnas utestående skatteärenden med väsentlig resultatpåverkan för koncernen. Ett skatteärende i Finland har sedan tidigare överklagats till högre instans. Se förvaltningsberättelsen för mer information.
<b>Förvärv av nya verksamheter</b>	Förvärv genomförs av ett antal personer med stor förvärvserfarenhet samt med stöd av konsulter inom till exempel juridiska och ekonomiska områden.  Förvärv genomförs i enlighet med en enhetlig och fördefinierad koncernövergripande process. Den består av fyra dokumenterade faser: strategi, utvärdering, genomförande och integration.	Under året slutfördes förvärv av 19 verksamheter av ASSA ABLOY. Koncernens förvärv under 2018 redovisas i förvaltningsberättelsen samt i not 30 Rörelseförvärv.
<b>Omstruktureringsåtgärder</b>  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 2018 avseende nedläggning av ett femtiotal fabriker och kontor. Strukturprogrammets omfattning, kostnader och besparingar presenteras mer utförligt i förvaltningsberättelsen.
<b>Prisfluktuationer och tillgång till råmaterial</b>	Inköp och hantering av råmaterial sker främst på divisions-/affärsenhetsnivå. Koordinering sker med hjälp av regionala råd samt via övergripande ansvariga för utvalda materialkomponenter.	För ytterligare information kring materialinköp, se not 7 Kostnader fördelade på kostnadslag.
<b>Kundförluster</b>	Kundfordringarna är spridda över ett stort antal kunder på ett stort antal marknader. Det finns inga enskilda kunder inom koncernen som var och en utgör mer än 1 procent av omsättningen.  Kommersiella kreditrisker hanteras lokalt på bolagsnivå och följs upp på divisionsnivå.	Fordran på varje enskild kund är i förhållande till total kundfordran relativt liten. Risken för väsentliga kreditförluster för koncernen bedöms vara begränsad, men den har ökat något i takt med koncernens expansion på senare år i de så kallade tillväxtmarknaderna, främst avseende Kina.
<b>Försäkringsrisker</b>	Ett koncernövergripande försäkringsprogram finns etablerat, främst avseende egendoms-, avbrotts-, och ansvarsrisker. Försäkringsprogrammet omfattar samtliga affärsenheter.  Exponeringen för ovannämnda riskområden inom koncernen regleras bland annat med hjälp av eget återförsäkringsbolag, så kallat captive.	Koncernen bedöms i stort ha ett adekvat försäkringsskydd och en rimlig balans mellan bedömd riskexponering och försäkringskostnad.
<b>Risker relaterade till intern kontroll</b>	Organisationen bedöms som förhållandevis transparent och med tydliga ansvarsfördelningar. En väl etablerad controllerorganisation på både divisions- och koncernnivå övervakar kvaliteten på finansiell rapportering.  Instruktioner kring ansvarsfördelning, behörigheter och processer kring bland annat order, inköp och anläggningshantering regleras i en handbok för intern kontroll. Efterlevnaden utvärderas årligen för samtliga rörelsedrivande bolag i kombination med en handlingsplan för konkreta förbättringar.  Årlig intern granskning av finansiell rapportering sker för utvalda koncernbolag på roterande basis.	ASSA ABLOYS funktion för internrevision och internkontroll har stärkts upp bemanningsmässigt under 2018 och antalet granskningar har ökat. 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.

### Finansiella risker

Koncernens finansiella risker utgörs i huvudsak av finansieringsrisk, valutarisk, ränterisk, kreditrisk samt risker avseende koncernens pensionsåtaganden. I hanteringen av dessa risker används en stor mängd finansiella instrument. Redovisningsprinciper, riskhantering och riskexponering beskrivs mer i detalj i not 1 och not 34 samt not 24 för ersättningar till anställda efter avslutad anställning.

#### Finansieringsrisk

Med finansieringsrisk avses risken att finansieringen av koncernens kapitalbehov samt refinansieringen av utestående lån försvåras eller 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 2018, i enlighet med finanspolicyn, endast säkrat en mycket begränsad del av de löpande valutaflödena vilket innebär att valutaförändringar slår igenom direkt i affärsverksamheten.

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

#### Ränterisk

När det gäller ränterisker har förändringar i räntenivån en direkt inverkan på ASSA ABLOYs räntenetto. Räntenettet påverkas också av storleken på koncernens nettoskuld och dess valutasammansättning. Nettoskulden var 29 246 MSEK (25 275) vid utgången av 2018. Skulden var främst denominerad i USD och EUR. Treasury mäter koncernens räntexponering och beräknar resultateffekten av förändringar i räntenivån över rullande 12 månader. Förutom att ta upp lån i rörlig eller fast ränta används olika räntederivat för att justera räntekänsligheten.

#### Kreditrisk

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

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

#### Pensionsåtaganden

ASSA ABLOY hade vid utgången av 2018 åtaganden för pensioner och övriga ersättningar efter avslutad anställning om 8 107 MSEK (8 014). Koncernen förvaltar pensionstillgångar till ett värde av 5 227 MSEK (5 081). Avsättningar i balansräkningen för förmåns- och avgiftsbestämda pensionsplaner och sjukvårdersättningar efter avslutad anställning uppgick till 2 880 MSEK (2 933). Förändringen av tillgångarnas och skuldernas värde från år till år beror dels på hur aktie- och räntemarknaderna utvecklas och dels på vilka aktuariella antaganden som görs. Väsentliga omvärderingar av åtaganden och förvaltningstillgångar redovisas löpande i balansräkningen och i övrigt totalresultat. De antaganden som görs avser bland annat diskonteringsräntor och förväntade inflations- och löneökningssnivåer.

## Bolagsstyrning

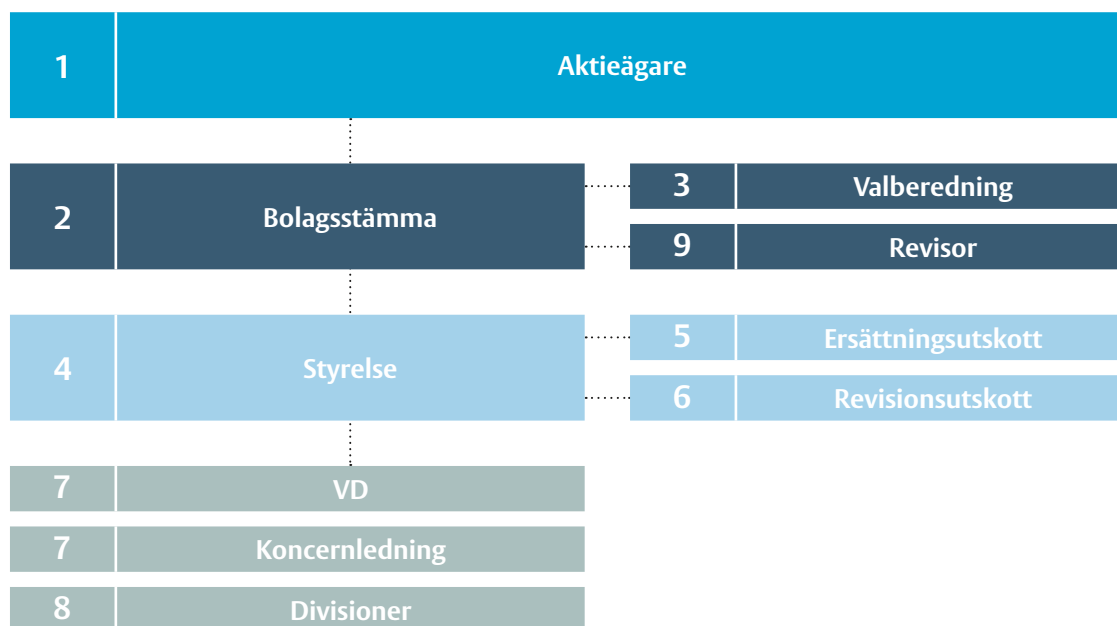
ASSA ABLOY är ett svenskt publikt aktiebolag, med säte i Stockholm, Sverige, vars aktie av serie B är noterad på Nasdaq Stockholm.

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

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

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

### Bolagsstyrningsstruktur



#### Viktiga externa regelverk

- Svensk aktiebolagslag
- Årsredovisningslag
- Nasdaq Stockholms regelverk för emittenter
- Svensk kod för bolagsstyrning ([www.bolagsstyrning.se](http://www.bolagsstyrning.se))

#### Viktiga interna regelverk

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

### 1 Aktieägare

Vid utgången av 2018 hade ASSA ABLOY 31 143 aktieägare (33 811). ASSA ABLOYs huvudägare är Investment AB Latour (9,5 procent av aktiekapitalet och 29,5 procent av rösterna) samt Melker Schörling AB (3,4 procent av aktiekapitalet och 11,1 procent av rösterna). Utländska aktieägares ägarandel uppgick till 70,5 procent (66,6) av aktiekapitalet och 48,1 procent (45,4) av rösterna. De tio största aktieägarna representerade motsvarande 36,9 procent (40,3) av aktiekapitalet och 56,9 procent (59,3) av rösterna. För ytterligare information om aktieägare, se sidan 109.

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 Gustaf Douglas, Melker 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 2018 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 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 2018 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 2018.

#### **Aktien och utdelningspolicy**

ASSA ABLOYs aktie av serie B är noterad på Nasdaq Stockholm, Large Cap-listan. ASSA ABLOYs börsvärde uppgick vid utgången av 2018 till 175 954 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 schabloniskatt, 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 samt fastställande av riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare 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 2018**

Vid årsstämman i april 2018 deltog aktieägare som representerade 52,7 procent av aktiekapitalet och 67,8 procent av rösterna.

Årsstämman beslutade bland annat om följande.

- Utdelning om 3,30 SEK per aktie.
- Omval av Lars Renström, Carl Douglas, Ulf Ewaldsson, Eva Karlsson, Birgitta Klasén, Sofia Schörling Högberg och Jan Svensson till styrelseledamöter samt nyval av Lena Olving som styrelseledamot. Omval av Lars Renström som styrelsens ordförande samt Carl Douglas till vice ordförande.
- Omval av revisionsbolaget PricewaterhouseCoopers AB till bolagets revisor.
- Ersättning till styrelsen.
- Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare.
- Bemyndigande till styrelsen om återköp och överlåtelser av egna aktier av serie B.
- Ett långsiktigt aktiesparprogram för ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner inom koncernen (LTI 2018).
- Instruktioner för att utse valberedning och dess arbete.

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

## **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 2019 utgörs valberedningen av Carl Douglas (Investment AB Latour), Mikael Ekdahl (Melker Schörling AB), Liselott Ledin (Alecta), Marianne Nilsson (Swedbank Robur fonder) och Anders Oscarsson (AMF och AMF fonder). Carl Douglas är valberedningens ordförande. Carl Douglas är även vice ordförande i ASSA ABLOYs styrelse. Valberedningen avviker därmed från Svensk kod för bolagsstyrning vad gäller att styrelsens vice ordförande även är ordförande i valberedningen. Anledningen till denna avvikelser är att de större aktieägarna anser att det är viktigt att representanten för den största aktieägaren 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 revisor.

Inför årsstämman 2019 gör valberedningen en bedömning av huruvida den nuvarande styrelsen är ändamålsenligt sammansatt och uppfyller de krav som ställs på styrelsen till följd av bolagets nuvarande situation och framtida inriktning. Den årliga utvärderingen av styrelsen och dess arbete är en del av underlaget för denna bedömning. Vidare tillämpar valberedningen ASSA ABLOYs mångfaldspolicy för styrelsen, vilken utgörs av punkt 4.1 i Svensk kod för bolagsstyrning, vid framtagande av förslag till val av styrelse. Sökandet efter lämpliga styrelseledamöter pågår kontinuerligt under året och förslag till nya ledamöter sker i varje enskilt fall med utgångspunkt i en av valberedningen fastställd kravprofil.

Aktieägare som vill lägga fram förslag till valberedningen kan göra detta via e-post till:

[nominationcommittee@assaabloy.com](mailto:nominationcommittee@assaabloy.com).

Valberedningens förslag till årsstämman 2019 offentliggörs senast i samband med kallelsen till årsstämman som beräknas publiceras omkring den 21 mars 2019.

## **4 Styrelse**

Styrelsen ansvarar enligt aktiebolagslagen för koncernens organisation och förvaltning samt för att kontrollen av bokföringen, medelsförvaltningen och ekonomiska förhållanden i övrigt är betryggande. Styrelsen beslutar om koncernens övergripande mål, strategier, väsentliga 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 årsredovisning och delårsrapporter, föreslår utdelning och riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare till årsstämman samt fattar beslut rörande koncernens finansiella struktur.

Till styrelsens övriga uppgifter ingår bland annat att fortlöpande:

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

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

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

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

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

### Styrelsens sammansättning

Styrelsen väljs årligen vid årsstämman för tiden intill slutet av nästa årsstämma och ska enligt bolagsordningen bestå av lägst sex och högst tio stämموvalda ledamöter. Två av ledamöterna utses av arbetstagarorganisationerna i enlighet med svensk lag. Arbetstagarorganisationerna utser även två suppleanter. Styrelsen har sedan årsstämman 2018 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 punkt 4.1 i Svensk kod för bolagsstyrning. Målsättningen är att styrelsen ska ha en med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingsskede och förhållanden i övrigt ändamålsenlig sammansättning präglad av mångsidighet och bredd avseende de stämموvalda ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund, samt att jämn könsfördelning ska eftersträvas. Under 2018 har valberedningen beaktat mångfaldspolicyn vid framtagandet av sitt förslag till val av styrelseledamöter inför årsstämman. Efter valet vid årsstämman 2018 är fyra av åtta stämموvalda styrelseledamöter kvinnor. Vidare har det under året gjorts fördjupade genomgångar av utvalda divisioners verksamheter i syfte att bland annat bredda styrelsens kompetens inom ASSA ABLOY. Styrelsen genomförde även en utbildning hos koncernens gemensamma utvecklingscenter, Shared Technologies, för att få ytterligare förståelse för ASSA ABLOYs nya tekniska lösningar.

### Styrelsens arbete under 2018

Styrelsen har under året hållit tio 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 nedskrivning av goodwill och övriga immateriella tillgångar samt rörelsetillgångar i den kinesiska verksamheten i divisionen Asia Pacific. Därutöver har styrelsen behandlat ett antal förvärv bland annat av HKC, Crossmatch och Luxer One samt avyttring av den amerikanska trädörrsverksamheten inom divisionen Americas, bestående av de två bolagen Graham Wood Doors och Maiman Company, till Masonite. Styrelsen genomförde under året även fördjupade genomgångar av koncernens verksamheter inom divisionen Global Technologies affärsenhet HID Global, divisionen Entrance Systems och divisionen Asia Pacific samt besökte

## ÖVERSIKT STYRELSENS ARBETE SAMT UTSKOTTSMÖTEN 2018

### Ordinarie styrelsesammanträde

Helårsbokslut  
Vinstdisposition  
Godkännande årsredovisning  
Slutlig revisionsrapport  
Förslag årsstämma  
Utvärdering koncernledningen  
Förvärv

### Ordinarie styrelsesammanträde

Delårsrapport första kvartalet  
Förvärv  
Presentation HID Global

Januari	Februari	Mars	April	Maj	Juni
	<b>Ersättningsutskottsmöte</b> <b>Revisionsutskottsmöte</b>	<b>Extra styrelsesammanträde</b> Kallelse årsstämma	<b>Revisionsutskottsmöte</b> <b>Konstituerande styrelsesammanträde</b> Val utskottsledamöter Fastställande styrelsens arbetsordning och väsentliga policier Firmateckning		

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

divisionen EMEAs verksamhet i Albstadt och Berlin, Tyskland. 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 2018 har ersättningsutskottet utgjorts av Lars Renström (ordförande) och Jan Svensson.

Ersättningsutskottet har till uppgift att utarbeta de riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som styrelsen föreslår årsstämman att besluta om. Styrelsens förslag till riktlinjer inför årsstämman 2019 framgår av sidan 57.

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

Utskottet har under 2018 haft två möten. Ersättningsutskottet har bland annat berett 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 2018 har revisionsutskottet utgjorts av Jan Svensson (ordförande), Birgitta Klasén och Sofia Schörling Högberg.

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

ter. Revisionsutskottet fastställer riktlinjer för upphandling av andra tjänster än revisorstjänster från bolagets revisor, men i övrigt har utskottet ingen beslutsbefogenhet.

Utskottet har under 2018 haft fyra möten. Även bolagets revisor och representanter från företagsledningen deltog vid dessa sammanträden. Viktigare frågor som revisionsutskottet behandlat under året inbegriper intern kontroll, boksluts- och värderingsfrågor, skattefrågor, försäkrings- och risk managementfrågor samt legala riskområden. Möten i revisionsutskottet protokollförs, bifogas styrelsematerialet och avrapporteras muntligen vid styrelsesammanträdena.

### Ersättning till styrelsen

Bolagsstämman beslutar om den ersättning som ska utgå till styrelseledamöterna. Årsstämman 2018 beslutade att arvode till styrelsen ska utgå med ett sammanlagt belopp om 6 780 000 SEK (ersättning för utskottsarbete inte inkluderat) att fördelas mellan ledamöterna enligt följande; 2 100 000 SEK till ordföranden, 900 000 SEK till vice ordföranden samt 630 000 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 ledamöter av ersättningsutskottet (förutom ordföranden) 75 000 SEK vardera.

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 2018, se not 33.

### Närvaro 2018, styrelse och utskott

Styrelseledamöter	Styrelse	Revisionsutskott	Ersättningsutskott
Lars Renström	10/10		2/2
Carl Douglas	9/10		
Ulf Ewaldsson	10/10		
Eva Karlsson	10/10		
Birgitta Klasén	10/10	4/4	
Eva Lindqvist	3/3		
Johan Molin	2/3		
Lena Olving	7/7		
Sofia Schörling Högberg	9/10	3/4	
Jan Svensson	10/10	4/4	2/2
Rune Hjälms	9/10		
Mats Persson	9/10		

På grund av tillträde och avgående under 2018 varierar maxantalet sammanträden.

Ordinarie styrelsesammanträde  
Delårsrapport andra kvartalet  
Förvärv

Ordinarie styrelsesammanträde  
Förvärv

#### Ordinarie styrelsesammanträde med verksamhetsbesök

Besök EMEA  
Presentation Entrance Systems  
Presentation Shared Technologies  
Strategi  
Förvärv

#### Ordinarie styrelsesammanträde

Delårsrapport tredje kvartalet

#### Ordinarie styrelsesammanträde

Presentation Asia Pacific  
Förvärv  
Strukturprogram

Juli

Augusti

September

Oktober

November

December

Extra styrelsesammanträde  
Nedskrivning Kina, Asia Pacific  
Revisionsutskottsmöte

Ersättningsutskottsmöte  
Revisionsutskottsmöte

## Styrelse

### Valda av årsstämman 2018



Lars Renström



Carl Douglas



Ulf Ewaldsson



Eva Karlsson



Birgitta Klasén



Lena Olving



Sofia Schörling Högberg



Jan Svensson

#### Lars Renström

Ordförande.

Styrelseledamot sedan 2008.

Född 1951.

Civilingenjör och civilekonom.

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

*Övriga uppdrag:* Ordförande i Tetra Laval Group.

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

#### Carl Douglas

Vice ordförande.

Styrelseledamot sedan 2004.

Född 1965.

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

Egen företagare.

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

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

#### Ulf Ewaldsson

Styrelseledamot sedan 2016.

Född 1965.

Civilingenjör.

Rådgivare till VD och koncernchef på Ericsson 1 februari – 31 december 2018. Senior Vice President och chef för affärsområde Digital Services på Ericsson april 2017 – januari 2018. Började på Ericsson 1990 och har innehaft flera chefsbefattningar inom Ericsson-koncernen, bland annat Chief Technology Officer, strategichef och chef för koncernfunktionen Strategy and Technology september 2016 – mars 2017, Chief Technology Officer och chef för koncernfunktionen Technology 2012 – september 2016 samt chef för produktområdet Radio inom affärsenheten Networks 2007–2012.

*Övriga uppdrag:* Ordförande i Kungliga Tekniska högskolan. Medlem i Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA). *Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):* –

#### Eva Karlsson

Styrelseledamot sedan 2015.

Född 1966.

Civilingenjör.

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

*Övriga uppdrag:* Styrelseledamot i Bräcke diakoni och Valcon A/S.

*Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):* –

#### Birgitta Klasén

Styrelseledamot sedan 2008.

Född 1949.

Civilingenjör och ekonomutbildning.

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 (publ) sedan 2013. Operativ chef och vice VD för SAAB AB 2008–2013. Diverse befattningar inom Volvo Car Corporation 1980–1991 och 1995–2008 av vilka fem år som Senior Vice President för Volvo Cars Asia Pacific och sju år i koncernledningen. VD för Samhall Högland AB 1991–1995.

*Övriga uppdrag:* Ordförande i Kungliga Operan. Styrelseledamot i Investment AB Latour, Munters Group AB, Teknikföretagen samt Kollegiet för svensk bolagsstyrning. Medlem i Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA) och styrelseledamot i IVA:s Näringslivsråd.

*Aktieinnehav (inklusive genom bolag och fysisk närstående):* –

#### 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 21 654 104 B-aktier genom Melker Schörling AB samt 463 800 B-aktier genom Edeby-Ripsa Skogsförvaltning Aktiebolag.

#### Jan Svensson

Styrelseledamot sedan 2012.

Född 1956.

Maskiningenjör och civilekonom.

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

*Övriga uppdrag:* Ordförande i AB Fagerhult, Niderman Holding AB, Troax Group AB, Alimak Group AB samt Tomra Systems ASA. Styrelseledamot i Investment AB Latour, Loomis AB och Oxeon AB.

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

Uppdrag och aktieinnehav per 31 december 2018.



## 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
Ulf Ewaldsson	Ledamot	Ja	Ja
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

**Styrelsens sammansättning och aktieinnehav**

Namn	Befattning	Invald	Född	Ersättnings- utskottet	Revisions- utskottet	A-aktier <sup>1</sup>	B-aktier <sup>1</sup>
Lars Renström	Ordförande	2008	1951	Ordförande	–	–	30 000
Carl Douglas	Vice ordförande	2004	1965	–	–	41 595 729	63 900 000
Ulf Ewaldsson	Ledamot	2016	1965	–	–	–	–
Eva Karlsson	Ledamot	2015	1966	–	–	–	–
Birgitta Klasén	Ledamot	2008	1949	–	Ledamot	–	21 000
Lena Olving	Ledamot	2018	1956	–	–	–	–
Sofia Schörling Högberg	Ledamot	2017	1978	–	Ledamot	15 930 240	22 117 904
Jan Svensson	Ledamot	2012	1956	Ledamot	Ordförande	–	6 000
Rune Hjälms	Ledamot, arbetsagarrepresentant	2017	1964	–	–	–	–
Mats Persson	Ledamot, arbetsagarrepresentant	1994	1955	–	–	–	–
Bjarne Johansson	Suppleant, arbetsagarrepresentant	2015	1966	–	–	–	–
Nadja Wikström	Suppleant, arbetsagarrepresentant	2017	1959	–	–	–	–

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

Uppdrag och aktieinnehav per 31 december 2018.

## Koncernledning



Nico Delvaux



Erik Pieder



Chris Bone



Lucas Boselli



Mogens Jensen

### Nico Delvaux

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

Född 1966.

Civilingenjör i elektromekanik och 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):** 27 248 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:** –

### Chris Bone

Executive Vice President samt teknisk direktör sedan 2018.

Född 1965.

Utbildning i industriell ledning och elektroteknik.

**Tidigare befattningar:** Chef för Digital and Access Solutions, ASSA ABLOY EMEA 2010–2017. Innan dess olika befattningar inom Honeywell Inc. globalt såsom District General Manager Honeywell Building Solutions London och South East UK 2008–2010, Honeywell Security Systems Group Marketing Director 2005–2008. Dessförinnan olika befattningar inom produktledning samt teknik inom Honeywell och åtta år inom den australiensiska armén.

**Aktieinnehav:** 7 800 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- och Sydamerika 2014–2018 och chef för Yale Latinamerika 2012–2014. Tidigare olika befattningar inom Ingersoll Rand 2000–2010.

**Aktieinnehav:** 12 035 B-aktier.

### Mogens Jensen

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

Född 1958.

Civilingenjör maskinteknik, MBA.

**Tidigare befattningar:** Olika befattningar inom ASSA ABLOY-koncernen, som chef för affärsområdet Industrial Door and Docking Solutions inom division Entrance Systems 2016–2017, Market Region Manager Scandinavia inom division EMEA 2006–2016 samt VD för Ruko A/S Danmark. Dessförinnan olika positioner som VD.

**Aktieinnehav:** 13 802 B-aktier.

Aktieinnehav per 31 december 2018.

## 7 Organisation

### VD och koncernledning

Koncernledningen består av VD, cheferna för koncernens divisioner, ekonomi- och finansdirektören, tekniska direktören samt personaldirektören. 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, miljöfrågor, affäretik, dataskydd samt exportkontroll. ASSA ABLOYs finanspolicy och redovisningsmanual sätter ramarna för finansiell styrning och uppföljning. ASSA ABLOYs kommunikationspolicy syftar till att säkerställa att information lämnas i rätt tid och på ett korrekt sätt i relation till gällande regelverk. ASSA ABLOY har antagit en insiderpolicy som komplement till gällande insiderlagstiftning. Insiderpolicyen är tillämplig på personer i ledande ställning i ASSA ABLOY AB (inklusive dotterbolag) samt även



Anders Maltesen



Maria Romberg Ewerth



Christophe Sut



Neil Vann



Stefan Widing

### 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:** 3 904 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:** 9 896 B-aktier.

### Christophe Sut

Executive Vice President samt chef för Global Technologies affärsenhet ASSA ABLOY 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, som teknisk direktör och chef för affärsutveckling ASSA ABLOY Hospitality samt plattformschef för ASSA ABLOY AB. Niscayah Group 2010–2012. SPIT France (ITW Group) 1999–2001 samt SAM Outillage 1997–1999.

**Aktieinnehav:** 6 470 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:** 10 435 B-aktier.

### Stefan Widing

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

Född 1977.

Civilingenjör teknisk fysik och elektronik samt ekonomikandidat.

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

**Aktieinnehav:** 16 209 B-aktier.

### Förändringar i koncernledningen

Nico Delvaux tillträdde som VD och koncernchef den 15 mars 2018. Han efterträdde Johan Molin.

Chris Bone tillträdde som Executive Vice President samt teknisk direktör den 1 mars 2018. Han efterträdde Ulf Södergren.

Lucas Boselli tillträdde som Executive Vice President samt chef för division Americas den 2 april 2018. Han efterträdde Thanasis Molokotos.

Neil Vann tillträdde som Executive Vice President samt chef för division EMEA den 12 juli 2018. Han efterträdde Tzachi Wiesenfeld.

Erik Pieder har utsetts till Executive Vice President samt ekonomi och finansdirektör från den 14 januari 2019. Han efterträder Carolina Dybeck Happe som lämnade koncernen den 31 december 2018.

Maria Romberg Ewerth ingår i koncernledningen från den 1 februari 2019 som Executive Vice President samt personaldirektör.

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 2018 omvaldes PricewaterhouseCoopers (PwC) till bolagets externa revisor fram till slutet av årsstämman 2019. I samband med årsstämman 2018 meddelade PwC att auktoriserade revisorn Bo Karlsson fortsatt kommer att vara huvudansvarig revisor. Bo Karlsson är född

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

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

Den externa revisionen utförs i enlighet med International Standards on Auditing, ISA, och god revisionsned 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 2017 not 3.

## Intern kontroll – finansiell rapportering

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

### Kontrollmiljö

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

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

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

### Riskbedömning

I riskbedömningen ingår att identifiera och utvärdera risken för väsentliga fel i redovisning och rapportering på koncern- och divisionsnivå samt på lokal nivå. Ett antal dokument har sedan tidigare etablerats som styr redovisningen, rutiner för bokslut samt rapportering och uppföljning. Ett större fokus har lagts på granskning av avstämningen mellan lokala räkenskaper och koncernrapportering på senare år. Finansiell rapportering sker i ett koncerngemensamt system med fördefinierade rapportmallar.

### Kontrollaktiviteter

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

de finansiella utvärderingarna föreläggs revisionsutskottet och revisorerna.

Under 2018 har ASSA ABLOYs funktion för internrevision och internkontroll stärkts upp ytterligare bemanningsmässigt samt utökat antalet granskningar på lokal nivå. Varje division ska ha anställda internrevisorer på heltid som gör granskningar samt följer upp internkontroll i bolagen.

### Information och kommunikation

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

### Uppföljning

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

Den ekonomiska uppföljningen sker kvartalsvis på divisionsstyrelsemöten, månatligen i form av 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 hos alla rörelse-drivande bolag med hjälp av självutvärderingar delvis kompletterat med en åsiktsyttring (second opinion) från externa revisorer. Ett handlingsprogram med fokus på konkreta åtgärder finns infört sedan ett antal år i syfte att ytterligare förbättra grundläggande processer med påverkan på bolagets finansiella ställning.

## Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

### Styrelsens förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

Styrelsen i ASSA ABLOY föreslår att årsstämman beslutar om följande riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor för VD och koncernchef samt övriga medlemmar av ASSA ABLOYs koncernledning (Koncernledningen). De nedan föreslagna riktlinjerna innebär inte någon materiell förändring jämfört med de riktlinjer som beslutades på årsstämman 2018. Grundprincipen är att ersättning och andra anställningsvillkor ska vara marknadsmässiga och konkurrenskraftiga. ASSA ABLOY beaktar såväl global ersättningspraxis som praxis i hemlandet för varje medlem av Koncernledningen. Den totala ersättningen till Koncernledningen ska bestå av grundlön, rörliga komponenter i form av årlig respektive långsiktig rörlig ersättning, övriga förmåner och pension.

I not 33 redovisas den totala kostnadsförda ersättningen till Koncernledningen, inklusive tidigare ingångna åtaganden vilka ännu inte har förfallit till betalning.

### Fast och rörlig ersättning

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

Koncernledningen ska därutöver, inom ramen för styrelsens förslag till långsiktigt aktiesparprogram, kunna erhålla rörlig ersättning i form av aktier baserat på den årliga utvecklingen för ASSA ABLOYs vinst per aktie i förhållande till av styrelsen fastställda intervall under mätperioden 1 januari 2019 – 31 december 2021, där respektive år under mätperioden jämförs med det föregående året. Utfallet beräknas årligen, varvid en tredjedel av det maximala utfallet mäts mot utfallet för 2019, en tredjedel mäts mot utfallet för 2020 och en tredjedel mäts mot utfallet för 2021. Ersättning ska, vid oförändrad aktiekurs, motsvara maximalt 90 procent av grundlönen (exklusive kostnader för sociala avgifter).

Bolagets årliga kostnad för rörliga ersättningar till Koncernledningen enligt ovan kan, vid maximalt utfall, komma att uppgå till sammanlagt cirka 55 MSEK (exklusive kostnader för sociala avgifter och finansieringskostnad). Beräkningen är gjord utifrån de personer som för närvarande ingår i Koncernledningen.

### Övriga förmåner och pension

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

### Uppsägning och avgångsvederlag

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

### Avvikelse från riktlinjerna

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

## Omsättning och resultat

- Nettoomsättningen ökade med totalt 10 procent till 84 048 MSEK (76 137). Den organiska tillväxten var 5 procent (4). Tillväxt från förvärv och avyttringar uppgick till 2 procent (2).
- Rörelseresultatet (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster ökade med 5 procent till 12 909 MSEK (12 341) motsvarande en rörelsemarginal på 15,4 procent (16,2).
- Vinst per aktie efter full utspädning och exklusive jämförelsestörande poster ökade med 4 procent till 8,09 SEK (7,77).

### Omsättning

Koncernens omsättning uppgick till 84 048 MSEK (76 137), vilket motsvarade en ökning med 10 procent.

### Förändring av omsättning

%	2017	2018
Organisk tillväxt	4	5
Förvärv och avyttringar	2	2
Valutakurseffekter	1	3
<b>Totalt</b>	<b>7</b>	<b>10</b>

Den totala omsättningsförändringen för 2018 var 10 procent (7). Den organiska tillväxten uppgick till 5 procent (4) och förvärvad tillväxt och avyttringar bidrog med 4 procent (3) respektive -2 procent (-1). Valutakurseffekten uppgick till 3 procent (1).

### Omsättning per produktgrupp

Omsättningen av mekaniska lås, låssystem och tillbehör uppgick till 26 procent (27) av total omsättning. Omsättningen av elektromekaniska och elektroniska lås ökade till 30 procent (27) och entréautomatik uppgick till 28 procent (28). Omsättningen av säkerhetsdörrar och beslag uppgick till 16 procent (18).

### Kostnadsstruktur

Totala lönekostnader inklusive sociala kostnader och pensionskostnader uppgick till 24 485 MSEK (21 618), vilket motsvarar 29 procent (28) av omsättningen. Medelantalet anställda uppgick till 48 353 (47 426).

Koncernens materialkostnader uppgick till 30 461 MSEK (27 630), vilket motsvarar 36 procent (36) av omsättningen.

Övriga inköpskostnader uppgick till 15 319 MSEK (13 144), vilket motsvarar 18 procent (17) av omsättningen.

Avskrivningar på anläggningstillgångar uppgick till 1 963 MSEK (1 688), vilket motsvarar 2 procent (2) av omsättningen.

### Rörelseresultat

Rörelseresultatet (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster ökade med 5 procent till 12 909 MSEK (12 341) främst tack

vare fortsatt god tillväxt i verksamheten, effektivitetsförbättringar, förvärv och valutaeffekter. Rörelsemarginalen uppgick till 15,4 procent (16,2) och reducerades bland annat på grund av nedskrivningar av rörelsetillgångar inom divisionen Asia Pacific om 400 MSEK. Valutaeffekten i rörelseresultatet var 304 MSEK (37).

Rörelseresultat före avskrivningar från förvärv (EBITA) exklusive jämförelsestörande poster var 13 302 MSEK (12 584). Motsvarande marginal var 15,8 procent (16,5).

### Jämförelsestörande poster

Nedskrivning av goodwill och övriga immateriella tillgångar inom Asia Pacific uppgick till 5 595 MSEK (-). Ett nytt strukturprogram för koncernen lanserades även under året med en kostnad om 1 218 MSEK för 2018. Programmet innebär en avveckling av ett femtiotal fabriker och kontor under en treårsperiod till en totalt beräknad kostnad före skatt om cirka 1 500 MSEK.

### Resultat före skatt

Resultat före skatt exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 12 110 MSEK (11 673). Valutaeffekten på resultatet före skatt uppgick till 315 MSEK (17). Finansnettot uppgick till -799 MSEK (-668). Vinstmarginalen uppgick till 14,4 procent (15,3).

Moderbolagets rörelseresultat för 2018 var fortsatt på en stabil och hög nivå och uppgick till 1 801 MSEK (1 701).

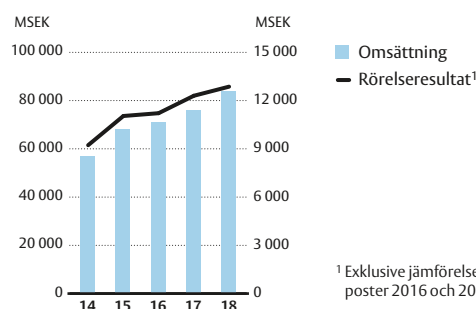
### Skatt

Koncernens skattekostnad uppgick till 2 542 MSEK (3 038), vilket motsvarar en effektiv skattesats exklusive jämförelsestörande poster om 25,8 procent (26,0). Det nya strukturprogrammet ökade den effektiva skattesatsen för 2018 med motsvarande 0,5 procentenheter. Nedskrivning av goodwill och övriga immateriella tillgångar ökade den effektiva skattesatsen ytterligare till totalt 48 procent (26).

### Vinst per aktie

Vinst per aktie före och efter full utspädning och exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 8,09 SEK (7,77), en ökning med 4 procent.

### OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT



# Koncernens resultaträkning och rapport över totalresultat

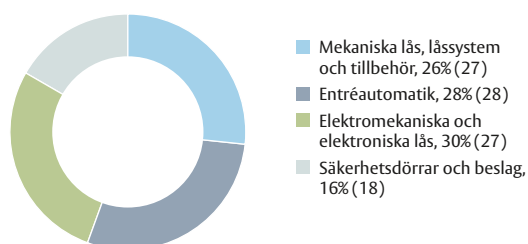
## Koncernens resultaträkning

MSEK	Not	2017	2018
Försäljningsintäkter	2	76 137	84 048
Kostnad för sålda varor		-46 148	-51 345
<b>Bruttoresultat</b>		<b>29 988</b>	<b>32 703</b>
Försäljningskostnader		-12 008	-13 594
Administrationskostnader	3	-3 680	-4 395
Forsknings- och utvecklingskostnader		-2 244	-2 893
Övriga rörelseintäkter och -kostnader	4	156	-296
Nedskrivning av goodwill och andra immateriella tillgångar	14	-	-5 595
Resultatandel i intressebolag	5	129	167
<b>Rörelseresultat</b>	6-9, 24, 33	<b>12 341</b>	<b>6 096</b>
Finansiella intäkter	10	19	20
Finansiella kostnader	9, 11, 24	-687	-819
<b>Resultat före skatt</b>		<b>11 673</b>	<b>5 297</b>
Inkomstskatt	12	-3 038	-2 542
<b>Årets resultat</b>		<b>8 635</b>	<b>2 755</b>
<b>Årets resultat hänförligt till:</b>			
Moderbolagets aktieägare		8 633	2 753
Innehav utan bestämmande inflytande		2	2
<b>Vinst per aktie</b>			
Före och efter utspädning, SEK	13	7,77	2,48
Före och efter utspädning och exklusive jämförelsestörande poster, SEK	13	7,77	8,09

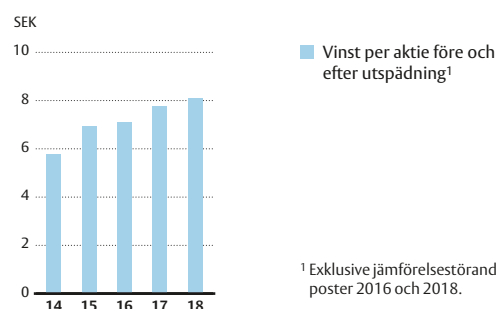
## Koncernens rapport över totalresultat

MSEK	Not	2017	2018
<b>Årets resultat</b>		<b>8 635</b>	<b>2 755</b>
<b>Övrigt totalresultat:</b>			
<b>Poster som inte ska omklassificeras till resultaträkningen</b>			
Omvärdering av nettopensionsförpliktelser	24	26	39
Uppskjuten skatt avseende omvärdering av nettopensionsförpliktelser		-77	-34
<b>Summa</b>		<b>-51</b>	<b>6</b>
<b>Poster som senare kan omklassificeras till resultaträkningen</b>			
Andel av övrigt totalresultat i intressebolag		50	87
Kassaflödessäkringar		8	2
Säkring av nettoinvestering		15	-8
Omräkningsdifferens		-1 864	2 089
Skatt hänförlig till poster som senare kan omklassificeras till resultaträkningen		4	-8
<b>Summa</b>		<b>-1 788</b>	<b>2 163</b>
<b>Totalresultat för året</b>		<b>6 796</b>	<b>4 923</b>
<b>Totalresultat för året hänförligt till:</b>			
Moderbolagets aktieägare		6 794	4 923
Innehav utan bestämmande inflytande		2	1

OMSÄTTNING PER PRODUKTGRUPP, 2018



VINST PER AKTIE FÖRE OCH EFTER UTSPÄDNING



## 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 20 201 MSEK (18 081) med en organisk tillväxt om 2 procent (4). Förvärvade enheter netto bidrog med 5 procent (3) till omsättningen. Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 3 256 MSEK (2 990) med en rörelsemarginal (EBIT) om 16,1 procent (16,5). Avkastningen på sysselsatt kapital uppgick till 20,1 procent (21,4). Det operativa kassaflödet före betald ränta var 2 819 MSEK (2 977).

Tillväxten var god inom EMEA för flertalet marknader med en total organisk tillväxt på 2 procent. Försäljningen av elektromekaniska lås med digitala och mobila lösningar fortsatte att öka kraftigt under året. Fortsatta satsningar på innovation och nya produkter har skett under året samtidigt som fortsatta effektiviseringar, automation av produktion m.m. bidrog till en bibehållen hög rörelsemarginal för EMEA.

### Americas

Omsättningen uppgick till 19 817 MSEK (17 940) med en organisk tillväxt om 9 procent (4). Förvärvade enheter netto bidrog med 1 procent (1) till omsättningen. Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 3 941 MSEK (3 815), med en rörelsemarginal (EBIT) om 19,9 procent (21,3). Avkastningen på sysselsatt kapital uppgick till 22,5 procent (24,2). Det operativa kassaflödet före betald ränta var 3 903 MSEK (3 491).

Efterfrågan var stark i Nordamerika och god i Latinamerika för flertalet marknader. Tillväxten var mycket stark i USA för elektromekaniska lås inom både kommersiella och institutionella kundsegment samt för privatbostadsmarknaden. Lönsamheten var fortsatt mycket god trots ökade materialkostnader.

### Asia Pacific

Omsättningen uppgick till 9 949 MSEK (9 211) med 4 procent (0) organisk tillväxt. Förvärvade enheter bidrog med 1 procent (0) till omsättningen. Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 492 MSEK (934) med en rörelsemarginal (EBIT) om 4,9 procent (10,1). Nedskrivning av rörelsetillgångar påverkade rörelseresultatet med totalt 400 MSEK. Avkastningen på sysselsatt kapital uppgick till 4,8 procent (7,8). Det operativa kassaflödet före betald ränta var 811 MSEK (859).

Tillväxten var stark i Sydkorea, Japan och Sydostasien samt för internförsäljning till andra affärsområden. Stabil tillväxt i Pacific. Efterfrågan var emellertid fortsatt svag i Kina. En ny affärsstrategi och organisation har införts i Kina i syfte att stärka marknadspositionen framöver. Rörelsemarginalen minskade på grund av nedskrivning av rörelsetillgångar. En större nedskrivning av goodwill och övriga immateriella tillgångar gjordes under året.

### Global Technologies

Omsättningen uppgick till 11 951 MSEK (10 373) med en organisk tillväxt om 8 procent (7). Förvärvade enheter netto bidrog med 4 procent (0) till omsättningen. Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 2 387 MSEK (1 946) med en rörelsemarginal (EBIT) om 20,0 procent (18,8). Avkastningen på sysselsatt kapital var 14,0 procent (14,4). Det operativa kassaflödet före betald ränta var 2 463 MSEK (1 732).

Tillväxten för affärsenheten HID Global var generellt stark för USA samtidigt som tillväxtmarknaderna fortsatt visade en god tillväxt. Marknadspositionen stärktes via förvärvet av Crossmatch. ASSA ABLOY Global Solutions visade stark tillväxt och god lönsamhet, drivet av fortsatt ökad efterfrågan för elektromekaniska låslösningar med mobil teknik.

### Entrance Systems

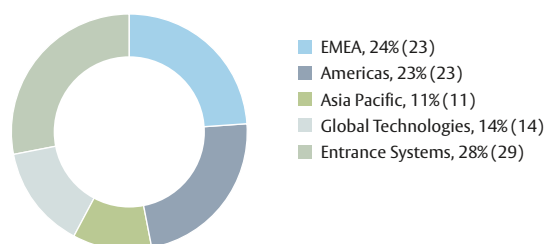
Omsättningen uppgick till 23 762 MSEK (21 781) med en organisk tillväxt om 4 procent (4). Förvärvade enheter bidrog med 1 procent (6) till omsättningen. Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 3 358 MSEK (3 087) med en rörelsemarginal (EBIT) om 14,1 procent (14,2). Avkastningen på sysselsatt kapital uppgick till 16,9 procent (16,4). Det operativa kassaflödet före betald ränta var 2 772 MSEK (3 065).

Stark tillväxt uppvisades i Nordamerika samt för service generellt sett. I Europa var tillväxten god, drivet av stark utveckling i Central- och Östeuropa. Försäljningen var svagare för tillväxtmarknaderna. Lansering av nya produkter, starkt serviceerbjudande och fortsatt konsolidering av produktionsstrukturen bidrog till fortsatt god tillväxt och en bibehållen rörelsemarginal.

### Övrigt

Kostnader för koncerngemensamma funktioner som till exempel koncernledning, ekonomi och finans, inköp och koncerngemensam produktutveckling uppgick till 525 MSEK (432). I övrigt ingår elimineringar av försäljning mellan koncernens segment.

EXTERN OMSÄTTNING, 2018





# Rapportering per division

	EMEA		Americas		Asia Pacific		Global Technologies		Entrance Systems		Övrigt		Totalt	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
<b>MSEK</b>														
Försäljningsintäkter, externt	17 729	19 908	17 873	19 737	8 553	8 875	10 301	11 864	21 681	23 665	0	0	76 137	84 048
Försäljningsintäkter, internt	351	293	67	79	658	1 074	72	87	100	97	-1 249 <sup>2</sup>	-1 631 <sup>2</sup>	-	-
<b>Försäljningsintäkter</b>	<b>18 081</b>	<b>20 201</b>	<b>17 940</b>	<b>19 817</b>	<b>9 211</b>	<b>9 949</b>	<b>10 373</b>	<b>11 951</b>	<b>21 781</b>	<b>23 762</b>	<b>-1 249</b>	<b>-1 630</b>	<b>76 137</b>	<b>84 048</b>
Organisk tillväxt	4%	2%	4%	9%	0%	4%	7%	8%	4%	4%	-	-	4%	5%
Förvärv och avyttringar	3%	5%	1%	1%	0%	1%	0%	4%	6%	1%	-	-	2%	2%
Valutaeffekt	0%	5%	0%	0%	0%	3%	0%	3%	0%	4%	-	-	1%	3%
Resultatandel i intressebolag	-	0	-	-	25	17	-	3	104	147	-	-	129	167
<b>Rörelseresultat (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster</b>	<b>2 990</b>	<b>3 256</b>	<b>3 815</b>	<b>3 941</b>	<b>934</b>	<b>492</b>	<b>1 946</b>	<b>2 387</b>	<b>3 087</b>	<b>3 358</b>	<b>-432</b>	<b>-525</b>	<b>12 341</b>	<b>12 909</b>
Rörelsemarginal (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster <sup>1</sup>	16,5%	16,1%	21,3%	19,9%	10,1%	4,9%	18,8%	20,0%	14,2%	14,1%	-	-	16,2%	15,4%
Omstruktureringskostnader	-	-438	-	-225	-	-130	-	-218	-	-108	-	-100	-	-1 218
Nedskrivning goodwill och andra immateriella tillgångar	-	-	-	-	-	-5 595	-	-	-	-	-	-	-	-5 595
<b>Rörelseresultat (EBIT)</b>	<b>2 990</b>	<b>2 818</b>	<b>3 815</b>	<b>3 716</b>	<b>934</b>	<b>-5 233</b>	<b>1 946</b>	<b>2 170</b>	<b>3 087</b>	<b>3 250</b>	<b>-432</b>	<b>-625</b>	<b>12 341</b>	<b>6 096</b>
Rörelsemarginal (EBIT)	16,5%	13,9%	21,3%	18,8%	10,1%	-52,6%	18,8%	18,2%	14,2%	13,7%	-	-	16,2%	7,3%
Finansnetto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-668	-799
Inkomstskatt	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-3 038	-2 542
<b>Årets resultat</b>													<b>8 635</b>	<b>2 755</b>
Sysselsatt kapital	13 865	16 883	16 095	18 506	12 048	7 455	15 615	18 511	18 379	20 742	-71	-951	75 932	81 146
- varav goodwill	8 571	10 709	11 190	13 327	7 752	3 892	11 121	13 245	11 696	12 240	-	-	50 330	53 413
- varav övriga immateriella och materiella anläggningstillgångar	3 567	4 041	3 310	3 813	3 789	2 345	4 064	4 866	4 273	4 422	140	151	19 144	19 637
- varav andelar i intressebolag	9	9	-	-	519	587	17	19	1 699	1 819	-	-	2 243	2 434
Avkastning på sysselsatt kapital exklusive jämförelsestörande poster <sup>1</sup>	21,4%	20,1%	24,2%	22,5%	7,8%	4,8%	14,4%	14,0%	16,4%	16,9%	-	-	16,6%	16,2%
Rörelseresultat (EBIT)	2 990	2 818	3 815	3 716	934	-5 233	1 946	2 170	3 087	3 250	-432	-625	12 341	6 096
Omstruktureringskostnader	-	438	-	225	-	130	-	218	-	108	-	100	-	1 218
Nedskrivning goodwill mm	-	-	-	-	-	5 595	-	-	-	-	-	-	-	5 595
Avskrivningar	421	464	333	367	310	292	353	522	255	294	15	24	1 688	1 963
Rörelsens nettoinvesteringar	-571	-500	-466	-327	-337	-6	-297	-281	-273	-170	-30	-36	-1 975	-1 319
Förändring av rörelsekapitalet	136	-401	-191	-78	-48	33	-271	-165	-4	-709	30	244	-347	-1 076
<b>Kassaflöde</b>	<b>2 977</b>	<b>2 819</b>	<b>3 491</b>	<b>3 903</b>	<b>859</b>	<b>811</b>	<b>1 732</b>	<b>2 463</b>	<b>3 065</b>	<b>2 772</b>	<b>-417</b>	<b>-293</b>	<b>11 706</b>	<b>12 477</b>
Ej kassaflödespåverkande poster	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-221	-458	-221	-458
Erlagd och erhållen ränta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-557	-662	-557	-662
<b>Operativt kassaflöde</b>													<b>10 929</b>	<b>11 357</b>
Medelantal anställda	11 033	11 717	8 836	8 768	11 756	11 492	4 328	4 624	11 211	11 463	264	288	47 426	48 353

<sup>1</sup> Jämförelsestörande poster avser omstruktureringskostnader samt nedskrivning av goodwill och andra immateriella tillgångar.

<sup>2</sup> Varav eliminerings -1 631 MSEK (-1 249).

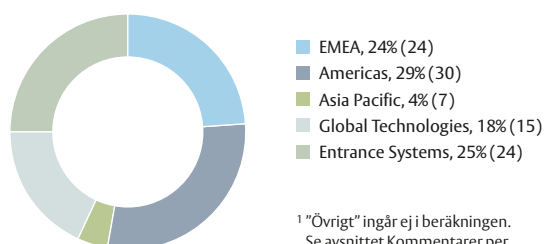
Segmenten har fastställts baserat på den rapportering som sker till koncernchefen som följer upp det övergripande resultatet och fattar beslut om resursfördelning.

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

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

För mer information om försäljning se vidare not 2.

RÖRELSERESULTAT, 2018<sup>1,2</sup>

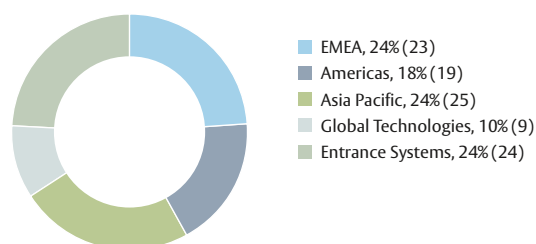


<sup>1</sup> "Övrigt" ingår ej i beräkningen.

Se avsnittet Kommentarer per division för vad som ingår i övrigt.

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

MEDELANTAL ANSTÄLLDA, 2018



## Finansiell ställning

- Sysselsatt kapital uppgick till 81 146 MSEK (75 932).
- Avkastningen på sysselsatt kapital var fortsatt hög och uppgick till 16,2 procent (16,6).
- Nettoskuld/eget kapital uppgick till 0,56 (0,50).

MSEK	2017	2018
Sysselsatt kapital	75 932	81 146
– varav goodwill	50 330	53 413
Nettoskuld	25 275	29 246
Eget kapital	50 657	51 900
– varav innehav utan bestämmande inflytande	9	10

### Sysselsatt kapital

Det sysselsatta kapitalet i koncernen, beräknat som totala tillgångar reducerat med räntebärande tillgångar och icke räntebärande skulder inklusive uppskjuten skatteskuld, uppgick till 81 146 MSEK (75 932). Avkastningen på sysselsatt kapital exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 16,2 procent (16,6).

Immateriella tillgångar uppgick till 64 861 MSEK (61 409). Ökningen förklaras huvudsakligen av effekter från genomförda förvärv. Under året har goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod tillkommit med en preliminär värdering om 5 753 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 8 189 MSEK (8 065). Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar reducerat med försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar uppgick till 1 319 MSEK (1 975). Totala avskrivningar uppgick till 1 963 MSEK (1 688).

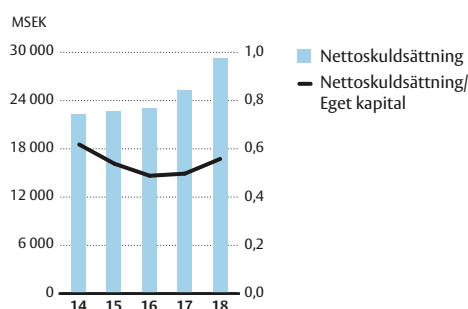
Kundfordringar uppgick till 14 496 MSEK (13 068) och varulagret uppgick till 11 316 MSEK (9 430). Genomsnittlig kredittid för kundfordringar uppgick till 52 dagar (54). Varulagrets genomloppstid uppgick till 96 dagar (92). Ett systematiskt arbete pågår inom koncernen för att öka kapitaleffektiviteten.

### Nettoskudsättning

Nettoskudsättningen uppgick till 29 246 MSEK (25 275), varav 2 880 MSEK (2 933) utgjordes av pensionsförpliktelser och övriga ersättningar efter avslutad anställning.

Nettoskulden har ökat av förvärv, utdelning till aktieägarna samt valutaeffekter under året samtidigt som den reducerats av ett fortsatt starkt positivt operativt kassaflöde. Sett över perioden har nettoskulden förändrats marginellt även om den varierat under året.

### NETTOSKUDSÄTTNING



### Extern finansiering

Koncernens långfristiga lånefinansiering utgörs huvudsakligen av Private Placement-program i USA uppgående till totalt 320 MUSD varav 295 MUSD (320) är långfristiga, GMTN-program om 14 229 MSEK (10 700) varav 12 996 MSEK (9 329) är långfristiga samt lån från finansiella institutioner som Europeiska Investeringsbanken (EIB) om 37 MEUR (55) samt 121 MUSD (137) och Nordiska Investeringsbanken om 55 MEUR (110). Under året gjordes totalt tio nya emissioner under GMTN-programmet om ett totalt belopp på 4 445 MSEK. Vidare upptogs ett något mindre långfristigt banklån. Övriga förändringar i långa lån förklaras framför allt av att en del av ursprungligen långa lån nu har kortare tid än ett år till förfall. Lånens storlek har ökat väsentligt på grund av valutaförändringar, framförallt i USD. Totalt lånades 4 492 MSEK i nya långa lån samtidigt som 2 849 MSEK i ursprungligen långa lån förföll under året.

Koncernens kortfristiga lånefinansiering utgörs huvudsakligen av två Commercial Paper-program om maximalt 1 000 MUSD (1 000) respektive 5 000 MSEK (5 000). Vid årsskiftet utnyttjades Commercial Paper-programmen med 2 752 MSEK (1 307). Därutöver finns väsentliga kreditlöften främst i form av en Multi Currency Revolving Credit Facility på 900 MEUR (900), vilken vid årsskiftet inte utnyttjades alls. Räntetäckningsgraden, beräknad som resultat före skatt exklusive jämförelsestörande poster ökat med räntenetto dividerat med räntenetto, uppgick till 17,1 (19,1). Räntebindningen har stigit under året, med genomsnittliga räntebindningstiden uppgående till 26 månader (25) vid årsskiftet.

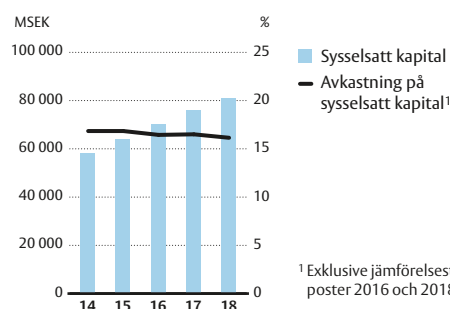
Likvida medel uppgick till 459 MSEK (552). De likvida medlen är placerade i banker med hög kreditvärdighet.

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 51 900 MSEK (50 657). Avkastningen på eget kapital uppgick till 5,4 procent (17,6). Soliditeten uppgick till 48,7 procent (49,6). Skuldsättningsgraden, beräknad som nettoskudsättning dividerat med eget kapital, uppgick till 0,56 (0,50).

### SYSSELSATT KAPITAL OCH AVKASTNING PÅ SYSSELSATT KAPITAL



<sup>1</sup> Exklusive jämförelsestörande poster 2016 och 2018.

# Koncernens balansräkning

MSEK	Not	2017	2018
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Immateriella tillgångar	14	61 409	64 861
Materiella anläggningstillgångar	15	8 065	8 189
Andelar i intressebolag	17	2 243	2 434
Övriga finansiella tillgångar	19	227	152
Uppskjutna skattefordringar	18	1 355	1 354
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>73 299</b>	<b>76 991</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Varulager	20	9 430	11 316
Kundfordringar	21	13 068	14 496
Aktuella skattefordringar		472	457
Övriga kortfristiga fordringar		1 552	1 327
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		1 015	1 256
Derivatinstrument	34	107	117
Kortfristiga placeringar	34	43	71
Likvida medel	34	459	538
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>26 145</b>	<b>29 577</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>99 444</b>	<b>106 568</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
<i>Moderbolagets aktieägare</i>			
Aktiekapital	23	371	371
Övrigt tillskjutet kapital		9 675	9 675
Reserver	32	2 932	5 096
Balanserade vinstmedel		37 670	36 748
<b>Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare</b>		<b>50 648</b>	<b>51 890</b>
Innehav utan bestämmande inflytande		9	10
<b>Summa eget kapital</b>		<b>50 657</b>	<b>51 900</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Långfristiga lån	34	16 859	19 489
Uppskjutna skatteskulder	18	2 218	1 764
Pensionsavsättningar	24	2 933	2 880
Övriga långfristiga avsättningar	25	1 447	745
Övriga långfristiga skulder		836	1 406
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>24 293</b>	<b>26 283</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Kortfristiga lån	34	6 151	7 594
Derivatinstrument	34	112	116
Leverantörsskulder		7 811	7 893
Aktuella skatteskulder		751	1 943
Kortfristiga avsättningar	25	699	891
Övriga kortfristiga skulder	26	3 446	3 551
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	27	5 524	6 396
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>24 494</b>	<b>28 385</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>99 444</b>	<b>106 568</b>

## Kassaflöde

- Operativt kassaflöde var fortsatt starkt och uppgick till 11 357 MSEK (10 929).
- Total köpeskilling för investeringar i dotterbolag uppgick till 6 752 MSEK (6 885).

### Operativt kassaflöde

MSEK	2017	2018
Rörelseresultat (EBIT)	12 341	6 096
Omstruktureringskostnader	-	1 218
Goodwillnedskrivningar	-	5 595
Avskrivningar	1 688	1 963
Rörelsens nettoinvesteringar	-1 975	-1 319
Förändring av rörelsekapital	-347	-1 076
Erlagd och erhållen ränta	-557	-662
Ej kassaflödespåverkande poster	-221	-458
<b>Operativt kassaflöde<sup>1</sup></b>	<b>10 929</b>	<b>11 357</b>
Operativt kassaflöde/Resultat före skatt	0,94	0,94 <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Exklusive omstruktureringsbetalningar.

<sup>2</sup> Exklusive omstruktureringskostnader och nedskrivning av goodwill och övriga immateriella tillgångar.

Koncernens operativa kassaflöde uppgick till 11 357 MSEK (10 929) vilket motsvarar 94 procent (94) av resultat före skatt exklusive jämförelsestörande poster.

### Rörelsens nettoinvesteringar

Nettoinvesteringar i immateriella och materiella anläggningstillgångar uppgick till 1 319 MSEK (1 975), vilket motsvarar 67 procent (117) av avskrivningarna på immateriella och materiella anläggningstillgångar. De lägre nettoinvesteringarna jämfört med föregående år förklaras huvudsakligen av fastighetsavyttringar i Sverige och Sydkorea.

### Förändring av rörelsekapitalet

MSEK	2017	2018
Varulager	-158	-983
Kundfordringar	-696	-340
Leverantörsskulder	454	-439
Övrigt rörelsekapital	52	686
<b>Förändring i rörelsekapital</b>	<b>-347</b>	<b>-1 076</b>

Varulagrets genomloppstid uppgick vid årets slut till 96 dagar (92). Kapitalbinding i rörelsekapitalet har ökat under året, vilket påverkade kassaflödet med -1 076 MSEK (-347) sammantaget. Förändringen är huvudsakligen hänförlig till ökad kapitalbinding i varulager.

### Brygga mellan kassaflöde från löpande verksamheten och operativt kassaflöde

MSEK	2017	2018
Kassaflöde från löpande verksamheten	9 248	9 225
Omstruktureringsbetalningar	612	793
Rörelsens nettoinvesteringar	-1 975	-1 319
Återläggning av betald skatt	3 044	2 658
<b>Operativt kassaflöde</b>	<b>10 929</b>	<b>11 357</b>

### Investeringar i dotterbolag

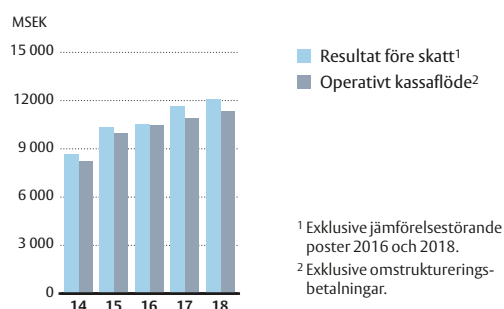
Total köpeskilling för investeringar i dotterbolag uppgick till 6 752 MSEK (6 885), varav kassaflödeseffekten var 5 503 MSEK (6 825). Förvärvat kassa uppgick till 437 MSEK (187).

### Nettoskuldens förändring

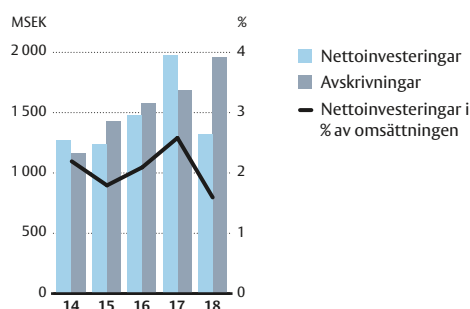
Nettoskulden har främst påverkats av det starkt positiva operativa kassaflödet, utdelning till aktieägarna, förvärvsbetalningar samt omräkningseffekter.

MSEK	2017	2018
Nettoskuld vid årets början	23 127	25 275
Operativt kassaflöde	-10 929	-11 357
Omstruktureringsbetalningar	612	793
Betald inkomstskatt	3 044	2 658
Förvärv/Avyttringar	6 790	6 390
Utdelning	3 332	3 666
Omvärdering av nettopensionsförpliktelser	-26	-39
Omräkningsdifferens m.m.	-675	1 862
<b>Nettoskuld vid årets slut</b>	<b>25 275</b>	<b>29 246</b>

### RESULTAT FÖRE SKATT OCH OPERATIVT KASSAFLÖDE



### INVESTERINGAR



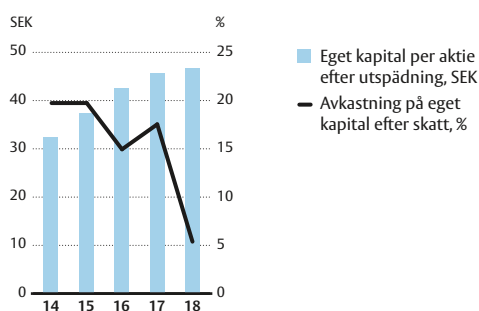
## Koncernens kassaflödesanalys

MSEK	Not	2017	2018
<b>LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>			
Rörelseresultat		12 341	6 096
Avskrivningar	8	1 688	1 963
Nedskrivning av goodwill och andra immateriella tillgångar	14	–	5 595
Återläggning av omstruktureringskostnader		–	1 218
Omstruktureringsbetalningar		–612	–793
Övriga ej kassaflödespåverkande poster	32	–221	–458
<b>Kassaflöde före räntor och skatt</b>		<b>13 196</b>	<b>13 621</b>
Erlagd ränta		–570	–675
Erhållen ränta		13	14
Betald inkomstskatt		–3 044	–2 658
<b>Kassaflöde före förändring av rörelsekapital</b>		<b>9 595</b>	<b>10 302</b>
Förändring av rörelsekapital	32	–347	–1 076
<b>Kassaflöde från löpande verksamheten</b>		<b>9 248</b>	<b>9 225</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Investeringar i materiella anläggningstillgångar och immateriella tillgångar	14, 15	–2 105	–1 793
Försäljningar av materiella anläggningstillgångar och immateriella tillgångar	14, 15	130	474
Investeringar i dotterbolag	30	–6 825	–5 503
Investeringar i intressebolag		0	0
Avyttringar av dotterbolag	32	139	395
Övriga investeringar och försäljningar		0	0
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>–8 661</b>	<b>–6 427</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Utdelning		–3 332	–3 666
Upptagna långfristiga lån	34	3 226	4 483
Amortering av ursprungligen långfristiga lån	34	–2 637	–2 849
Förvärv av andelar i dotterföretag från innehav utan bestämmande inflytande		–130	–229
Aktiesparplaner		–74	–60
Förändring kortfristiga lån mm		2 085	–408
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>–861</b>	<b>–2 728</b>
<b>ÅRETS KASSAFLÖDE</b>		<b>–274</b>	<b>70</b>
<b>LIKVIDA MEDEL</b>			
<b>Likvida medel vid årets början</b>		<b>750</b>	<b>459</b>
Årets kassaflöde		–274	70
Omräkningsdifferens i likvida medel		–17	9
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	34	<b>459</b>	<b>538</b>

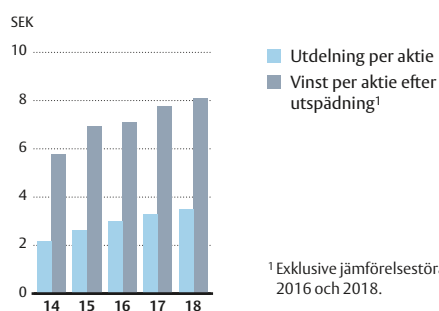
## Förändringar i koncernens eget kapital

MSEK	Not	Moderbolagets aktieägare				Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt
		Aktie-kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserade vinstmedel		
<b>Ingående balans 1 januari 2017 enligt fastställd årsredovisning</b>		<b>371</b>	<b>9 675</b>	<b>2 540</b>	<b>34 634</b>	<b>5</b>	<b>47 224</b>
Justering felklassificering	32			2 179	-2 179	-	-
<b>Ny ingående balans 31 december 2017</b>		<b>371</b>	<b>9 675</b>	<b>4 720</b>	<b>32 455</b>	<b>5</b>	<b>47 224</b>
Årets resultat					8 633	2	8 635
Övrigt totalresultat				-1 788	-51	0	-1 839
<b>Summa totalresultat</b>				<b>-1 788</b>	<b>8 582</b>	<b>2</b>	<b>6 796</b>
Utdelning	23				-3 332	-	-3 332
Aktiesparplaner					-33	-	-33
<b>Summa tillskott från och värdeöverföringar till moderbolagets aktieägare</b>					<b>-3 366</b>	<b>-</b>	<b>-3 366</b>
Förändringar av innehav utan bestämmande inflytande					0	3	3
<b>Summa transaktioner med aktieägare</b>					<b>-3 366</b>	<b>3</b>	<b>-3 363</b>
<b>Utgående balans 31 december 2017</b>	<b>23</b>	<b>371</b>	<b>9 675</b>	<b>2 932</b>	<b>37 670</b>	<b>9</b>	<b>50 657</b>
<b>Ingående balans 1 januari 2018</b>		<b>371</b>	<b>9 675</b>	<b>2 932</b>	<b>37 670</b>	<b>9</b>	<b>50 657</b>
Årets resultat					2 753	2	2 755
Övrigt totalresultat				2 164	6	-1	2 168
<b>Summa totalresultat</b>				<b>2 164</b>	<b>2 759</b>	<b>1</b>	<b>4 923</b>
Utdelning	23				-3 666	-	-3 666
Aktiesparplaner					-15	-	-15
<b>Summa tillskott från och värdeöverföringar till moderbolagets aktieägare</b>					<b>-3 681</b>	<b>-</b>	<b>-3 681</b>
Förändringar av innehav utan bestämmande inflytande					-	-	-
<b>Summa transaktioner med aktieägare</b>					<b>-3 681</b>	<b>-</b>	<b>-3 681</b>
<b>Utgående balans 31 december 2018</b>	<b>23</b>	<b>371</b>	<b>9 675</b>	<b>5 096</b>	<b>36 748</b>	<b>10</b>	<b>51 900</b>

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



UTDELNING OCH VINST PER AKTIE



<sup>1</sup> Exklusive jämförelsestörande poster 2016 och 2018.

# Moderbolagets rapporter

## Moderbolagets resultaträkning

MSEK	Not	2017	2018
Administrationskostnader	3, 6, 8, 9	-1 524	-1 911
Forsknings- och utvecklingskostnader	6, 8, 9	-911	-1 119
Aktiverat arbete för egen räkning		73	81
Övriga rörelseintäkter och -kostnader	4	4 063	4 750
<b>Rörelseresultat</b>	9, 33	<b>1 701</b>	<b>1 801</b>
Finansiella intäkter	10	2 955	2 805
Finansiella kostnader	9, 11	-418	-654
<b>Resultat före bokslutsdispositioner och skatt</b>		<b>4 238</b>	<b>3 951</b>
Koncernbidrag		1 300	1 608
Förändring överavskrivningar		-565	-113
Inkomstskatt	12	-303	-650
<b>Årets resultat</b>		<b>4 670</b>	<b>4 796</b>

## Moderbolagets rapport över totalresultat

MSEK	2017	2018
<b>Årets resultat</b>	<b>4 670</b>	<b>4 796</b>
Övrigt totalresultat	-	-
<b>Summa totalresultat</b>	<b>4 670</b>	<b>4 796</b>

## Moderbolagets balansräkning

MSEK	Not	2017	2018
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Immateriella anläggningstillgångar	14	3 497	2 997
Materiella anläggningstillgångar	15	32	37
Aktier i dotterbolag	16	34 242	34 738
Övriga finansiella anläggningstillgångar	19	1 808	1 782
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>39 579</b>	<b>39 554</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Fordringar hos dotterbolag		12 716	17 169
Övriga kortfristiga fordringar		14	17
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		10	9
Likvida medel		0	0
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>12 740</b>	<b>17 195</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>52 319</b>	<b>56 749</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>	22		
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital	23	371	371
Uppskrivningsfond		275	275
Reservfond		8 905	8 905
Fond för utvecklingsutgifter		139	219
<i>Fritt eget kapital</i>			
Överkursfond		787	787
Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat		12 017	13 053
<b>Summa eget kapital</b>		<b>22 494</b>	<b>23 610</b>
<b>Obeskattade reserver</b>		<b>565</b>	<b>678</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Långfristiga lån	34	10 491	13 771
Övriga långfristiga skulder		90	50
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>10 581</b>	<b>13 821</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Kortfristiga lån	34	1 371	1 697
Leverantörsskulder		116	198
Kortfristiga skulder till dotterbolag		16 805	16 228
Aktuella skatteskulder		5	94
Övriga kortfristiga skulder		10	5
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	27	372	419
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>18 679</b>	<b>18 641</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>52 319</b>	<b>56 749</b>

Moderbolagets  
kassaflödesanalys

MSEK	Not	2017	2018
<b>LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>			
Rörelseresultat		1 701	1 801
Avskrivningar	8	339	609
<b>Kassaflöde före räntor och skatt</b>		<b>2 040</b>	<b>2 410</b>
Erlagd och erhållen ränta		-285	-287
Erhållen utdelning		2 832	2 479
Erlagd och erhållen inkomstskatt		-614	-556
<b>Kassaflöde före förändring av rörelsekapital</b>		<b>3 973</b>	<b>4 046</b>
Förändring av rörelsekapital		1 431	1 326
<b>Kassaflöde från löpande verksamheten</b>		<b>5 404</b>	<b>5 372</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Investeringar i materiella- och immateriella anläggningstillgångar		-3 431	-115
Investeringar i dotterbolag		-630	-526
Övriga investeringar		0	0
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-4 061</b>	<b>-641</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Utdelning		-3 332	-3 666
Upptagna lån		2 977	5 249
Amortering av lån		-988	-6 314
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-1 343</b>	<b>-4 731</b>
<b>ÅRETS KASSAFLÖDE</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>LIKVIDA MEDEL</b>			
Likvida medel vid årets början		0	0
Årets kassaflöde		0	0
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>0</b>	<b>0</b>

Moderbolagets  
förändringar  
i eget kapital

MSEK	Bundet eget kapital				Fritt eget kapital		Totalt
	Aktie- kapital	Uppskriv- ningsfond	Reserv- fond	Fond för utveck- lingsutgifter	Överkurs- fond	Balanserade vinstmedel	
<b>Ingående balans 1 januari 2017</b>	371	275	8 905	-	787	10 852	21 190
Årets resultat						4 670	4 670
<b>Summa totalresultat</b>						<b>4 670</b>	<b>4 670</b>
Utdelning avseende 2016						-3 332	-3 332
Aktiesparplaner						-33	-33
Omklassificering				139		-139	-
<b>Summa transaktioner med aktieägare</b>				<b>139</b>		<b>-3 505</b>	<b>-3 366</b>
<b>Utgående balans 31 december 2017</b>	<b>371</b>	<b>275</b>	<b>8 905</b>	<b>139</b>	<b>787</b>	<b>12 017</b>	<b>22 494</b>
<b>Ingående balans 1 januari 2018</b>	<b>371</b>	<b>275</b>	<b>8 905</b>	<b>139</b>	<b>787</b>	<b>12 017</b>	<b>22 494</b>
Årets resultat						4 796	4 796
<b>Summa totalresultat</b>						<b>4 796</b>	<b>4 796</b>
Utdelning avseende 2017						-3 666	-3 666
Aktiesparplaner						-15	-15
Omklassificering				80		-80	-
<b>Summa transaktioner med aktieägare</b>				<b>219</b>		<b>-3 757</b>	<b>-3 680</b>
<b>Utgående balans 31 december 2018</b>	<b>371</b>	<b>275</b>	<b>8 905</b>	<b>219</b>	<b>787</b>	<b>13 053</b>	<b>23 610</b>



## Noter

### Not 1 Väsentliga redovisnings- och värderingsprinciper

#### Koncernen

ASSA ABLOY tillämpar International Financial Reporting Standards (IFRS) sådana de antagits av Europeiska Unionen (EU) samt årsredovisningslagen och Rådet för finansiell rapportering RFR 1 Kompletterande redovisningsregler för koncerner. Redovisningsprinciperna baseras på de per 2018-12-31 antagna IFRS och har tillämpats på alla presenterade år, om inte annat anges. I det följande presenteras de viktigaste redovisningsprinciperna som tillämpats vid upprättandet av de finansiella rapporterna, vilka utgörs av den information som lämnas på sidorna 42–102.

#### Grund för rapporternas upprättande

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

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

#### Viktiga uppskattningar och antaganden för redovisningsändamålet

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

Uppskattningar och bedömningar spelar en viktig roll bland annat vid värderingen av poster såsom identifierbara tillgångar och skulder vid förvärv, vid nedskrivningsprövning av goodwill och andra tillgångar samt vid fastställandet av aktuariella antaganden för beräkning av ersättningar till anställda. Uppskattningar och bedömningar påverkar även värderingar av uppskjutna skatter, andra avsättningar och tilläggsköpeskillningar. Uppskattningar och bedömningar utvärderas löpande och baseras på såväl historisk erfarenhet som rimliga förväntningar på framtiden.

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

Väsentlig betydelse för koncernredovisningen har även de aktuariella antaganden som görs vid beräkning av för månsbaserade ersättningar till anställda efter avslutad anställning. Information om dessa aktuariella antaganden återfinns i not 24.

#### Nya och ändrade standarder som tillämpas av koncernen

Nedanstående standarder tillämpas av koncernen för första gången för räkenskapsår som börjar 1 januari 2018:

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

IFRS 9 hanterar klassificering, värdering och redovisning av finansiella tillgångar och skulder och ersätter de delar av IAS 39 som hanterar dessa områden. Med IFRS 9 införs en ny nedskrivningsmodell som bygger på förväntade kreditförluster istället för inträffade. För koncernen innebär den nya modellen en delvis ny process vid bedömning av kreditförluster, dock har standarden inte haft några väsentliga effekter på koncernens resultat och finansiella ställning.

IFRS 15 ersätter IAS 11 Entreprenadavtal och IAS 18 Intäkter och innehåller en ny samlad modell för intäktsredovisning avseende kundkontrakt. Den nya standarden introducerar en femstegsmodell som utgångspunkt för redovisning av intäkter från avtal med kunder. Standarden föreskriver att ett företag ska redovisa intäkter 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. I allt väsentligt överensstämmer koncernens tidigare intäktsredovisning med IFRS 15 varför den nya standarden inte haft någon inverkan på koncernens resultat och finansiella ställning, dock lämnas ytterligare upplysningar om uppdelning av intäkter, avtalsstillgångar och avtalskulder samt återstående prestationsåtaganden i not 2.

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

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

- IFRS 16 Leasingavtal
- IFRIC 23 Redovisning av osäkerheter i inkomstskatter

IFRS 16 tillämpas av koncernen från 1 januari 2019. Vid övergången har samtliga leasingkontrakt, förutom korttidskontrakt och leasingavtal för vilka den underliggande tillgången har ett mindre värde, redovisats i koncernens balansräkning. Enligt standarden ska en tillgång, nyttjanderätt avseende den leasade tillgången, och en finansiell skuld avseende skyldigheten att betala leasingavgifter redovisas. Koncernens leasingskulder per 1 januari 2019 uppgår till 3 802 MSEK. Ytterligare information om de finansiella effekterna av övergången till IFRS 16 återfinns i not 6. Koncernen tillämpar den förenklade övergångsmetoden och räknar därmed inte om jämförelsetalen. Därtill har koncernen valt att inte redovisa nyttjanderätt och leasingskulder avseende åtaganden för korttidsleasingavtal och leasingavtal till lågt värde.

IFRIC 23 klargör hur företag ska bedöma på vilket sätt en transaktion ska värderas och redovisas när det finns osäkerhet i inkomstskatter. Koncernen tillämpar den nya vägledningen från 1 januari 2019. I samband med tillämpningen omvärderades koncernens osäkra skattepositioner med utgångspunkt i den nya vägledningen vilket medförde en ökad reservering för osäkra inkomstskatter om 234 MSEK. Koncernen har valt att tillämpa tolkningsuttalandet genom en modifierad retroaktiv tillämpning där jämförelsetalen inte räknas om. Effekten redovisas som en justering av eget kapital i första kvartalet 2019.

#### 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

## Not 1 forts.

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 förvärv om innehav utan bestämmande inflytande i det förvärvade företaget ska redovisas till verkligt värde eller till innehavets proportionella andel av det förvärvade företags nettotillgångar. En eventuell negativ skillnad, negativ goodwill, intäktsförs omedelbart efter fastställande.

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

Koncerninterna transaktioner och balansposter samt 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	
		2017	2018	2017	2018
United Arab Emirates	AED	2,33	2,37	2,25	2,45
Argentina	ARS	0,51	0,33	0,43	0,23
Australien	AUD	6,54	6,49	6,43	6,34
Brasilien	BRL	2,67	2,39	2,49	2,32
Kanada	CAD	6,57	6,71	6,57	6,60
Schweiz	CHF	8,67	8,91	8,44	9,12
Chile	CLP	0,013	0,014	0,013	0,013
Kina	CNY	1,27	1,31	1,27	1,31
Tjeckien	CZK	0,37	0,40	0,39	0,40
Danmark	DKK	1,30	1,38	1,32	1,38
Euroland	EUR	9,64	10,27	9,86	10,29
Storbritannien	GBP	11,03	11,57	11,11	11,37
Hong Kong	HKD	1,10	1,11	1,06	1,15
Ungern	HUF	0,031	0,032	0,032	0,032
Israel	ILS	2,38	2,42	2,38	2,38
Indien	INR	0,131	0,128	0,129	0,128
Kenya	KES	0,083	0,086	0,080	0,088
Sydkorea	KRW	0,0076	0,0079	0,0077	0,0081
Mexiko	MXN	0,45	0,4522	0,42	0,4561
Malaysia	MYR	1,99	2,15	2,03	2,16
Norge	NOK	1,03	1,06	1,00	1,03
Nya Zeeland	NZD	6,07	6,01	5,86	6,03
Polen	PLN	2,26	2,41	2,36	2,40
Rumänien	RON	2,11	2,21	2,12	2,21
Thailand	THB	0,25	0,27	0,25	0,28
Turkiet	TRY	2,36	1,88	2,18	1,71
USA	USD	8,55	8,70	8,25	8,98
Sydafrika	ZAR	0,64	0,66	0,67	0,62

**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, allokerar 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.

## Not 1 forts.

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:

- a) kunden kan dra nytta av varan eller tjänsten separat eller tillsammans med andra resurser som finns tillgängliga för kunden, och
- b) 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 varureturer. 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, d v s 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:

- a) kunden erhåller och förbrukar samtidigt de fördelar som tillhandahålls genom koncernens prestation när koncernen fullgör ett åtagande
- b) koncernens prestation skapar och förbättrar en tillgång som kunden kontrollerar när tillgången skapas eller förbättras
- c) 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, d v s vid den tidpunkt då kunden får kontroll över tillgången.

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

Vid produktförsäljning redovisas en fordran när varorna har levererats, då detta vanligtvis är den tidpunkt ersättningen blir ovillkorlig. Betalningsvillkoren för kundfordringar skiljer sig åt mellan geografiska marknader. Den genomsnittliga kredittiden för kundfordringar uppgick under 2018 till 52 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.

**Inkomstskatter**

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

## Not 1 forts.

**Kassaflödesanalys**

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

**Likvida medel**

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

**Goodwill och förvärvsrelaterade immateriella tillgångar**

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

**Övriga immateriella tillgångar**

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

**Materiella anläggningstillgångar**

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

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

Tillgångars restvärde och nyttjandeperiod prövas varje balansdag och justeras vid behov. Vinst eller förlust vid avyttring av en materiell anläggningstillgång redovisas i resultaträkningen

som övrig rörelseintäkt eller övrig rörelsekostnad och utgörs av skillnaden mellan försäljningsintäkt och redovisat värde.

**Leasing**

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

**Nedskrivningar**

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

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

**Varulager**

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

**Kundfordringar**

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

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. Koncernen tillämpar IFRS 9 från 1 januari 2018 men har valt att inte räkna om jämförelsetalen. Jämförelsetalen redovisas således i enlighet med tidigare redovisningsprinciper. Information om redovisningsprinciper för finansiella tillgångar fram till 31 december 2017 återfinns i slutet av not 1.

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.

## Not 1 forts.

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

En finansiella 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**

Från 1 januari 2018 tillämpar koncernen 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 redovisningstillfället redovisas finansiella skulder antingen till upplupet anskaffningsvärde eller till verkligt värde via resultatet beroende på den finansiella skuldens klassificering.

**Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen**

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

**Låneskulder**

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

**Leverantörsskulder**

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

**Redovisning och värdering av finansiella tillgångar och skulder**

Förvärv respektive avyttring av finansiella tillgångar redovisas på affärsdagen, vilket motsvarar den tidpunkt då koncernen förpliktigt sig till köpet respektive försäljningen. Transaktionskostnader inkluderas initialt i verkligt värde för alla finansiella instrument utom för de som redovisas till verkligt värde via resultaträkningen där transaktionskostnaden redovisas via resultaträkningen. Verkligt värde på investeringar med ett noterat marknadspris baseras på gällande köpkurser. I avsaknad av en aktiv marknad för en investering tillämpar koncernen olika värderingstekniker för att fastställa det verkliga värdet, bland annat med utgångspunkt från tillgänglig information om aktuella 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, upphävt 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 34 lämnas upplysningar om finansiella tillgångar och skulder som kvittats.

**Derivatinstrument och säkringsåtgärder**

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

I koncernen klassificeras derivat som:

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

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

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

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

## Not 1 forts.

**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.

**Kassafördessäkringar**

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

**Säkringar av nettoinvesteringar**

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

**Avsättningar**

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

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

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

**Ersättningar till anställda**

Inom koncernen finns såväl avgiftsbestämda som förmånsbestämda pensionsplaner. Omfattande förmånsbestämda planer finns framför allt i USA, Storbritannien och Tyskland. I huvudsakligen USA tillhandahålls även sjukförmåner efter avslutad anställning som redovisas på samma sätt som förmånsbestämda pensionsplaner. Beräkningar relaterade till de förmånsbestämda planerna i koncernen utförs av oberoende aktuarier och baseras på ett antal aktuariella antaganden som till exempel diskonteringsränta, framtida inflation

och löneökningar. Åtagandena värderas per balansdagen till diskonterat värde. För fonderade planer minskas åtagandet med det verkliga värdet på förvaltningstillgångarna. Aktuariella vinster och förluster till följd av erfarenhetsbaserade justeringar och förändringar i aktuariella antaganden redovisas i övrigt totalresultat under den period de uppstår. Pensionskostnaden för förmånsbestämda planer fördelas över den anställdes yrkesverksamma tid. Koncernens utbetalningar avseende avgiftsbestämda pensionsplaner redovisas som kostnad i den period till vilken de hänför sig utifrån den anställdes utförda tjänster. Svenska koncernbolag beräknar särskild löneskatt på skillnaden mellan pensionsskuld fastställd enligt IAS 19 och pensionsskuld fastställd enligt de regler som tillämpas i juridisk person.

**Aktierelaterade incitamentsprogram**

Koncernen har aktierelaterade ersättningsplaner i form av ASSA ABLOYs aktiesparprogram som presenterades för första gången på årsstämman 2010. Detaljerad information om de olika programmens utformning återfinns i not 33 *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 prestationsbaserade programmet beräknas vid varje redovisningstillfälle utifrån en bedömning av att sannolikheten för att prestationsmålen kommer att uppnås. Kostnaderna beräknas med utgångspunkt från det antal aktier som ASSA ABLOY räknar med att behöva reglera vid intjänandeperiodens slut. När matchning av aktier sker ska sociala avgifter betalas i vissa länder för värdet av den anställdes förmån. Detta värde baseras på verkligt värde vid varje redovisningstidpunkt och redovisas som avsättning för sociala avgifter.

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

**Vinst per aktie**

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

## Not 1 forts.

**Utdelning**

Utdelning redovisas som skuld efter det att bolagsstämman godkänt utdelningen.

**Finansiella tillgångar - Redovisningsprinciper tillämpade till och med 31 december 2017**

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

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

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

**Finansiella tillgångar som kan säljas**

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

**Lånefordringar och kundfordringar**

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

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

**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.

**Immateriella anläggningstillgångar**

Immateriella anläggningstillgångar består av patenterad teknologi och andra immateriella rättigheter. Immateriella tillgångar skrivs av över 4–5 år.

**Materiella anläggningstillgångar**

Ägda materiella anläggningstillgångar i moderbolaget redovisas till anskaffningsvärde efter avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar på samma sätt som för koncernen. De materiella anläggningstillgångarna skrivs av till bedömd nyttjandeperiod vilket är för inventarier 5–10 år och för IT-utrustning 4 år.

**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 vara immateriella.

**Pensionsförpliktelser**

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

**Leasing**

I moderföretaget redovisas 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 låtnadsregeln i RFR 2, och redovisar därmed borgensförbindelsen som en ansvarsförbindelse.

## Not 2 Försäljningsintäkter

### Uppdelning av intäkter från avtal med kunder

#### Försäljning per produktgrupp

MSEK	EMEA		Americas		Asia Pacific		Global Technologies		Entrance Systems		Övrigt		Koncernen	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Mekaniska lås, låssystem och tillbehör	9 391	10 076	7 304	7 650	4 711	4 978	32	11	9	9	-651	-678	20 796	22 046
Elektromekaniska och elektroniska lås	5 624	6 605	2 659	3 876	1 827	2 332	10 340	11 938	704	891	-436	-779	20 717	24 863
Säkerhetsdörrar och beslag	2 760	3 155	7 935	8 220	2 662	2 627	-	2	-	-	-56	-70	13 301	13 933
Entréautomatik	306	365	42	70	12	12	-	-	21 068	22 862	-105	-103	21 322	23 205
<b>Totalt</b>	<b>18 081</b>	<b>20 201</b>	<b>17 940</b>	<b>19 817</b>	<b>9 211</b>	<b>9 949</b>	<b>10 373</b>	<b>11 951</b>	<b>21 781</b>	<b>23 762</b>	<b>-1 249</b>	<b>-1 630</b>	<b>76 137</b>	<b>84 048</b>

#### Försäljning per världsdel

MSEK	EMEA		Americas		Asia Pacific		Global Technologies		Entrance Systems		Övrigt		Koncernen	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Europa	15 677	17 597	49	43	485	551	2 725	3 016	10 611	11 397	-587	-663	28 961	31 941
Nordamerika	582	606	16 160	18 071	563	923	4 510	5 718	9 239	10 405	-420	-688	30 635	35 036
Central- och Sydamerika	98	100	1 619	1 582	43	48	363	493	84	89	-31	-35	2 176	2 278
Afrika	686	840	23	14	9	15	349	441	57	60	-24	-28	1 099	1 342
Asien	943	951	83	99	6 311	6 610	2 106	2 008	1 269	1 302	-95	-126	10 617	10 843
Oceanien	93	106	6	8	1 800	1 802	319	275	521	508	-90	-91	2 649	2 608
<b>Totalt</b>	<b>18 081</b>	<b>20 201</b>	<b>17 940</b>	<b>19 817</b>	<b>9 211</b>	<b>9 949</b>	<b>10 373</b>	<b>11 951</b>	<b>21 781</b>	<b>23 762</b>	<b>-1 249</b>	<b>-1 630</b>	<b>76 137</b>	<b>84 048</b>

#### Försäljning till kunder i respektive land

MSEK	Koncernen		MSEK	Koncernen	
	2017	2018		2017	2018
USA	26 940	30 970	Tjeckien	447	451
Kina	4 853	4 768	Irland	278	427
Sverige	4 203	4 551	Saudi Arabien	406	374
Frankrike	3 714	3 960	Chile	365	373
Storbritannien	3 134	3 728	Singapore	300	311
Tyskland	3 193	3 310	Hong Kong	280	298
Kanada	2 420	2 659	Israel	297	294
Australien	2 145	2 100	Turkiet	362	277
Nederländerna	1 866	2 090	Filippinerna	221	247
Finland	1 761	1 964	Thailand	215	239
Sydkorea	1 556	1 736	Colombia	243	238
Norge	1 580	1 657	Malaysia	251	237
Belgien	1 423	1 550	Japan	200	220
Danmark	1 308	1 449	Ungern	182	219
Mexiko	1 274	1 407	Ryssland	211	212
Spanien	1 057	1 223	Portugal	189	208
Polen	697	1 014	Rumänien	166	206
Brasilien	922	945	Tanzania	79	202
Schweiz	784	902	Estland	161	182
Italien	811	889	Indonesien	158	172
Indien	621	624	Slovakien	138	158
Förenade Arabemiraten	585	609	Kazakhstan	100	126
Österrike	632	609	Kroatien	113	126
Sydafrika	488	592	Vietnam	97	121
Nya Zeeland	484	490	Övriga länder	2 224	2 335
			<b>Totalt</b>	<b>76 137</b>	<b>84 048</b>

#### Avtalstillgångar och avtalsskulder

Koncernen redovisar följande intäktsrelaterade avtals-tillgångar och avtalsskulder:

##### Avtalstillgångar

MSEK	Koncernen	
	2017	2018
Upplupna intäkter	231	272
<b>Totalt</b>	<b>231</b>	<b>272</b>

##### Avtalsskulder

MSEK	Koncernen	
	2017	2018
Långfristiga förskott från kunder och förutbetalda intäkter	28	31
Kortfristiga förskott från kunder och förutbetalda intäkter	1 241	1 722
<b>Totalt</b>	<b>1 270</b>	<b>1 753</b>

Avtalsskulder har under året ökat med 483 MSEK. Av ökningen förklaras 81 MSEK av förvärvade bolag. Avyttrade bolag har inte haft någon effekt på posten. Den totala avtalsskulden per 31 december 2017 om 1 270 MSEK har i allt väsentligt intäktsförts under 2018.

##### Återstående prestationsåtaganden

Det sammanlagda transaktionspris som fördelats till uppfyllda prestationsåtaganden per balansdagen uppgår till 12 282 MSEK. Av beloppet förväntas 11 572 MSEK intäktsföras 2019 medan 710 MSEK beräknas intäktsföras under 2020 eller senare.

I enlighet med övergångsreglerna i IFRS 15, lämnar koncernen inte information om det sammanlagda transaktionspris som fördelats till uppfyllda prestationsåtaganden per 31 december 2017.



**Not 3 Ersättning till revisorer**

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2017	2018	2017	2018
<b>Revisionsuppdrag</b>				
PwC	52	56	5	5
Övriga	16	16	-	-
<b>Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdrag</b>				
PwC	1	1	0	0
<b>Skatterådgivning</b>				
PwC	10	8	1	0
Övriga	9	9	1	1
<b>Övriga tjänster</b>				
PwC	32	17	1	1
Övriga	6	14	0	0
<b>Totalt</b>	<b>126</b>	<b>122</b>	<b>8</b>	<b>7</b>

Revisionsarvode för PwC i Sverige uppgick under året till 8 MSEK (8) och arvode för extratjänster uppgick till 2 MSEK (8).

**Not 4 Övriga rörelseintäkter och -kostnader**

MSEK	Koncernen	
	2017	2018
Hysesintäkter	6	14
Rörelserelaterade skatter	-40	-54
Resultat vid försäljning av anläggningstillgångar	45	265
Resultat vid försäljning av dotterbolag	-42	11
Transaktionskostnader vid förvärv	-86	-107
Valutakursdifferenser	-2	-51
Nedskrivning rörelsetillgångar m.m. i Kina	-191	-400
Omstruktureringkostnader	-	-142
Omvärdering tilläggsköpeskillningar	300	296
Övrigt, netto	165	-128
<b>Totalt</b>	<b>156</b>	<b>-296</b>

**Moderbolaget**

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

**Not 5 Resultatandel i intressebolag**

MSEK	Koncernen	
	2017	2018
Agta Record AG	91	146
Goal Co., Ltd	25	17
PT Jasuindo Arjo Wiggins Security	-	3
SARA Loading Bay Ltd	0	-1
Saudi Crawford Doors Factory Ltd	12	2
Övriga	0	-
<b>Totalt</b>	<b>129</b>	<b>167</b>

Resultatandelen i Agta Record AG har uppskattats utifrån intressebolagets senast tillgängliga finansiella rapport, vilken är den offentligt publicerade delårsrapporten för första halvåret 2018.

**Not 6 Operationella leasingavtal**

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2017	2018	2017	2018
Under året betalda leasingavgifter	1 029	1 084	19	11
<b>Totalt</b>	<b>1 029</b>	<b>1 084</b>	<b>19</b>	<b>11</b>
<b>Nominella värdet av avtalade framtida leasingavgifter:</b>				
Förfaller till betalning:				
(2018) 2019	904	1 144	23	13
(2019) 2020	726	943	23	11
(2020) 2021	542	727	24	4
(2021) 2022	398	480	25	0
(2022) 2023	276	334	26	0
(2023) 2024 eller senare	373	517	26	0
<b>Totalt</b>	<b>3 218</b>	<b>4 144</b>	<b>147</b>	<b>28</b>

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

**Effekter av övergången till IFRS 16**

Från den 1 januari 2019 tillämpar koncernen IFRS 16 Leasingavtal. Vid övergången till den nya standarden har koncernens skuld avseende åtaganden för operationella leasingavtal beräknats till 3 718 MSEK. Justerat för förskottsbetalda leasingavgifter uppgår skulden till 3 711 MSEK. Koncernens totala leasingskuld vid ingången av 2019, inklusive skulder för finansiella leasingavtal redovisade i enlighet med IAS 17, uppgår till 3 802 MSEK.

Nedanstående tabell är en härledning av leasingskulden utifrån koncernens åtaganden för operationella leasingavtal per 31 december 2018.

MSEK	Koncernen
	2018
Åtaganden för operationella leasingavtal, per 31 december 2018	4 144
Avgår: Åtaganden för korttidsleasingavtal och leasingavtal till lågt värde	-187
Avgår: Omklassificeringar, nya bedömningar m m	-8
<b>Justerat leasingåtagande per 31 december 2018</b>	<b>3 950</b>
Effekt av diskontering till marginell låneränta	-231
Avgår: Förskottsbetalda leasingavgifter	-7
Tillkommer: Skulder för finansiella leasingavtal per 31 december 2018	91
<b>Leasingskuld per 1 januari 2019</b>	<b>3 802</b>

Värdet av nyttjanderätten hänförlig till operationella leasingavtal beräknad enligt IFRS 16 uppgår per 1 januari 2019 till 3 718 MSEK. Av värdet avser 3 043 MSEK byggnader och mark medan resterande belopp huvudsakligen är hänförligt till bilar och andra fordon. Koncernen har valt att beräkna nyttjanderätten till ett belopp motsvarande leasingskuld per balansdagen justerad för upplupna och förskottsbetalda leasingavgifter. Värdet av finansiella leasingavtal redovisade i enlighet med IAS 17 uppgår per 31 december 2018 till 119 MSEK. Det totala värdet av koncernens nyttjanderätter per 1 januari 2019 uppgår därmed till 3 837 MSEK.

Vid beräkning av värdet på nyttjanderätten och leasingkulden har koncernen gjort uppskattningar och antaganden såsom antaganden om huruvida eventuella optioner att förlänga eller avsluta ett leasingavtal kommer nyttjas. Diskonteringsränta har bestämts utifrån koncernens marginella låneränta i olika valutor.

Koncernens bedömning är att de nya reglerna kommer ha en viss positiv effekt på rörelseresultatet. Ingen väsentlig effekt på årets nettoresultat förväntas.

## Not 7 Kostnader fördelade på kostnadslag

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

MSEK	Koncernen	
	2017	2018
Ersättningar till anställda (not 33)	21 618	24 485
Direkta materialkostnader	27 630	30 461
Avskrivningar (not 8, 14, 15)	1 688	1 963
Övriga inköpskostnader	13 144	15 319
<b>Totalt</b>	<b>64 081</b>	<b>72 228</b>

## Not 8 Avskrivningar

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2017	2018	2017	2018
Immateriella tillgångar	598	802	329	593
Maskiner	528	549	-	-
Inventarier	334	364	10	16
Byggnader	210	220	-	-
Markanläggningar	7	10	-	-
Finansiella leasingavtal	11	18	-	-
<b>Totalt</b>	<b>1 688</b>	<b>1 963</b>	<b>339</b>	<b>609</b>

## Not 9 Valutakursdifferenser i resultaträkningen

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2017	2018	2017	2018
Valutakursdifferenser redovisade i rörelse-resultatet	-2	-51	-13	-41
Valutakursdifferenser redovisade i finansiella kostnader (not 11)	20	7	8	-18
<b>Totalt</b>	<b>18</b>	<b>-44</b>	<b>-5</b>	<b>-59</b>

## Not 10 Finansiella intäkter

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2017	2018	2017	2018
Resultat från andelar i dotterbolag	-	-	2 783	2 551
Resultat från andelar i intressebolag	-	-	49	64
Koncerninterna ränteintäkter	-	-	123	190
Övriga finansiella intäkter	1	3	0	0
Externa ränteintäkter och liknande resultatposter	18	17	0	-
<b>Totalt</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>2 955</b>	<b>2 805</b>

## Not 11 Finansiella kostnader

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2017	2018	2017	2018
Koncerninterna räntekostnader	-	-	-263	-284
Räntekostnader, övriga skulder <sup>1</sup>	-584	-633	-132	-194
Räntekostnader, räntederivat	31	30	-4	-
Räntekostnader, valutaderivat	-111	-169	-	-
Valutakursdifferenser på finansiella instrument	20	7	8	-18
Värdförändringar på aktier och andelar	-	-	0	-136
Övriga finansiella kostnader	-43	-54	-27	-22
<b>Totalt</b>	<b>-687</b>	<b>-819</b>	<b>-418</b>	<b>-654</b>

<sup>1</sup> Varav -23 (-14) är hänförliga till värdförändringar derivatinstrument, ej säkringsredovisning, för koncernen.

## Not 12 Inkomstskatt

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2017	2018	2017	2018
Aktuell skatt	-3 025	-3 069	-484	-640
Skatt hänförlig till tidigare år	279	82	-	18
Utländsk kupongskatt	-52	-34	-6	-2
Uppskjuten skatt	-240	479	187	-26
<b>Totalt</b>	<b>-3 038</b>	<b>-2 542</b>	<b>-303</b>	<b>-650</b>

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

Procent	Koncernen		Moderbolaget	
	2017	2018	2017	2018
Svensk inkomstskattesats	22	22	22	22
Effekt av utländska skattesatser	8	3	-	-
Ej skattepliktiga intäkter/ ej avdragsgilla kostnader	-1	2	-16	-8
Utnyttjade/nya ej värderade underskottsavdrag	-1	2	-	-
Effekt av nedskrivning av immateriella tillgångar	-	22	-	-
Övrigt	-2	-3	-	-
<b>Skattesats enligt resultaträkningen</b>	<b>26</b>	<b>48</b>	<b>6</b>	<b>14</b>

## Not 13 Vinst per aktie

Vinst per aktie före och efter utspädning

MSEK	Koncernen	
	2017	2018
Resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare	8 633	2 753
Nettovinst	8 633	2 753
Vägt genomsnittligt antal utestående aktier (tusental)	1 110 776	1 110 776
<b>Vinst per aktie (SEK)</b>	<b>7,77</b>	<b>2,48</b>

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

Vinst per aktie före och efter utspädning och exklusive jämförelsestörande poster

MSEK	Koncernen	
	2017	2018
Resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare	8 633	2 753
Jämförelsestörande poster efter skatt <sup>1</sup>	-	6 229
Nettovinst	8 633	8 982
Vägt genomsnittligt antal utestående aktier (tusental)	1 110 776	1 110 776
<b>Vinst per aktie exklusive jämförelsestörande poster (SEK)</b>	<b>7,77</b>	<b>8,09</b>

<sup>1</sup> Jämförelsestörande poster avser omstruktureringarkostnader och nedskrivning av goodwill och andra immateriella tillgångar

## Not 14 Immateriella tillgångar

2018, MSEK	Koncernen				Moderbolaget
	Goodwill	Varumärken	Övriga immateriella tillgångar	Totalt	Immateriella tillgångar
<b>Ingående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>50 394</b>	<b>6 344</b>	<b>8 833</b>	<b>65 571</b>	<b>6 775</b>
Inköp	–	1	599	600	93
Förvärv av dotterbolag	5 455	300	1 128	6 883	–
Avyttring av dotterbolag	–100	–	0	–100	–
Försäljningar, utrangeringar och justeringar	–	–	–170	–170	–
Omklassificeringar	–	–2	114	112	–
Omräkningsdifferenser	1 897	281	438	2 616	–
<b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>57 646</b>	<b>6 924</b>	<b>10 942</b>	<b>75 512</b>	<b>6 868</b>
<b>Ingående ackumulerade av-/nedskrivningar</b>	<b>–64</b>	<b>–101</b>	<b>–3 998</b>	<b>–4 163</b>	<b>–3 278</b>
Försäljningar, utrangeringar och justeringar	–	–	144	144	–
Omklassificeringar	–	0	–8	–8	–
Avskrivningar	–	–2	–800	–802	–593
Nedskrivningar	–4 199	–1 142	–286	–5 627	–
Omräkningsdifferenser	30	6	–231	–195	–
<b>Utgående ackumulerade av-/nedskrivningar</b>	<b>–4 233</b>	<b>–1 239</b>	<b>–5 179</b>	<b>–10 651</b>	<b>–3 871</b>
<b>Bokfört värde</b>	<b>53 413</b>	<b>5 685</b>	<b>5 763</b>	<b>64 861</b>	<b>2 997</b>

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

Övriga immateriella tillgångar består huvudsakligen av kundrelationer och teknologi. Bokfört värde på immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod, exklusive goodwill, uppgår till 5 640 MSEK (6 197) 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.

På grund av ett fortsatt svårt marknads läge i Kina har koncernen under året skrivit ned värdet av goodwill och andra immateriella tillgångar hänförliga till Kina med 5 595 MSEK. Nedskrivningen är i sin helhet hänförlig till den kassagenererande enheten Asia Pacific. Av den totala nedskrivningen avser 4 199 MSEK nedskrivning av goodwill medan resterande 1 396 MSEK i huvudsak är hänförligt till varumärken.

Nedskrivningen av goodwill och andra immateriella tillgångar om 5 595 MSEK redovisas på egen rad i resultaträkningen medan övriga avskrivningar och nedskrivningar av immateriella tillgångar huvudsakligen redovisas som kostnad för sålda varor i resultaträkningen. Av årets nedskrivningar om totalt 5 627 MSEK (–) avser 25 MSEK (–) nedskrivningar hänförliga till omstruktureringsprogram.

### 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 forts.

## 2018

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:

2018, MSEK	EMEA	Americas	Asia Pacific	Global Technologies	Entrance Systems	Totalt
Goodwill	10 709	13 327	3 892	13 245	12 240	53 413
Immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod	232	1 012	736	815	2 846	5 640
<b>Totalt</b>	<b>10 941</b>	<b>14 339</b>	<b>4 628</b>	<b>14 060</b>	<b>15 086</b>	<b>59 053</b>

## 2017

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

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

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

## Känslighetsanalys

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

## 2018

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 10 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.

## 2017

Om den uppskattade rörelsemarginalen efter budgetperiodens utgång hade varit en procentenhet lägre än ledningens bedömning, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 6 procent (EMEA 6 procent, Americas 4 procent, Asia Pacific 8 procent, Global Technologies 5 procent, Entrance Systems 7 procent).

Om den uppskattade tillväxttakten för att extrapolera kassaflöden bortom budgetperioden hade varit en procentenhet lägre än grundantagandet om 3 procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 15 procent (EMEA 15 procent, Americas 15 procent, Asia Pacific 13 procent, Global Technologies 15 procent, Entrance Systems 15 procent).

Om den uppskattade vägda kapitalkostnaden som tillämpats för diskonterade kassaflöden för koncernen hade varit en procentenhet högre än grundantagandet om 8,0–9,0 procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 16 procent (EMEA 17 procent, Americas 17 procent, Asia Pacific 14 procent, Global Technologies 17 procent, Entrance Systems 17 procent).

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

Inget av de hypotetiska fallen ovan skulle föranleda en nedskrivning av goodwill i en enskild kassagenererande enhet, med undantag för Asia Pacific där återvinningsvärdet överstiger det redovisade värdet i endast mindre omfattning. För Asia Pacific är en god framtida ekonomisk utveckling, i form av tillväxt och ökande rörelsemarginaler, en förutsättning för att det redovisade värdet skall vara återvinningsbart på längre sikt.

## Not 15 Materiella anläggningstillgångar

2018, MSEK	Koncernen						Moderbolaget	
	Byggnader	Mark och markan- läggningar	Maskiner	Inventarier	Pågående nyanlägg- ningar	Finansiella leasing- avtal	Totalt	Inventarier
<b>Ingående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>5 811</b>	<b>1 191</b>	<b>9 503</b>	<b>3 763</b>	<b>849</b>	<b>194</b>	<b>21 311</b>	<b>63</b>
Inköp	32	10	277	249	625	15	1 208	22
Förvärv av dotterbolag	61	7	81	47	2	15	214	-
Avyttring av dotterbolag	-82	-10	-281	-19	-3	-	-395	-
Försäljningar och utrangeringar	-357	-106	-791	-498	-2	-2	-1 765	-
Omklassificeringar	139	2	583	36	-844	-31	-115	-
Omräkningsdifferenser	354	48	654	227	57	11	1 351	-
<b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>5 958</b>	<b>1 142</b>	<b>10 026</b>	<b>3 805</b>	<b>684</b>	<b>203</b>	<b>21 817</b>	<b>85</b>
<b>Ingående ackumulerade av- och nedskrivningar</b>	<b>-2 909</b>	<b>-151</b>	<b>-7 241</b>	<b>-2 890</b>	<b>-</b>	<b>-55</b>	<b>-13 246</b>	<b>-31</b>
Försäljningar och utrangeringar	289	18	771	485	-	0	1 563	-
Avyttring av dotterbolag	28	2	232	15	-	-	278	-
Nedskrivningar inkl återföringar	-46	0	-72	-33	-	-	-151	-
Avskrivningar	-220	-10	-549	-364	-	-18	-1 160	-16
Omklassificering	-4	1	-80	98	-	-5	11	-
Omräkningsdifferenser	-191	-6	-519	-200	-	-6	-923	-
<b>Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar</b>	<b>-3 053</b>	<b>-145</b>	<b>-7 458</b>	<b>-2 889</b>	<b>-</b>	<b>-84</b>	<b>-13 628</b>	<b>-47</b>
<b>Bokfört värde</b>	<b>2 905</b>	<b>997</b>	<b>2 568</b>	<b>916</b>	<b>684</b>	<b>119</b>	<b>8 189</b>	<b>37</b>

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

Av årets nedskrivningar om totalt 151 MSEK (29) avser 89 MSEK (11) nedskrivningar hänförliga till omstruktureringsprogram.

## Not 16 Aktier i dotterbolag

Företagsnamn	Org. nummer, säte	Moderbolaget		
		Antal aktier	Ägarandel	Redovisat värde, MSEK
ASSA Sverige AB	556061-8455, Eskilstuna	70	100	197
ASSA ABLOY Entrance Systems AB	556204-8511, Landskrona	1 000	100	192
ASSA ABLOY 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	0
ASSA ABLOY Försäkrings AB	516406-0740, Stockholm	60 000	100	145
ASSA ABLOY Asia Holding AB	556602-4500, Stockholm	1 000	100	189
ASSA ABLOY OY	1094741-7, Joensuu	800 000	100	4 257
ASSA ABLOY Norge A/S	979207476, Moss	150 000	100	538
ASSA ABLOY Danmark A/S	CVR 10050316, Herlev	60 500	100	376
ASSA ABLOY Deutschland GmbH	HR B 66227, Berlin	1	100	1 086
ASSA ABLOY Nederland Holding B.V.	52153924, Raamsdonksveer	180	100	771
Pan Pan DOOR Co LTD	210800004058002, Dashiqiao	-	66 <sup>1</sup>	2 228
ASSA ABLOY France SAS	412140907, R.C.S. Versailles	15 184 271	100	1 964
Interlock Holding AG	CH-020.3.913.588-8, Zürich	211 000	98 <sup>1</sup>	0
HID Global Switzerland S.A.	CH-232-0730018-2, Granges	2 500	100	47
ASSA ABLOY Holding GmbH	FN 273601f, A-6175, Kematen	1	100	109
ASSA ABLOY Ltd	2096505, Willenhall	1 330 000	100	3 091
HID Global Ireland Teoranta	364896, Galway	501 000	100	293
Mul-T-Lock Ltd	520036583, Yavne	13 787 856	90 <sup>1</sup>	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	242
Cerramex, S.A de C.V	CER8805099Y6, Mexiko	4	0	0
ASSA ABLOY Mexico, S.A de CV	AAM961204C11, Mexiko	50 108 549	100	762
Cerraduras y Candados Phillips S.A de C.V	CCP910506LK2, Mexiko	112	0	0
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	5 093
ASSA ABLOY Portugal, Unipessoal, Lda (Portugal)	PT500243700, Alfragide	1	100	0
ASSA ABLOY Mobile Services AB	556909-5929, Stockholm	50 000	100	25
ASSA ABLOY Holding Italia S.p.A.	IT01254420597, Rom	650 000	100	974
HID SA (Argentina)	CUIT 30-61783980-2, Buenos Aires	2 400	2 <sup>1</sup>	0
HID Global SAS	FR21341213411, Nanterre	1 000 000	100	679
CEDES AG	CHE-101.321-677, Landquart	300 000	100	635
ASSA ABLOY East Africa Ltd	C.20402, Nairobi	13 500	100	90
<b>Totalt</b>				<b>34 738</b>

<sup>1</sup> Koncernens innehav uppgår till 100 procent.

## Not 17 Andelar i intressebolag

2018 Företagsnamn	Registreringsland	Koncernen		
		Antal andelar	Kapitalandel, %	Redovisat värde, MSEK
Agta Record AG	Schweiz	5 166 945	39	1 800
Goal Co., Ltd	Japan	2 778 790	46	587
PT Jasuindo Arjo Wiggins Security	Indonesien	1 533 412	49	19
SARA Loading Bay Ltd	Storbritannien	4 990	50	14
Talleres Agui S.A.	Spanien	4 800	40	9
Saudi Crawford Doors Ltd	Saudiarabien	800	40	5
Övriga				1
<b>Totalt</b>				<b>2 434</b>

Kapitalandelen i Agta Record AG har uppskattats utifrån intressebolagets senast tillgängliga finansiella rapport, vilken är den offentligt publicerade delårsrapporten för första halvåret 2018. Under perioden januari-juni uppgick bolagets intäkter till 1 817 MSEK (1 682) och resultatet efter skatt till 136 MSEK (98). Bolagets tillgångar var 3 622 MSEK (3 199) och totala skulder uppgick till 1 095 MSEK (1 033).

2017 Företagsnamn	Registreringsland	Koncernen		
		Antal andelar	Kapitalandel, %	Redovisat värde, MSEK
Agta Record AG	Schweiz	5 166 945	39	1 679
Goal Co., Ltd	Japan	2 778 790	46	519
PT Jasuindo Arjo Wiggins Security	Indonesien	1 533 412	49	17
SARA Loading Bay Ltd	Storbritannien	4 990	50	14
Talleres Agui S.A.	Spanien	4 800	40	8
Saudi Crawford Doors Ltd	Saudiarabien	800	40	5
Övriga				1
<b>Totalt</b>				<b>2 243</b>

**Not 18 Uppskjutna inkomstskatt**

MSEK	Koncernen	
	2017	2018
<b>Uppskjutna skattefordringar</b>		
Anläggningstillgångar	–	104
Pensioner	572	330
Underskottsavdrag med mera	191	149
Övriga uppskjutna skattefordringar	592	770
Uppskjutna skattefordringar	1 355	1 354
<b>Uppskjutna skatteskulder</b>		
Anläggningstillgångar	1 652	1 523
Övriga uppskjutna skatteskulder	566	242
Uppskjutna skatteskulder	2 218	1 764
<b>Uppskjutna skattefordran, netto</b>	<b>–862</b>	<b>–410</b>
<b>Förändring i uppskjuten skatt</b>		
Ingående balans	–445	–862
Förvärv och avyttringar	–172	52
Redovisning i resultaträkningen	–240	529
Uppskjutna skatt avseende omvärdering av nettopensionsförpliktelser	–77	–34
Valutakursdifferenser	71	–95
<b>Utgående balans</b>	<b>–862</b>	<b>–410</b>

Koncernen har underskottsavdrag på 3 234 MSEK (2 562) för vilka uppskjutna skattefordringar ej har värderats, eftersom det bedöms som osäkert om avdragen kan avräknas mot överskott vid framtida beskattning.

**Not 19 Övriga finansiella tillgångar**

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2017	2018	2017	2018
Andelar i intressebolag i moderbolaget	–	–	1 621	1 621
Andra aktier och andelar	11	8	–	–
Långfristiga räntebärande fordringar	171	106	–	–
Övriga långfristiga fordringar	44	37	187	161
<b>Totalt</b>	<b>227</b>	<b>152</b>	<b>1 808</b>	<b>1 782</b>

**Not 20 Varulager**

MSEK	Koncernen	
	2017	2018
Material och förrådsartiklar	2 750	3 057
Produkter i arbete	1 861	2 291
Färdiga varor	4 563	5 640
Förskott till leverantörer	256	328
<b>Totalt</b>	<b>9 430</b>	<b>11 316</b>

Nedskrivning av lager uppgick under året till 230 MSEK (269).

**Not 21 Kundfordringar**

MSEK	Koncernen	
	2017	2018
Kundfordringar	14 228	15 674
Kreditförlustreserv	–1 160	–1 178
<b>Totalt</b>	<b>13 068</b>	<b>14 496</b>

**Åldersanalys av årets kundfordringar**

	Koncernen	
	2017	2018
Ej förfallna kundfordringar	<b>9 316</b>	<b>10 615</b>
Förfallna kundfordringar:		
< 3 månader	3 173	3 221
3–12 månader	859	930
> 12 månader	880	908
	<b>4 912</b>	<b>5 059</b>
Nedskrivna kundfordringar:		
Ej förfallna	–35	–65
Förfallna kundfordringar:		
< 3 månader	–104	–110
3–12 månader	–220	–133
> 12 månader	–802	–870
	<b>–1 160</b>	<b>–1 178</b>
<b>Totalt</b>	<b>13 068</b>	<b>14 496</b>

Kundfordringar per valuta	2017	2018
USD	4 201	5 083
EUR	3 335	3 478
CNY	1 310	1 216
GBP	599	762
SEK	589	659
KRW	399	448
CAD	219	325
AUD	312	269
Övriga valutor	2 104	2 265
<b>Totalt</b>	<b>13 068</b>	<b>14 496</b>

Förändring i kreditförlustreserv avseende kundfordringar	2017	2018
Ingående balans	959	1 160
Förvärv och avyttringar av dotterbolag	48	15
Konstaterade förluster	–103	–262
Återförda outnyttjade belopp	–46	–85
Reservering för osäkra kundfordringar	335	306
Valutakursdifferenser	–33	45
<b>Utgående balans</b>	<b>1 160</b>	<b>1 178</b>

Den utgående kreditförlustreserven per 31 december 2017, beräknad i enlighet med IAS 39, uppgick till 1 160 MSEK. Vid ingången av 2018 räknades reserven om i enlighet med IFRS 9. Omräkningen medförde ingen effekt på kreditförlustreservens storlek.

**Not 22 Moderbolagets eget kapital**

Moderbolagets eget kapital uppdelas i bundet och fritt eget kapital. Bundet eget kapital utgörs av aktiekapital, uppskrivningsfond, reservfond och fond för utvecklingsutgifter. Reservfonden består av överkurs (vid emission av aktier erhållet belopp överstigande aktiernas nominella belopp) avseende aktier som emitterades till och med 2005.

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

**Not 23 Aktiekapital, antal aktier och utdelning per aktie**

	Antal aktier, tusental			Aktiekapital, TSEK
	A-aktier	B-aktier	Totalt	
Ingående balans per 1 jan 2017	57 525	1 055 052	1 112 576	370 859
<b>Utgående balans per 31 dec 2017</b>	<b>57 525</b>	<b>1 055 052</b>	<b>1 112 576</b>	<b>370 859</b>
Antal röster, tusental	575 259	1 055 052	1 630 311	
Ingående balans per 1 jan 2018	57 525	1 055 052	1 112 576	370 859
<b>Utgående balans per 31 dec 2018</b>	<b>57 525</b>	<b>1 055 052</b>	<b>1 112 576</b>	<b>370 859</b>
Antal röster, tusental	575 259	1 055 052	1 630 311	

Samtliga aktier har ett kvotvärde om cirka 0,33 SEK (0,33) och har lika rätt till andel i bolagets tillgångar och resultat. Samtliga aktier är berättigade till utdelning som fastställs i efterhand. Varje aktie av serie A medför tio röster och varje aktie av serie B en röst. Alla emitterade aktier är fullt betalda.

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

Totalt antal aktier i eget förvar per 31 december 2018 uppgick till 1 800 000. Inga aktier har återköpts under året.

**Utdelning per aktie**

Under räkenskapsåret utbetald utdelning uppgick totalt till 3 666 MSEK (3 332), vilket motsvarar 3,30 SEK (3,00) per aktie. På årsstämman torsdagen den 25 april 2019 kommer en utdelning avseende år 2018 om 3,50 SEK per aktie, totalt 3 888 MSEK, att föreslås.

## Not 24 Ersättningar till anställda efter avslutad anställning

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

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

Stiftelsernas verksamhet regleras av nationella bestämmelser och praxis. Ansvar för övervakning av pensionsplanerna och dess tillgångar ligger främst hos stiftelsernas respektive styrelse men kan även ligga mer direkt hos företaget. Koncernen har en övergripande policy för inom vilka ramar tillgångsallokeringen bör hålla sig. Varje stiftelse anpassar sin tillgångsallokering efter hur det lokala pensionsåtagandet ser ut, framförallt återstående löptid och fördelning mellan aktiva medlemmar och pensionärer. Koncernen har inte ändrat de processer som används för att hantera dessa risker från tidigare perioder.

Placeringarna är väl diversifierade för att inte en enskild placeringens värdenedgång skall ha någon väsentlig påverkan på förvaltningstillgångarna. Den största andelen av tillgångarna är placerade i aktier då koncernen anser att aktier långsiktigt ger den bästa avkastningen till en acceptabel risknivå. Den totala allokeringen till aktier bör dock inte överstiga 60 procent av de totala tillgångarna. De räntebärande tillgångarna placeras i en kombination av vanliga statsobligationer och företagsobligationer men även i inflationsskyddade realränteobligationer. Den genomsnittliga löptiden för dessa är normalt något kortare än löptiden på den underliggande skulden. Andelen obligationer i fonderna bör inte understiga 30 procent av tillgångarna. Mindre andelar av tillgångarna placeras även i fastigheter och alternativa placeringar, främst hedgefonder.

Per 31 december 2018 uppgår andelen aktier till 43 procent (45) och räntebärande värdepapper till 35 procent (33) av förvaltningstillgångarna, medan övriga tillgångar uppgår till 23 procent (22). Den faktiska avkastningen på förvaltningstillgångarna under 2018 var -230 MSEK (386).

### Belopp som redovisas i resultaträkningen

Pensionskostnader, MSEK	2017	2018
Avgiftsbestämda pensionsplaner	566	647
Förmånsbestämda pensionsplaner	147	175
Sjukvårdersättningar efter avslutad anställning	30	28
<b>Totalt</b>	<b>744</b>	<b>849</b>
varav redovisat inom:		
Rörelseresultat	658	771
Finansnetto	86	79

### Belopp som redovisas i balansräkningen

Pensionsavsättningar, MSEK	2017	2018
Avsättningar för förmånsbestämda pensionsplaner	2 350	2 296
Avsättningar för sjukvårdersättningar efter avslutad anställning	573	571
Avsättningar för avgiftsbestämda pensionsplaner	10	12
<b>Totalt</b>	<b>2 933</b>	<b>2 880</b>

### Pensioner i Alecta

Åtaganden för ålderspension och familjepension för tjänstemän i Sverige tryggas bland annat genom försäkring i Alecta. Enligt UFR 10 är detta en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. För räkenskapsåret 2018 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 30 MSEK (33), varav för moderbolaget 13 MSEK (11). Avgifterna för pensionsförsäkringar förväntas vara i stort sett oförändrade under 2019.

Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade. Per 30 september 2018 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån preliminärt till 159 procent (154 procent per 31 december 2017). Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska beräkningsantaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19. Den kollektiva konsolideringsnivån tillåts normalt att variera mellan 125 och 155 procent. Om konsolideringsnivån avviker från detta intervall ska åtgärder i form av justering av premienivån vidtas för att återgå till normalintervallet.

### Specifikation av förmånsbestämda pensionsplaner, sjukvårdersättningar och förvaltningstillgångar per land

Specifikation av pensionsavsättningar, MSEK	Storbritannien		Tyskland		USA		Övriga länder		Totalt	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Nuvärde av fonderade förmånsbestämda förpliktelser	2 878	2 790	95	99	2 046	1 968	1 179	1 352	6 199	6 209
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	-2 658	-2 514	-21	-21	-1 604	-1 735	-799	-958	-5 081	-5 227
<b>Nettovärde fonderade planer</b>	<b>220</b>	<b>276</b>	<b>75</b>	<b>79</b>	<b>443</b>	<b>234</b>	<b>380</b>	<b>394</b>	<b>1 118</b>	<b>982</b>
Nuvärde av ofonderade förmånsbestämda förpliktelser	-	-	689	735	-	-	543	580	1 232	1 314
Nuvärde av ofonderade sjukvårdersättningar	-	-	-	-	568	567	5	5	573	571
<b>Nettovärde förmånsbestämda pensionsplaner</b>	<b>220</b>	<b>276</b>	<b>764</b>	<b>813</b>	<b>1 011</b>	<b>800</b>	<b>928</b>	<b>978</b>	<b>2 923</b>	<b>2 868</b>
Avsättningar för avgiftsbestämda pensionsplaner	-	-	-	-	-	-	10	12	10	12
<b>Totalt</b>	<b>220</b>	<b>276</b>	<b>764</b>	<b>813</b>	<b>1 011</b>	<b>800</b>	<b>938</b>	<b>990</b>	<b>2 933</b>	<b>2 880</b>



Not 24 forts.

## Förändring i pensionsförpliktelser

2018, MSEK	Sjukvårds- ersättningar	Förmåns- bestämda pensionsplaner	Förvaltnings- tillgångar	Totalt
<b>Ingående balans 1 januari 2018</b>	<b>573</b>	<b>7 431</b>	<b>-5 081</b>	<b>2 923</b>
Förvärv och avyttringar	-	120	-91	29
Omklassificeringar	64	-64	-	-
<i>Redovisat i resultaträkningen:</i>				
Kostnader avseende tjänstgöring under året	6	118	-	124
Kostnader för tjänstgöring under tidigare år	-	15	-	15
Nedskrivning/återföring av pensionsfordran	-	-15	-	-15
Räntekostnad/-intäkt	21	197	-140	79
<b>Summa redovisat i resultaträkningen</b>	<b>28</b>	<b>315</b>	<b>-140</b>	<b>202</b>
<i>Redovisat i övrigt totalresultat:</i>				
Avkastning på förvaltningstillgångar, exklusive belopp inkluderade ovan	-	-	369	369
Vinst/förlust från förändringar i demografiska antaganden	-112	-163	-	-275
Vinst/förlust från förändringar i finansiella antaganden	-	-125	-	-125
Erfarenhetsbaserade vinster/förluster	-	-8	-	-8
<b>Omvärdering av nettopensionsförpliktelsen</b>				
Valutakursdifferenser	48	356	-262	142
<b>Summa redovisat i övrigt totalresultat</b>	<b>-63</b>	<b>59</b>	<b>107</b>	<b>378</b>
<i>In-/utbetalningar:</i>				
Avgifter från arbetsgivaren	-	-	-296	-296
Avgifter från anställda	0	19	-19	0
Utbetalda ersättningar	-30	-320	257	-94
Regleringar	-	-37	37	-
<b>Summa in- och utbetalningar</b>	<b>-30</b>	<b>-338</b>	<b>-22</b>	<b>-390</b>
<b>Utgående balans 31 december 2018</b>	<b>571</b>	<b>7 523</b>	<b>-5 227</b>	<b>2 868</b>

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

## Fördelning av förvaltningstillgångar

Förvaltningstillgångar	2017	2018
Noterade aktier	2 309	2 244
Statsobligationer	689	651
Företagsobligationer	736	842
Realränteobligationer	250	312
Fastigheter	302	345
Likvida medel	22	41
Alternativa placeringar	86	65
Andra tillgångar	687	727
<b>Totalt</b>	<b>5 081</b>	<b>5 227</b>

## Not 24 forts.

## Väsentliga aktuariella antaganden

Väsentliga aktuariella antaganden (vägt genomsnitt), %	Storbritannien		Tyskland		USA	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Diskonteringsränta	2,5	2,8	1,8	1,8	3,6	4,3
Förväntad årlig löneökning	n/a	n/a	2,8	2,8	n/a	n/a
Förväntad årlig pensionsökning	2,1	2,0	1,3	1,5	2,0	2,0
Förväntad årlig ökning i sjukvårdsersättningar	n/a	n/a	n/a	n/a	6,9	6,4
Förväntad årlig inflation	2,4	2,4	1,3	1,5	3,0	3,0

## Känslighetsanalys av pensionsförpliktelsen och sjukvårdsersättningar

Effekt på pensionsförpliktelsen och sjukvårdsersättningar av 1,0 procentenhets förändring i vissa aktuariella antaganden, %		+1,0%	-1,0%
Diskonteringsräntan		-15,1%	14,6%
Förväntad årlig ökning i sjukvårdsersättningar		8,3%	-7,0%

## Not 25 Övriga avsättningar

MSEK	Koncernen		
	Struktur-reserv	Övrigt	Totalt
<b>Ingående balans 1 jan 2018</b>	<b>944</b>	<b>1 202</b>	<b>2 146</b>
Årets avsättningar	1 218	106	1 324
Förvärv av dotterbolag	-	7	7
Återföring utnyttjade belopp	-	-14	-14
Betalningar	-793	-53	-845
Utnyttjat utan kassaeffekt	-209	-	-209
Omklassificeringar	-	-807	-807
Valutakursdifferenser	30	2	32
<b>Utgående balans 31 dec 2018</b>	<b>1 190</b>	<b>445</b>	<b>1 635</b>

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

Fördelning i balansräkningen:	Koncernen	
	2017	2018
Övriga långfristiga avsättningar	1 447	745
Övriga kortfristiga avsättningar	699	891
<b>Totalt</b>	<b>2 146</b>	<b>1 635</b>

Den utgående strukturreserven är huvudsakligen hänförlig till det omstruktureringsprogram som initierades under året. Strukturreserven förväntas utnyttjas under de kommande två åren. Långfristig del av reserven uppgår till 339 MSEK. Se även förvaltningsberättelsen för mer information om omstruktureringsprogrammen.

Övriga avsättningar avser huvudsakligen legala åtaganden inklusive framtida miljörelaterade åtgärder. Under året har en avsättning avseende skatter omklassificerats till posten Aktuella skatteskulder i balansräkningen.

## Not 26 Övriga kortfristiga skulder

MSEK	Koncernen	
	2017	2018
Moms och punktskatter	626	651
Innehållen källskatt	110	145
Erhållna förskott	889	1 170
Sociala avgifter och andra skatter	89	111
Tilläggsköpeskillningar	1 177	1 021
Övriga kortfristiga skulder	554	454
<b>Totalt</b>	<b>3 446</b>	<b>3 551</b>

## Not 27 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2017	2018	2017	2018
Personalrelaterade kostnader	2 728	3 227	279	285
Kundrelaterade kostnader	972	1 022	-	-
Förutbetalda intäkter	352	553	-	-
Upplupna räntekostnader	113	138	54	82
Övrigt	1 358	1 457	39	52
<b>Totalt</b>	<b>5 524</b>	<b>6 396</b>	<b>372</b>	<b>419</b>

## Not 28 Eventualförpliktelser

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2017	2018	2017	2018
Garantier	113	121	-	-
Garanti till förmån för dotterbolag	-	-	11 015	11 522
<b>Totalt</b>	<b>113</b>	<b>121</b>	<b>11 015</b>	<b>11 522</b>

Utöver garantier redovisade i tabellen ovan har koncernen ett stort antal mindre bankgarantier beträffande fullgörande av åtaganden i den löpande verksamheten. Några väsentliga skulder förväntas inte uppkomma genom dessa garantier.

Förfallostruktur – garantier, MSEK	Koncernen	
	2017	2018
< 1 år	61	41
> 1 < 2 år	16	42
> 2 < 5 år	19	13
> 5 år	17	16
<b>Totalt</b>	<b>113</b>	<b>113</b>

## Not 29 Ställda säkerheter för skulder till kreditinstitut

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2017	2018	2017	2018
Fastighetsinteckningar	114	97	-	-
Övriga inteckningar	131	65	-	-
<b>Totalt</b>	<b>244</b>	<b>162</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

## Not 30 Rörelseförvärv

MSEK	2017	2018
<b>Förvärvspris</b>		
Erlagda köpeskillingar avseende årets förvärv	6 501	5 602
Innehållna och villkorade köpeskillingar avseende årets förvärv	365	1 152
Justering av förvärvspris avseende föregående års förvärv	18	-2
<b>Summa</b>	<b>6 885</b>	<b>6 752</b>
<b>Verkligt värde på förvärvade tillgångar och skulder</b>		
Immateriella tillgångar	1 843	1 428
Materiella anläggningstillgångar	94	214
Uppskjutna skattefordringar	16	221
Övriga finansiella tillgångar	18	1
Varulager	232	555
Kortfristiga fordringar och placeringar	416	643
Likvida medel	187	437
Innehav utan bestämmande inflytande	-3	-
Uppskjutna skatteskulder	-188	-169
Pensionsavsättningar	-6	-29
Övriga långfristiga skulder	-95	-60
Kortfristiga skulder	-592	-1 521
<b>Summa</b>	<b>1 922</b>	<b>1 720</b>
<b>Goodwill</b>	<b>4 962</b>	<b>5 032</b>
Erlagda köpeskillingar avseende årets förvärv	6 501	5 602
Likvida medel i förvärvade dotterbolag	-187	-437
Erlagda köpeskillingar avseende förvärv genomförda tidigare år	511	339
<b>Förändring i koncernens likvida medel vid förvärv</b>	<b>6 825</b>	<b>5 503</b>
Nettoomsättning från förvärvstidpunkten	1 250	1 450
EBIT från förvärvstidpunkten	150	96
Nettoresultat från förvärvstidpunkten	111	76

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

Förvärvsanalyser har upprättats för samtliga förvärv under 2018. Förvärvade enheters årsomsättning 2018 uppgick till totalt 3 623 MSEK (2 543) och nettoresultatet till totalt 331 MSEK (232). Förvärvsrelaterade kostnader för 2018 uppgick till 107 MSEK (86) och har redovisats som övriga rörelsekostnader i resultaträkningen.

Nedan följer beskrivning av några av de förvärv som genomförts under 2018 och 2017. Inget enskilt förvärv är storleksmässigt väsentligt varför separata förvärvsupplysningar inte lämnas.

### 2018

#### Crossmatch

Den 21 september 2018 förvärvades 100 procent av aktiekapitalet i det amerikanska bolaget Crossmatch Inc, en ledande leverantör inom lösningar för hantering av biometriska identiteter och säker autentisering.

Förvärvet av Crossmatch stärker möjligheten att kunna erbjuda innovativa biometriska lösningar till hundratals miljoner användare världen över och utökar HIDs marknadsledarskap inom säkra identiteter. Crossmatch har sitt huvudkontor i Palm Beach Gardens, Florida.

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.

#### Luxer One

Den 12 december 2018 förvärvades 100 procent av aktiekapitalet i Luxer Holdings Corporation, en ledande amerikansk leverantör av avancerade lösningar för paketleverans.

Förvärvet förstärker ytterligare marknadspositionen inom lösningar för hemleverans och ger goda möjligheter till synergier inom vertikala segment som till exempel utbildning och kommersiella fastigheter. Bolaget har sitt huvudkontor i Sacramento, Kalifornien.

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

#### Övriga förvärv

Övriga noterbara förvärv under året utgörs av Phoniro (Sverige), Brücken (Mexiko), HCK (Irland) och Planet (Schweiz). Se förvaltningsberättelsen för ytterligare information om dessa förvärv.

### 2017

#### Arjo Systems

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

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

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

#### Mercury Security

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

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

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

#### August Home

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

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

#### Övriga förvärv

Övriga noterbara förvärv under året utgörs av Shree Mahavir Metalcraft (Indien), Southeastern Dock & Door (USA) och Jerith (USA).

## Not 31 Kassaflöde

MSEK	Koncernen	
	2017	2018
<b>Justeringar för poster som ej ingår i kassaflödet</b>		
Resultat vid försäljning av anläggningstillgångar	-45	-265
Resultat vid försäljning av dotterbolag	42	-11
Förändring av pensionsavsättningar	92	124
Resultat från andelar i intresseföretag	-129	-167
Utdelning från andelar i intresseföretag	61	66
Omvärdering avsatta tilläggsköpeskillningar från förvärv	-300	-296
Övrigt	58	92
<b>Justering för poster som ej ingår i kassaflödet</b>	<b>-221</b>	<b>-458</b>
<b>Förändring av rörelsekapital</b>		
Varulager ökning/minskning (-/+)	-158	-983
Kundfordringar ökning/minskning (-/+)	-696	-340
Leverantörsskulder ökning/minskning (+/-)	454	-439
Övrigt rörelsekapital ökning/minskning (-/+)	52	686
<b>Förändring av rörelsekapital</b>	<b>-347</b>	<b>-1 076</b>
<b>Avyttring av dotterbolag</b>		
Erhållna köpeskillningar netto	140	406
Likvida medel i avyttrade dotterbolag	-1	-11
<b>Förändring i koncernens likvida medel vid avyttring</b>	<b>139</b>	<b>395</b>

## Not 32 Reserver

MSEK	Säkringsreserv			Totalt
	Säkring av nettoinvestering	Kassaflödes-säkringar	Omräknings-differenser	
<b>Ingående balans 1 januari 2017 enligt fastställd årsredovisning</b>	<b>-247</b>	<b>-7</b>	<b>2 795</b>	<b>2 540</b>
Justering felklassificering			2 179	2 179
<b>Ny ingående balans 1 januari 2017</b>	<b>-247</b>	<b>-7</b>	<b>4 974</b>	<b>4 720</b>
Andel av övrigt totalresultat i intressebolag			50	50
Kassaflödessakringar		8		8
Säkring av nettoinvestering	15			15
Valutakursdifferenser			-1 864	-1 864
Uppskjuten skatt	-4	-2	9	4
<b>Utgående balans 31 december 2017</b>	<b>-236</b>	<b>-2</b>	<b>3 170</b>	<b>2 932</b>
<b>Ingående balans 1 januari 2018</b>	<b>-236</b>	<b>-2</b>	<b>3 170</b>	<b>2 932</b>
Andel av övrigt totalresultat i intressebolag			87	87
Kassaflödessakringar		2		2
Säkring av nettoinvestering	-8			-8
Valutakursdifferenser			2 090	2 090
Uppskjuten skatt	1	0	-9	-8
<b>Utgående balans 31 december 2018</b>	<b>-243</b>	<b>-</b>	<b>5 339</b>	<b>5 096</b>

Av posten säkring av nettoinvestering avser -28 MSEK pågående hedgerelationer medan resterande belopp, -215 MSEK, avser stängda hedgerelationer där säkrat föremål kvarstår.

Under året har en historisk felklassificering i koncernens eget kapital mellan posten *Reserver* och posten *Balanserade vinstmedel* konstaterats. Felklassificeringen har ingen effekt på totalt eget kapital i koncernen. Koncernens reserver har rättats genom en justering av fastställd ingående balans per 1 januari 2017.

## Not 33 Personal

Löner och andra ersättningar, samt sociala kostnader

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2017	2018	2017	2018
Löner och andra ersättningar	16 804	19 200	231	278
Sociala kostnader	4 814	5 284	137	132
- varav pensionskostnader	658	771	36	49
<b>Totalt</b>	<b>21 618</b>	<b>24 485</b>	<b>368</b>	<b>410</b>

Not 33 forts.

**Arvode till styrelsens ledamöter 2018 (inklusive utskottsarbete), TSEK**

Namn och befattning	Styrelse	Ersättnings- utskott	Revisions- utskott	Totalt
Lars Renström, ordförande	2 100	150	–	2 250
Carl Douglas, vice ordförande	900	–	–	900
Ulf Ewaldsson, ledamot	630	–	–	630
Eva Karlsson, ledamot	630	–	–	630
Birgitta Klasén, ledamot	630	–	200	830
Lena Olving, ledamot	630	–	–	630
Sofia Schörling Högberg, ledamot	630	–	200	830
Jan Svensson, ledamot	630	75	275	980
Arbetsstagarrepresentanter (4 st)	–	–	–	–
<b>Totalt</b>	<b>6 780</b>	<b>225</b>	<b>675</b>	<b>7 680</b>

Totala arvoden till styrelsens ledamöter uppgick år 2017 till 7,3 MSEK.

**Ersättningar och övriga förmåner till ledande befattningshavare 2018, TSEK**

Namn	Lön/arvode	Rörlig lön	Aktierelaterad ersättning	Övriga förmåner	Pensions- kostnader
Nico Delvaux, verkställande direktör och koncernchef, 15 mars 2018–	12 709	7 233	1 202	189	4 433
Johan Molin, verkställande direktör och koncernchef, 1 januari–14 mars 2018	3 938	2 469	1 406	27	1 681
Övriga ledande befattningshavare (8 tjänster)	38 633	16 951	7 960	2 926	10 027
<b>Totala ersättningar och förmåner</b>	<b>55 280</b>	<b>26 652</b>	<b>10 569</b>	<b>3 142</b>	<b>16 141</b>

Totala ersättningar och förmåner till ledande befattningshavare uppgick år 2017 till 146,9 MSEK.

**Löner och ersättningar till styrelsen och moderbolagets ledning**

Löner och andra ersättningar till styrelsen och moderbolagets ledning uppgick till 57 MSEK (68) exklusive pensionskostnader och sociala avgifter. Pensionskostnaderna uppgick till 11 MSEK (12). Pensionsförpliktelser till flera ledande befattningshavare säkras via pantförskrivna kapitalförsäkringar.

**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 kompetenta medarbetare till koncernen, tillhandahålla konkurrenskraftig ersättning samt förena aktieägarnas och de berörda medarbetarnas intressen.

På årsstämmorna för åren 2011–2018 beslutades att genomföra ytterligare aktiesparprogram för ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner inom koncernen. De nya aktiesparprogrammen benämndes LTI 2011–LTI 2018. LTI 2011–2017 är utformade enligt liknande villkor som de för LTI 2010. LTI 2018 är baserat på liknande principer, men med förlängd mätperiod om tre år för prestationsvillkoret och borttagande av matchningsaktie.

För varje B-aktie VD förvärvat inom ramen för LTI 2016 och LTI 2017 har bolaget tilldelat en matchningsaktierätt samt fyra prestationsbaserade aktierätter. För varje B-aktie övriga medlemmar av koncernledningen förvärvat har bolaget tilldelat en matchningsaktierätt samt tre prestationsbaserade aktierätter. För övriga deltagare har bolaget tilldelat en matchningsaktierätt och en prestationsbaserad aktierätt. För varje B-aktie VD förvärvat inom ramen för LTI 2018 har bolaget tilldelat sex prestationsbaserade aktierätter. För varje B-aktie 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 har de anställda förvärvat totalt 365 018 aktier i ASSA ABLOY AB, varav 110 357 aktier förvärvats under 2018 inom ramen för LTI 2018.

Varje matchningsaktierätt för LTI 2016 och LTI 2017 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 offentliggörande av delårsrapporten för första kvartalet 2019 (LTI 2016) och 2020 (LTI 2017) och har behållit de aktier som förvärvats inom ramen för aktiesparprogrammen. Varje prestationsbaserad aktierätt för LTI 2016 och LTI 2017 ger innehavaren rätt att vederlagsfritt erhålla en B-aktie i bolaget tre år efter tilldelning, under förutsättning att ovan angivna villkor har uppfyllts. Därtill ska maximinivån i ett av styrelsen fastställt intervall avseende utvecklingen för bolagets vinst per aktie ha uppfyllts under respektive programs första år för att erhålla fullt utfall.

Varje prestationsbaserad aktierätt för LTI 2018 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 offentliggörande av delårsrapporten för första kvartalet 2021 och har behållit de aktier som förvärvats inom ramen för aktiesparprogrammet. Antalet prestationsbaserade aktierätter som berättigar till B-aktier i bolaget beror på den årliga utvecklingen för ASSA ABLOYs vinst per aktie baserat på av styrelsen fastställda intervall under mätperioden 1 januari 2018–31 december 2020 där respektive år under mätperioden jämförs med det föregående året. Utfallet beräknas årligen, varvid en tredjedel av de prestationsbaserade aktierätterna mäts mot utfallet för 2018, en tredjedel mäts mot utfallet för 2019 och en tredjedel mäts mot utfallet för 2020. 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 kopplat till det relevanta året till en B-aktie.

Prestationsvillkoret har uppfyllts till 67 procent för LTI 2016 och 100 procent för LTI 2017. Uppfyllandet av prestationsvillkoret för LTI 2018 avses redovisas i årsredovisningen för räkenskapsåret 2020.

Antalet utestående prestationsbaserade aktierätter för LTI 2018 uppgår till 449 584 stycken. Det totala antalet utestående matchnings- och prestationsbaserade aktierätter för LTI 2016, LTI 2017 och LTI 2018 uppgår per balansdagen 31 december 2018 till 702 432 stycken.

Det verkliga värdet är baserat på aktiekursen på respektive tilldelningsdag. Nuvärdesberäkningen är baserad på data från en extern part. Verkligt värde är även justerat för deltagare som inte behåller sitt innehav av sparaktier under respektive

## Not 33 forts.

programs löptid. För prestationsbaserade aktier värderar bolaget även sannolikheten för att resultatmålen ska uppnås när kompensationskostnaden beräknas.

Verkligt värde för ASSA ABLOYs B-aktie vid tilldelningsdagen för LTI 2018, den 25 maj 2018, var 191,63 SEK. Verkligt värde för ASSA ABLOYs B-aktie vid tilldelningsdagen för LTI 2017, den 26 maj 2017, var 192,10 SEK. Verkligt värde för ASSA ABLOYs B-aktie vid tilldelningsdagen för LTI 2016, den 26 maj 2016, var 171,24 SEK.

Den totala kostnaden 2018 för aktiesparprogram (LTI 2015–LTI 2018) exklusive sociala avgifter var 45 MSEK (40). I april 2018 skedde en inlösen av aktiesparprogrammet LTI 2015 samt delar av LTI 2016 och LTI 2017 motsvarande 313 744 aktier (395 304) för ett marknadsvärde vid tidpunk-

ten för inlösen om 60 MSEK (74). Delar av inlösen av aktiesparprogrammet LTI 2015, LTI 2016 och LTI 2017 reglerades via kapitalförsäkringar. Utbetalat belopp enligt ovan för inlösen av LTI 2015 och delar av LTI 2016 och LTI 2017 redovisades direkt mot eget kapital.

**Uppsägning och avgångsvederlag**

Vid uppsägning av VD ska ersättningsskyldigheten 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					
	2017			2018		
	Totalt	Varav kvinnor	Varav män	Totalt	Varav kvinnor	Varav män
USA	10 188	2 723	7 464	10 339	2 742	7 597
Kina	10 337	4 552	5 784	9 483	3 970	5 514
Sverige	2 154	535	1 619	2 252	580	1 672
Frankrike	1 939	596	1 343	1 934	603	1 331
Storbritannien	1 688	508	1 180	1 851	552	1 299
Mexiko	1 518	419	1 099	1 660	504	1 156
Indien	972	84	888	1 655	148	1 058
Tyskland	1 611	471	1 141	1 452	455	997
Brasilien	1 435	663	773	1 392	419	973
Tjeckien	1 094	345	749	1 203	375	828
Polen	692	131	561	1 182	315	867
Finland	1 216	348	868	1 173	329	844
Nederländerna	1 034	158	876	1 050	171	879
Rumänien	802	320	482	878	347	531
Malaysia	873	434	439	870	437	433
Kanada	815	238	577	814	192	622
Belgien	674	132	542	698	142	556
Norge	710	133	577	690	145	545
Sydkorea	676	257	418	681	191	491
Australien	669	204	465	674	195	479
Sydafrika	581	260	321	650	306	344
Danmark	595	171	424	601	165	436
Schweiz	565	183	382	584	181	402
Spanien	538	131	407	535	133	402
Italien	461	135	326	453	121	332
Förenade Arabemiraten	416	32	384	399	33	365
Ungern	321	55	267	315	52	264
Chile	336	99	237	307	89	218
Nya Zeeland	294	101	193	293	99	194
Israel	303	89	214	292	99	193
Hong Kong	183	77	106	210	85	125
Colombia	215	145	70	199	56	143
Irland	193	52	142	195	50	144
Övriga	1 329	343	986	1 388	465	923
<b>Totalt</b>	<b>47 426</b>	<b>15 122</b>	<b>32 304</b>	<b>48 353</b>	<b>14 746</b>	<b>33 606</b>

	Moderbolaget					
	2017			2018		
	Totalt	Varav kvinnor	Varav män	Totalt	Varav kvinnor	Varav män
Sverige	208	49	159	231	56	175
<b>Totalt</b>	<b>208</b>	<b>49</b>	<b>159</b>	<b>231</b>	<b>56</b>	<b>175</b>

**Ledande befattningshavare och styrelseledamöter fördelat på kvinnor och män**

	2017			2018		
	Totalt	Varav kvinnor	Varav män	Totalt	Varav kvinnor	Varav män
Styrelsen <sup>1</sup>	9	4	5	9	4	5
Koncernledning	9	1	8	9	1	8
– varav moderbolagets ledning	4	1	3	4	1	3
<b>Totalt</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>13</b>

<sup>1</sup> Exklusive arbetstagarrepresentanter.

## Not 34 Finansiell riskhantering och finansiella instrument

### Finansiell riskhantering

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

### Organisation och aktiviteter

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

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

### Kapitalstruktur

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

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

### Nettoskuldsättning och eget kapital

MSEK	Koncernen	
	2017	2018
Långfristiga räntebärande fordringar	-171	-106
Kortfristiga räntebärande placeringar inkl positiva marknadsvärden av derivat	-150	-188
Likvida medel	-459	-538
Pensionsavsättningar	2 933	2 880
Övriga långfristiga räntebärande skulder	16 859	19 489
Kortfristiga räntebärande skulder inkl negativa marknadsvärden av derivat	6 263	7 710
<b>Totalt</b>	<b>25 275</b>	<b>29 246</b>
<b>Eget kapital</b>	<b>50 657</b>	<b>51 900</b>
<b>Nettoskuldsättning/eget kapital</b>	<b>0,50</b>	<b>0,56</b>

### Rating

En annan viktig variabel vid bedömningen av koncernens kapitalstruktur är den kreditrating som kreditvärderingsinstitutet åsätter koncernens skulder. För att ha tillgång till både lång- och kortfristig finansiering från kapitalmarknaderna när så behövs är det väsentligt att upprätthålla en god kreditrating. ASSA ABLOY upprätthåller både en lång- och kortfristig kreditrating från Standard & Poor's samt en kortfristig rating från Moody's. Koncernens rating har varit oförändrad under året.

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

### Förfallostruktur – finansiella instrument<sup>1</sup>

MSEK <sup>2</sup>	31 december 2017				31 december 2018			
	< 1 år	> 1 < 2 år	> 2 < 5 år	> 5 år	< 1 år	> 1 < 2 år	> 2 < 5 år	> 5 år
Långfristiga banklån	-343	-1 421	-2 904	-566	-1 437	-744	-2 738	-489
Långfristiga kapitalmarknadslån	-2 694	-1 609	-5 659	-5 852	-1 844	-3 000	-6 621	-7 523
Kortfristiga banklån	-1 907				-2 199			
Företagscertifikat samt kortfristiga kapitalmarknadslån	-1 545				-2 752			
Derivat (utflöde)	-9 295	-26	-75	-73	-13 656	-53	-152	-68
<b>Summa per period</b>	<b>-15 784</b>	<b>-3 056</b>	<b>-8 638</b>	<b>-6 491</b>	<b>-21 888</b>	<b>-3 798</b>	<b>-9 511</b>	<b>-8 080</b>
Likvida medel inklusive räntebärande fordringar	502				610			
Långfristiga räntebärande fordringar	90	57	30			108		
Derivat (inlöde)	9 242	56	143	148	13 609	77	189	110
Tilläggsköpeskillingar	-1 177	-264	-118		-1 021	-507	-371	
Kundfordringar	13 068				14 496			
Leverantörsskulder	-7 811				-7 893			
<b>Netto</b>	<b>-1 870</b>	<b>-3 207</b>	<b>-8 584</b>	<b>-6 343</b>	<b>-2 087</b>	<b>-4 121</b>	<b>-9 693</b>	<b>-7 970</b>
Bekräftade kreditlöften	8 874		-8 874		9 265	-9 265		
Kreditlöften med förfall < 1 år	-681				-690			
<b>Justerad förfalloprofil<sup>1</sup></b>	<b>6 322</b>	<b>-3 207</b>	<b>-17 457</b>	<b>-6 343</b>	<b>6 488</b>	<b>-13 386</b>	<b>-9 693</b>	<b>-7 970</b>

<sup>1</sup> Förfallostruktur garantier se not 28.

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

### Finansieringsrisk och förfallostruktur

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

### Förfallostruktur

Tabellen "Förfallostruktur" ovan visar förfallotidpunkterna för ASSA ABLOYs finansiella instrument inklusive bekräftade kreditlöften. Förfallotidpunkterna är inte koncentrerade till en speciell tidpunkt inom den närmsta framtiden. En viktig komponent i likviditetsplaneringen är koncernens Multi Currency Revolving Credit Facility vilken förfaller i juni 2020. Vid årsskiftet var denna kreditfacilitet helt outnyttjad. Vidare tas även hänsyn till de finansiella tillgångar som finns. Tabellen visar odiskonterade kassaflöden samt framtida kända räntebetalningar relaterade till koncernens finansiella instrument per balansdagen varför samma belopp ej återfinns i balansräkningen.

## Not 34 forts.

## Extern finansiering/nettoskuld

Kreditramar/faciliteter	Belopp, MSEK	Löptid	Redovisat värde, MSEK	Valuta	Belopp 2017	Belopp 2018	Varav moderbolaget, MSEK
US Private Placement Program	629	Maj 2020	629	USD	70	70	
US Private Placement Program	1 372	Aug 2022	1 372	USD	150	150	
US Private Placement Program	674	Aug 2024	674	USD	75	75	
Multi-Currency RCF	9 265	Jun 2020	–	EUR	900	900	
Banklån EIB	377	Maj 2020 <sup>2</sup>	377	EUR	55	37	
Banklån EIB	1 079	Apr 2022 <sup>2</sup>	1 079	USD	137	120	
Banklån NIB	566	Dec 2021	566	EUR	55	55	
Global MTN Program	24 500	Feb 2020	515	EUR	50	50	515
		Jun 2020	127	AUD	20	20	127
		Sep 2020	720	EUR	70	70	720
		Nov 2020	372 <sup>1</sup>	EUR	35	35	
		Dec 2020	318 <sup>1</sup>	EUR	30	30	308
		Feb 2021	450	USD	50	50	450
		Jul 2021	500	SEK		500	500
		Aug 2021	90	USD	10	10	90
		Okt 2021	154	EUR	15	15	154
		Feb 2022	180	USD		20	180
		Mar 2022	514	EUR	50	50	514
		Apr 2022	90	USD	10	10	90
		Jun 2022	103	EUR	10	10	103
		Jul 2022	45	USD	5	5	45
		Mar 2023	156	EUR		15	156
		Oct 2023	205	EUR		20	205
		Nov 2023	227 <sup>1</sup>	USD	25	25	
		Nov 2023	906 <sup>1</sup>	USD		100	897
		Dec 2023	898	USD		100	898
		Maj 2024	179	USD	20	20	179
		Jul 2024	270	USD	30	30	270
		Sep 2024	1 025	EUR	100	100	1 025
		Feb 2025	514	EUR	50	50	514
		Mar 2025	342 <sup>1</sup>	EUR	30	30	342
		Jun 2025	513	EUR		50	513
		Jun 2025	269	USD		30	269
		Dec 2025	433 <sup>1</sup>	USD	50	50	449
		Feb 2027	305	EUR	30	30	305
		Feb 2027	515	EUR		50	515
		Jun 2027	305 <sup>1</sup>	NOK	300	300	307
		Okt 2027	204 <sup>1</sup>	NOK	200	200	204
		Okt 2029	289 <sup>1</sup>	EUR	28	28	289
		Okt 2029	266	EUR	26	26	266
		Mar 2030	307	EUR		30	307
		Apr 2030	715	EUR	70	70	715
Övriga långfristiga lån	1 773		1 773				1 387
<b>Totala långfristiga lån/faciliteter</b>	<b>40 235</b>		<b>19 489</b>				<b>13 771</b>
Global MTN Program	1 235	Jan 2019	90	USD	10	10	90
		Aug 2019	449	USD	50	50	449
		Sep 2019	180	USD	20	20	180
		Nov 2019	516	EUR	50	50	516
US Private Placement Program	224	Aug 2019	224	USD	122	25	
Global CP Program	8 984		1 419	USD	25	158	
			824	EUR		80	
Svenskt CP Program	5 000		500	SEK	1 100	500	
Övriga banklån	2 113		2 113				463
Checkkredit	2 716		1 277				
<b>Totala kortfristiga lån/faciliteter</b>	<b>20 272</b>		<b>7 594</b>				<b>1 697</b>
<b>Totala lån/faciliteter</b>	<b>60 507</b>		<b>27 083</b>				<b>15 468</b>
Likvida medel			–538				
Kortfristiga räntebärande placeringar			–71				
Långfristiga räntebärande fordringar			–106				
Marknadsvärde derivat			0				
Pensionsavsättningar			2 880				
<b>Nettoskuld</b>			<b>29 246</b>				

<sup>1</sup> Lånen säkringsredovisas, helt eller delvis.

<sup>2</sup> Lånen är amorterande. I tabellen har lånens snittförfallodag angivits.



Not 34 forts.

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

MSEK	Långfristiga lån	Kortfristiga lån	Totalt
<b>Ingående balans 1 januari 2018</b>	<b>16 859</b>	<b>6 151</b>	<b>23 010</b>
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>			
Upptagna långfristiga lån	4 483	–	4 483
Amortering av ursprungligen långfristiga lån	–	–2 849	–2 849
Övriga kassaflödesförändringar kortfristiga lån	–	553	553
<b>Summa</b>	<b>4 483</b>	<b>–2 296</b>	<b>2 187</b>
<b>Ej kassaflödespåverkande förändringar</b>			
Förvärv av dotterbolag	23	933	957
Omklassificeringar	–2 660	2 660	–
Orealiserade valutakursdifferenser	806	155	960
Övriga ej kassaflödespåverkande förändringar	–22	–9	–31
<b>Summa</b>	<b>–1 853</b>	<b>3 739</b>	<b>1 886</b>
<b>Utgående balans 31 december 2018</b>	<b>19 489</b>	<b>7 594</b>	<b>27 083</b>

#### Räntebärande skulder

Koncernens långfristiga lånefinansiering utgörs huvudsakligen av Private Placement-program i USA uppgående till totalt 320 MUSD varav 295 MUSD (320) är långfristiga, GMTN-program om 14 229 MSEK (10 700) varav 12 996 MSEK (9 329) är långfristiga samt lån från finansiella institutioner som Europeiska Investeringsbanken (EIB) om 37 MEUR (55) samt 121 MUSD (137) och Nordiska Investeringsbanken om 55 MEUR (110). Under året gjordes totalt 10 nya emissioner under GMTN-programmet om ett totalt belopp på 4 445 MSEK. Vidare upptogs något mindre långfristigt banklån. 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 ökat väsentligt på grund av valutaförändringar, framförallt i USD. Totalt lånades 4 492 MSEK i nya långa lån samtidigt som 2 849 MSEK i ursprungligen långa lån förföll under året.

Koncernens kortfristiga lånefinansiering utgörs huvudsakligen av två Commercial Paper-program om maximalt 1 000 MUSD (1 000) respektive 5 000 MSEK (5 000). Vid årsskiftet utnyttjades Commercial Paper-programmen med 2 752 MSEK (1 307). Därutöver finns väsentliga kreditlöften främst i form av en Multi Currency Revolving Credit Facility på 900 MEUR (900). Vid årets slut var den genomsnittliga löptiden för koncernens räntebärande skulder, exklusive pensionsavsättningen, 42 månader (44).

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

#### Valutasammansättning

Valutasammansättningen av ASSA ABLOYs upplåning är beroende av valutafördelningen av koncernens tillgångar och övriga skulder. Valutaswappar används för att uppnå den önskade valutafördelningen. Se tabellen "Nettoskuld-sättning per valuta" nedan.

#### Likvida medel och andra räntebärande fordringar

Kortfristiga räntebärande placeringar uppgick vid årets slut till 71 MSEK (43). Utöver detta finns räntebärande långfristiga fordringar om 106 MSEK (171) samt finansiella derivat med ett positivt marknadsvärde om 117 MSEK (107) 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 22 dagar (21) vid utgången av 2018.

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

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2017	2018	2017	2018
Kassa och bank	362	456	0	0
Kortfristiga placeringar med löptid under 3 månader	97	81	–	–
<b>Likvida medel</b>	<b>459</b>	<b>538</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Kortfristiga placeringar med löptid mer än 3 månader	43	71	–	–
Långfristiga räntebärande fordringar	171	106	–	–
Positivt marknadsvärde derivat	107	117	–	–
<b>Totalt</b>	<b>321</b>	<b>832</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Not 34 forts.

## Nettoskuldsättning per valuta

MSEK	31 december 2017		31 december 2018	
	Nettoskuldsättning exklusive valutaswappar	Nettoskuldsättning inklusive valutaswappar	Nettoskuldsättning exklusive valutaswappar	Nettoskuldsättning inklusive valutaswappar
USD	8 522	12 236	10 875	14 442
EUR	12 074	7 241	14 150	7 575
CNY	451	1 764	635	1 609
GBP	258	-157	288	874
NOK	565	645	563	688
CHF	214	259	190	653
CZK	21	449	27	592
PLN	50	325	49	472
SEK	2 185	1 171	1 466	416
MXN	-11	-36	5	396
AUD	134	357	135	336
Övrigt	812	1 021	862	1 194
<b>Totalt</b>	<b>25 275</b>	<b>25 275</b>	<b>29 246</b>	<b>29 246</b>

**Ränterisker i räntebärande tillgångar**

Treasury hanterar ränterisken i räntebärande tillgångar. Derivatinstrument såsom ränteswappar och FRA (Forward Rate Agreements) kan användas för att hantera ränterisken. De räntebärande tillgångarna är till största delen kortfristiga. Löptiden för huvuddelen av placeringarna är tre månader eller kortare, även om andelen med längre löptid har stigit under året. Räntebindningstiden för dessa kortfristiga placeringar var 210 dagar (136) vid slutet av 2018. En förändring nedåt på avkastningskurvan med en procentenhet skulle minska koncernens ränteintäkter med cirka 1 MSEK (7) och koncernens eget kapital med 0 MSEK (5).

**Ränterisker i upplåning**

Förändringar i räntenivån har en direkt inverkan på ASSA ABLOYs räntenetto. Identifiering och hantering av koncernens räntexponering sker inom Treasury, som analyserar koncernens räntexponering och beräknar resultateffekten av förändringar i räntenivån över rullande 12 månader. Koncernen eftersträvar att hålla upplåningen i en blandning av fast och rörlig ränta och använder ränteswappar för att löpande justera räntebindningen. Finanspolicyn stipulerar att den genomsnittliga räntebindningstiden i normalfallet ska vara 24 månader. Vid årets utgång uppgick den genomsnittliga räntebindningstiden på bruttoskulden, exklusive pensionsskulder, till cirka 28 månader (25). En förändring uppåt på avkastningskurvan med en procentenhet skulle öka koncernens räntekostnader med cirka 126 MSEK (118) och minska koncernens egna kapital med 93 MSEK (87).

**Valutarisk**

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

**Transaktionsexponering**

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

**Transaktionsflöden avseende större valutor (import + och export -)**

Valuta, MSEK	Valutaexponering	
	2017	2018
AUD	535	557
CAD	766	944
CNY	-1 316	-1 825
DKK	160	244
EUR	2 033	2 400
GBP	438	571
RON	-373	-445
SEK	-2 637	-3 518
USD	979	1 410

**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	2017	2018
AUD	43	41
CHF	30	33
CNY	28	27
DKK	11	9
EUR	151	191
GBP	22	20
HKD	76	95
KRW	18	33
USD	545	611

**Omräkningsexponering i balansräkningen**

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

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

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

## Not 34 forts.

**Finansiell kreditrisk**

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

ASSA ABLOYs policy är att minimera den potentiella kreditrisken för överskottslikviditet genom att använda kassaflöde från dotterbolagen för att amortera på koncernens lån. Detta hanteras främst via så kallade cash pools som inrättats av Treasury. Cirka 96 procent (93) av koncernens försäljning reglerades via cash pools under 2018. Mindre belopp kan under kortare tid befinna sig på andra lokala banker beroende på hur kunder väljer att betala. Koncernen kan också kortsiktigt placera överskottslikviditet i bank för att matcha upplåningen och kassaflödet. De banker där överskottslikviditet placeras har hög rating. Mot bakgrund av detta och placeringarnas korta löptider bedöms effekten av den beräknade kreditrisken vara försumbar.

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

ISDA-avtal (full netting av transaktioner vid en parts oförmåga att fullfölja åtaganden) har ingåtts vad gäller ränte- och valutaderivat. Effekten av denna netting visas i tabellen på sidan 96.

**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 kreditrisiker förknippade med kundfordringarna bedöms vara begränsad, men har ökat något i takt med den ökade verksamheten i tillväxtmarknader, främst avseende Kina. Det verkliga värdet på kundfordringarna motsvarar det redovisade värdet. Kreditrisiker relaterade till operativ verksamhet hanteras lokalt på bolagsnivå och följs upp på divisionsnivå. För ytterligare information se not 21 samt avsnitt "nedskrivning av finansiella tillgångar i redovisningsinformation".

**Råvarurisk**

Koncernen exponeras för prISRISKE relaterade till inköp av vissa råvaror (framför allt metaller) som används i tillverkningen. Koncernen använder inte finansiella terminskontrakt för att säkra råvaruinköp.

**Verkligt värde på finansiella instrument**

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

De positiva och negativa verkliga värdena i tabellen "Utestående derivatinstrument" på sidan 96 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. Jämförelseårets finansiella instrument är klassificerade enligt IAS 39. Tabellen "Finansiella instrument" på sidan 96 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. Dessa kan delas in i kassaflödessakringar, 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 och under året avslutade kassaflödessakringar, 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. Kassaflödessakringar av ränterisk i lån med rörlig ränta har också använts under året.

Ränterisken relaterade till de långfristiga lån säkras genom säkringsredovisning med hjälp av ränteswapar. I de fall lånen är nominerade i en annan valuta än SEK ingår detta inte i den applicerade säkringsredovisningen. För risker relaterade till nettoinvesteringar i utländska dotterbolag appliceras endast säkringsredovisning för att hantera valutarisk, inga andra relaterade risker hanteras av de säkringar som appliceras. ASSA ABLOY säkrar inte 100 % av sina långfristiga lån eller sina nettoinvesteringar. Istället beslutas från fall till fall när säkringsredovisning blir tillämpligt, i enlighet med angivna risknivåer i finanspolicyn.

För verkligt värde-säkringar använder koncernen ränteswapar som har motsvarande kritiska villkor som det säkrade objektet, så som referensränta, likviddag, förfalldag 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 ränteswapen inte matchas av motsvarande justering på lånet, eller om differenser i de kritiska termerna mellan ränteswapen och lånet av någon anledning skulle uppstå. Alla kritiska villkor matchade under året. Av denna anledning har det ekonomiska förhållandet varit 100 % effektivt.

**Redovisning av säkringsredovisade instrument**

MSEK	Verkligt värde 2018	Nettoinvesteringar 2018
Redovisat värde på säkrad post	2 749	392
Säkringsinstrumentets nominella belopp	2 749	392
Förfalldatum	2020 till 2029	2020 till 2022
Hedge ratio	1:1	1:1
Total effekt av säkring på säkrat objekt	50	-28
Upplupet återstående belopp för avslutade säkringar	-24	-215
Värdeförändring i säkringsinstrumenten sedan 1 januari	-11	-8
Värdeförändring i säkringsobjekt	11	8
Ineffektivitet redovisad i resultatet	0	0

Värdeförändring av verkligt värde-säkrade objekt bokförs mot långfristiga lån, värdeförändring säkringsinstrument bokförs mot upplupna intäkter respektive kostnader, eventuell ineffektivitet bokförs mot ränteintäkter respektive kostnader. Värdeförändringar av säkringsinstrument i säkringar av nettoinvesteringar bokförs mot säkringsreserv i eget kapital.

## Not 34 forts.

## Upplysningar om kvittning av finansiella tillgångar och skulder

MSEK	2017					2018				
	Brutto-belopp	Belopp som kvittas i balans-räkningen	Netto-belopp redovisade i balans-räkningen	Belopp som omfattas av nett-ningavtal men ej kvittas	Netto-belopp	Brutto-belopp	Belopp som kvittas i balans-räkningen	Netto-belopp redovisade i balans-räkningen	Belopp som omfattas av nett-ningavtal men ej kvittas	Netto-belopp
Finansiella tillgångar	107	–	107	39	68	117	–	117	53	64
Finansiella skulder	112	–	112	39	73	116	–	116	53	63

Kvittade finansiella tillgångar och finansiella skulder utgörs endast av derivatinstrument.

## Utestående derivatinstrument per den 31 december

Instrument, MSEK	31 december 2017			31 december 2018		
	Positivt marknads-värde <sup>2</sup>	Negativt marknads-värde <sup>2</sup>	Nominellt värde	Positivt marknads-värde <sup>2</sup>	Negativt marknads-värde <sup>2</sup>	Nominellt värde
Valutaterminer, upplåning	39	–45	7 076	49	–99	8 105
Räntederivat <sup>1</sup> , kassaflödessäkringar	1	–6	528	–	–	–
Räntederivat <sup>1</sup> , säkringar av verkligt värde	67	–6	2 182	68	–18	2 749
Valutaränteswappar	–	–55	527	–	–	–
<b>Summa</b>	<b>107</b>	<b>–112</b>	<b>10 313</b>	<b>117</b>	<b>116</b>	<b>10 854</b>

<sup>1</sup> För räntederivat är endast ena benet inräknat i nominellt värde.

<sup>2</sup> Tillgångar bokförs mot upplupna intäkter och skulder mot upplupna kostnader.

## Finansiella instrument: redovisade värden och verkliga värden per värderingskategori

MSEK	2017		2018	
	Redovisat värde	Verkligt värde	Redovisat värde	Verkligt värde
<b>Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde</b>				
Kundfordringar	13 068	13 068	14 496	14 496
Övriga finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde	–	–	177	177
Övriga lån och fordringar	258	258	–	–
Likvida medel	459	459	538	538
<b>Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultatet</b>				
Aktier och andelar	–	–	8	8
<b>Finansiella tillgångar som kan säljas</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Derivatinstrument</b>				
Säkringsredovisning	68	68	68	68
Innehas för handel	39	39	49	49
<b>Summa finansiella tillgångar</b>	<b>13 904</b>	<b>13 904</b>	<b>15 374</b>	<b>15 374</b>
<b>Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde</b>				
Leverantörsskulder och andra skulder	7 811	7 811	7 893	7 893
Långfristiga lån – säkringsredovisning	2 237	2 237	2 790	2 790
Långfristiga lån – ej säkringsredovisning	14 622	14 632	16 699	16 729
Kortfristiga lån – ej säkringsredovisning	6 151	6 151	7 594	7 594
<b>Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultatet</b>				
Tilläggsköpeskillingar	1 559	1 559	1 899	1 899
<b>Derivatinstrument</b>				
Säkringsredovisning	11	11	18	18
Innehas för handel	100	100	99	99
<b>Summa finansiella skulder</b>	<b>32 491</b>	<b>32 501</b>	<b>36 991</b>	<b>37 021</b>

Verkligt värde för den långfristiga upplåningen baseras på observerbar data genom att diskontera kassaflöden till marknadsränta medan verkligt värde för korta fordringar och skulder bedöms överensstämma med bokfört värde.

Not 34 forts.

*Finansiella instrument: värderade till verkligt värde*

MSEK	2017				2018			
	Redo- visade värden	Noterade priser	Obser- verbar data	Ej obser- verbar data	Redo- visade värden	Noterade priser	Obser- verbar data	Ej obser- verbar data
<b>Finansiella tillgångar</b>								
Derivatinstrument	107	–	107	–	117	–	117	–
<b>Finansiella skulder</b>								
Derivatinstrument	112	–	112	–	116	–	116	–
Tilläggsköpeskillingar	1 559	–	–	1 559	1 899	–	–	1 899

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.

För derivat beräknas nuvärdet av framtida kassaflöden baserat på observerbara avkastningskurvor och valutakurser på balansräkningsdagen.

## Kommentarer till fem år i sammandrag

### 2014

ASSA ABLOY fortsatte att växa snabbt under året med en total omsättningsökning på 17 procent. Efterfrågan var stark i USA medan tillväxten i Europa var mer ojämnt fördelad i de olika regionerna. Tillväxtmarknaderna uppvisade en avmattning delvis beroende på en kreditåtstramning.

Fortsatt satsning på marknadsnärvaro och innovation inom ASSA ABLOY har skett under året i form av en förstärkt säljkår och lansering av många nya produkter. Integration av gjorda förvärv och fortsatta effektiviseringar har bidragit till bibehållen god intjäningsförmåga.

Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster ökade med 17 procent jämfört med 2013 och kassaflödet var fortsatt starkt. Vinst per aktie efter full utspädning exklusive jämförelsestörande poster ökade med 17 procent.

Totalt 20 förvärv konsoliderades under året, vilka dels förstärkte marknadspositionen inom viktiga tillväxtmarknader såsom Kina, Indien och Brasilien och dels kompletterar kunderbudandet inom nya snabbväxande segment såsom biometri.

### 2015

ASSA ABLOYs goda utveckling fortsatte under året trots utmanande marknadsförutsättningar och en relativt svag underliggande tillväxt runtom i världen. Koncernens tillväxt var fortsatt stark under året med en total omsättningsökning på 7 procent exklusive valutaeffekter. Den globala marknaden uppvisade en splittrad bild med stark efterfrågan i USA och stora delar av Asien medan tillväxten i Europa var mer ojämnt fördelad. Tillväxtmarknaderna uppvisade en avmattning, särskilt i Kina.

De senaste årens satsningar på produktutveckling, innovation och hållbarhet har burit frukt under året. ASSA ABLOY har etablerat ett ledarskap i det pågående branschskiftet från mekaniska lösningar till elektronik, digitalisering och mobilitet. Tillväxten var fortsatt stark för elektromekaniska produkter och entréautomatik vars andel av omsättningen översteg 50 procent.

Rörelseresultatet ökade med 20 procent jämfört med 2014 och kassaflödet var fortsatt mycket starkt. Vinst per aktie efter full utspädning ökade med 20 procent.

Totalt 16 förvärv konsoliderades under året, vilka stärkte marknadspositionen för viktiga tillväxtmarknader såsom Brasilien och kompletterade kunderbudandet inom för koncernen viktiga områden som entréautomatik och säkra identitetslösningar.

### 2016

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

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

De senaste årens satsningar på produktutveckling, innovation och hållbarhet har fortsatt på en mycket hög nivå under 2016. Det pågående teknologiskiftet mot en ökad andel elektromekanik med alltmer digitala och mobila lösningar

bedöms gynna ASSA ABLOY långsiktigt och andelen av försäljningen för elektromekaniska produkter översteg 50 procent.

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

Totalt 13 förvärv konsoliderades under året, vilka stärkte marknadspositionen inom för koncernen viktiga områden som entréautomatik och säkra identitetslösningar. ASSA ABLOYs billäsverksamhet 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 dörlösningar. För ASSA ABLOYs del visade de mogna marknaderna i främst Europa och USA fortsatt god tillväxt medan utvecklingen för tillväxtmarknaderna var svagare, särskilt avseende Kina, Brasilien och Mellanöstern. Tillväxten i Asien utanför Kina var fortsatt god.

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

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

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

Totalt 16 förvärv konsoliderades under året, vilka stärkte marknadspositionen inom bl.a. smarta dörlås, 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 jämfört med 2017 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.

## Fem år i sammandrag

Belopp i MSEK om ej annat anges	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Omsättning och resultat</b>					
Försäljningsintäkter	56 843	68 099	71 293	76 137	84 048
Organisk tillväxt, %	3	4	2	4	5
Förvärv och avyttringar, %	9	3	3	2	2
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA) <sup>1</sup>	10 419	12 512	12 833	14 029	14 872
Avskrivningar	-1 163	-1 433	-1 580	-1 688	-1 963
Rörelseresultat (EBIT) <sup>1</sup>	9 257	11 079	11 254	12 341	12 909
Resultat före skatt (EBT)	8 698	10 382	8 952	11 673	5 297
Årets resultat	6 436	7 693	6 653	8 635	2 755
<b>Kassaflöde</b>					
Kassaflöde från löpande verksamhet	6 679	8 572	8 575	9 248	9 225
Kassaflöde från investeringsverksamhet	-3 524	-4 412	-4 063	-8 661	-6 427
Kassaflöde från finansieringsverksamhet	-2 908	-4 335	-4 271	-861	-2 728
Årets kassaflöde	247	-175	240	-274	70
Operativt kassaflöde <sup>3</sup>	8 238	9 952	10 467	10 929	11 357
<b>Sysselsatt kapital och finansiering</b>					
Sysselsatt kapital	58 425	63 848	70 351	75 932	81 146
- varav goodwill	39 778	42 777	47 544	50 330	53 413
- varav övriga immateriella och materiella anläggningstillgångar	14 990	16 649	17 618	19 144	19 637
- varav aktier och andelar i intressebolag	1 861	1 910	2 109	2 243	2 434
Nettoskuld	22 327	22 269	23 127	25 275	29 246
Innehav utan bestämmande inflytande	2	4	5	9	10
Eget kapital exklusive innehav utan bestämmande inflytande	36 096	41 575	47 220	50 648	51 890
<b>Data per aktie, SEK<sup>4</sup></b>					
Vinst per aktie före och efter utspädning	5,79	6,93	5,99	7,77	2,48
Vinst per aktie före och efter utspädning och exklusive jämförelsestörande poster <sup>1</sup>	5,79	6,93	7,09	7,77	8,09
Eget kapital per aktie efter utspädning	32,50	37,43	42,51	45,60	46,71
Utdelning per aktie	2,17	2,65	3,00	3,30	3,50 <sup>2</sup>
Kurs på B-aktien vid årets slut	138,27	178,00	169,10	170,40	156,55
<b>Nyckeltal</b>					
Rörelsemarginal (EBITDA), % <sup>1</sup>	18,3	18,4	18,0	18,4	17,7
Rörelsemarginal (EBIT), % <sup>1</sup>	16,3	16,3	15,8	16,2	15,4
Vinstmarginal (EBT), %	15,3	15,2	12,6	15,3	6,3
Avkastning på sysselsatt kapital, %	16,9	17,8	14,1	16,6	7,6
Avkastning på sysselsatt kapital exklusive jämförelsestörande poster, %	16,9	17,8	16,5	16,6	16,2
Avkastning på eget kapital, %	19,8	19,8	15,0	17,6	5,4
Soliditet, %	45,1	48,2	49,6	50,9	48,7
Nettoskulsättning/eget kapital	0,62	0,54	0,49	0,50	0,56
Räntetäckningsgrad, ggr	17,4	16,7	14,1	19,1	8,0
Totalt antal aktier, tusental <sup>4</sup>	1 112 576	1 112 576	1 112 576	1 112 576	1 112 576
Antal utestående aktier, tusental <sup>4</sup>	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 <sup>4</sup>	1 110 776	1 110 776	1 110 776	1 110 776	1 110 776
Medelantal anställda	44 269	45 994	46 928	47 426	48 353

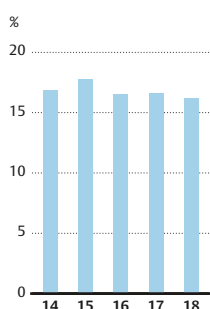
<sup>1</sup> Exklusive jämförelsestörande poster 2016 och 2018.

<sup>2</sup> Av styrelsen förslagen utdelning.

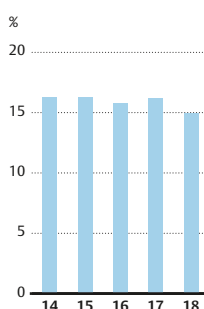
<sup>3</sup> Exklusive omstrukturering betalningar.

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

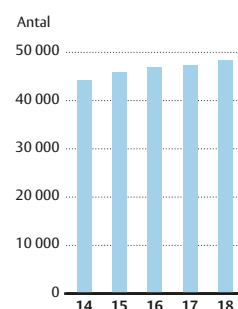
AVKASTNING PÅ SYSSELSATT KAPITAL<sup>1</sup>



RÖRELSEMARGINAL (EBIT)<sup>1</sup>



MEDELANTAL ANSTÄLLDA



<sup>1</sup> Exklusive jämförelsestörande poster 2016 och 2018.

## Kvartalsinformation

KONCERNEN I SAMMANDRAG Belopp i MSEK om ej annat anges	kv 1 2017	kv 2 2017	kv 3 2017	kv 4 2017	Helår 2017	kv 1 2018	kv 2 2018	kv 3 2018	kv 4 2018	Helår 2018
Försäljningsintäkter	18 142	19 387	18 499	20 109	76 137	18 550	21 140	21 191	23 167	84 048
Organisk tillväxt	6%	2%	3%	5%	4%	4%	5%	5%	6%	5%
<b>Bruttoresultat exklusive jämförelsestörande poster</b>	<b>7 190</b>	<b>7 581</b>	<b>7 293</b>	<b>7 924</b>	<b>29 988</b>	<b>7 372</b>	<b>8 345</b>	<b>8 392</b>	<b>9 134</b>	<b>33 243</b>
Bruttomarginal exklusive jämförelsestörande poster	39,6%	39,1%	39,4%	39,4%	39,4%	39,7%	39,5%	39,6%	39,4%	39,6%
<b>Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA) exklusive jämförelsestörande poster</b>	<b>3 208</b>	<b>3 543</b>	<b>3 488</b>	<b>3 789</b>	<b>14 029</b>	<b>3 297</b>	<b>3 407</b>	<b>3 912</b>	<b>4 256</b>	<b>14 872</b>
Rörelsemarginal (EBITDA)	17,7%	18,3%	18,9%	18,8%	18,4%	17,8%	16,1%	18,5%	18,4%	17,7%
Avskrivningar exklusive avskrivningar hänförliga till förvärv	-370	-376	-355	-344	-1 444	-376	-400	-396	-397	-1 570
<b>Rörelseresultat före avskrivningar (EBITA) exklusive jämförelsestörande poster</b>	<b>2 839</b>	<b>3 168</b>	<b>3 132</b>	<b>3 446</b>	<b>12 584</b>	<b>2 921</b>	<b>3 007</b>	<b>3 516</b>	<b>3 858</b>	<b>13 302</b>
Rörelsemarginal (EBITA)	15,6%	16,3%	16,9%	17,1%	16,5%	15,7%	14,2%	16,6%	16,7%	15,8%
Avskrivningar hänförliga till förvärv	-52	-54	-52	-87	-244	-92	-97	-91	-113	-393
<b>Rörelseresultat (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster</b>	<b>2 787</b>	<b>3 114</b>	<b>3 080</b>	<b>3 359</b>	<b>12 341</b>	<b>2 829</b>	<b>2 911</b>	<b>3 424</b>	<b>3 746</b>	<b>12 909</b>
Rörelsemarginal (EBIT)	15,4%	16,1%	16,7%	16,7%	16,2%	15,3%	13,8%	16,2%	16,2%	15,4%
Jämförelsestörande poster <sup>2</sup>	-	-	-	-	-	-	-5 595	-	-1 218	-6 813
<b>Rörelseresultat (EBIT)</b>	<b>2 787</b>	<b>3 114</b>	<b>3 080</b>	<b>3 359</b>	<b>12 341</b>	<b>2 829</b>	<b>-2 685</b>	<b>3 424</b>	<b>2 528</b>	<b>6 096</b>
Rörelsemarginal (EBIT)	15,4%	16,1%	16,7%	16,7%	16,2%	15,3%	-12,7%	16,2%	10,9%	7,3%
Finansnetto	-195	-170	-171	-133	-668	-175	-191	-203	-230	-799
<b>Resultat före skatt (EBT)</b>	<b>2 593</b>	<b>2 944</b>	<b>2 910</b>	<b>3 226</b>	<b>11 673</b>	<b>2 654</b>	<b>-2 876</b>	<b>3 221</b>	<b>2 297</b>	<b>5 297</b>
Vinstmarginal (EBT)	14,3%	15,2%	15,7%	16,0%	15,3%	14,3%	-13,6%	15,2%	9,9%	6,3%
Inkomstskatt	-674	-765	-757	-842	-3 038	-690	-344	-838	-670	-2 542
<b>Periodens resultat</b>	<b>1 918</b>	<b>2 179</b>	<b>2 153</b>	<b>2 385</b>	<b>8 635</b>	<b>1 964</b>	<b>-3 220</b>	<b>2 384</b>	<b>1 627</b>	<b>2 755</b>
<b>Periodens resultat hänförligt till:</b>										
Moderbolagets aktieägare	1 919	2 178	2 153	2 384	8 633	1 964	-3 222	2 384	1 627	2 753
Innehav utan bestämmande inflytande	0	1	1	1	2	0	2	0	0	2

OPERATIVT KASSAFLÖDE	kv 1 2017	kv 2 2017	kv 3 2017	kv 4 2017	Helår 2017	kv 1 2018	kv 2 2018	kv 3 2018	kv 4 2018	Helår 2018
Rörelseresultat (EBIT)	2 787	3 114	3 080	3 359	12 341	2 829	-2 685	3 424	2 528	6 096
Omstruktureringskostnader	-	-	-	-	-	-	-	-	1 218	1 218
Nedskrivning goodwill mm	-	-	-	-	-	-	5 595	-	-	5 595
Avskrivningar	421	429	407	430	1 688	468	497	488	510	1 963
Rörelsens nettoinvesteringar	-373	-593	-448	-561	-1 975	-356	-411	-429	-124	-1 319
Förändring av rörelsekapitalet	-1 882	-207	-319	2 061	-347	-2 136	127	-296	1 229	-1 076
Erlagd och erhållen ränta	-93	-198	-77	-189	-557	-122	-220	-105	-215	-662
Ej kassaflödespåverkande poster	-36	28	11	-224	-221	-107	-49	-78	-224	-458
<b>Operativt kassaflöde<sup>1</sup></b>	<b>824</b>	<b>2 575</b>	<b>2 654</b>	<b>4 876</b>	<b>10 929</b>	<b>575</b>	<b>2 855</b>	<b>3 004</b>	<b>4 923</b>	<b>11 357</b>
Operativt kassaflöde/Resultat före skatt exklusive jämförelsestörande poster <sup>2</sup>	0,32	0,87	0,91	1,51	0,94	0,22	1,05	0,93	1,40	0,94

NETTOSKULDENS FÖRÄNDRING	kv 1 2017	kv 2 2017	kv 3 2017	kv 4 2017	Helår 2017	kv 1 2018	kv 2 2018	kv 3 2018	kv 4 2018	Helår 2018
Nettoskuld vid periodens ingång	23 127	23 339	24 970	25 180	23 127	25 275	27 219	31 454	31 372	25 275
Operativt kassaflöde	-824	-2 575	-2 654	-4 876	-10 929	-575	-2 855	-3 004	-4 923	-11 357
Omstruktureringsbetalningar	84	136	106	286	612	173	166	103	351	793
Betald inkomstskatt	629	961	1 656	-203	3 044	609	986	576	487	2 658
Förvärv och avyttringar	461	268	1 741	4 319	6 790	986	1 097	2 610	1 697	6 390
Utdelning	-	3 332	-	-	3 332	-	3 666	-	-	3 666
Omvärdering av nettopensionsförpliktelse	-34	99	-50	-40	-26	-35	20	-21	-3	-39
Omräkningsdifferens m.m.	-104	-590	-590	608	-675	787	1 157	-348	266	1 862
<b>Nettoskuld vid periodens utgång</b>	<b>23 339</b>	<b>24 970</b>	<b>25 180</b>	<b>25 275</b>	<b>25 275</b>	<b>27 219</b>	<b>31 454</b>	<b>31 372</b>	<b>29 246</b>	<b>29 246</b>
Nettoskulsättning/Eget kapital	0,48	0,54	0,53	0,50	0,50	0,50	0,65	0,63	0,56	0,56

NETTOSKULD	kv 1 2017	kv 2 2017	kv 3 2017	kv 4 2017	kv 1 2018	kv 2 2018	kv 3 2018	kv 4 2018
Långfristiga räntebärande fordringar	-41	-39	-212	-171	-113	-120	-96	-106
Kortfristiga räntebärande placeringar inklusive derivat	-113	-211	-161	-150	-277	-284	-211	-188
Likvida medel	-697	-844	-440	-459	-551	-496	-559	-538
Pensionsavsättningar	3 058	3 109	2 929	2 933	2 971	3 102	2 873	2 880
Övriga långfristiga räntebärande skulder	16 232	17 450	16 728	16 859	18 425	20 194	19 067	19 489
Kortfristiga räntebärande skulder inklusive derivat	4 901	5 505	6 336	6 263	6 763	9 059	10 297	7 710
<b>Totalt</b>	<b>23 339</b>	<b>24 970</b>	<b>25 180</b>	<b>25 275</b>	<b>27 219</b>	<b>31 454</b>	<b>31 372</b>	<b>29 246</b>

<sup>1</sup> Exklusive omstruktureringsbetalningar.

<sup>2</sup> Jämförelsestörande poster avser omstruktureringskostnader samt nedskrivning av goodwill och andra immateriella tillgångar.



<b>SYSSELSATT KAPITAL OCH FINANSIERING</b>	<b>kv 1 2017</b>	<b>kv 2 2017</b>	<b>kv 3 2017</b>	<b>kv 4 2017</b>	<b>kv 1 2018</b>	<b>kv 2 2018</b>	<b>kv 3 2018</b>	<b>kv 4 2018</b>
Sysselsatt kapital	72 333	71 349	72 477	75 932	81 139	79 733	81 412	81 146
– varav goodwill	47 438	46 252	46 573	50 330	51 956	50 590	52 169	53 413
– varav övriga immateriella och materiella anläggningstillgångar	17 595	17 309	17 032	19 144	20 019	19 011	19 052	19 637
– varav andelar i intressebolag	2 176	2 193	2 147	2 243	2 385	2 391	2 383	2 434
Nettoskuld	23 339	24 970	25 180	25 275	27 219	31 454	31 372	29 246
Innehav utan bestämmande inflytande	4	5	5	9	9	11	11	10
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	48 989	46 374	47 292	50 648	53 911	48 268	50 030	51 890

<b>DATA PER AKTIE, SEK</b>	<b>kv 1 2017</b>	<b>kv 2 2017</b>	<b>kv 3 2017</b>	<b>kv 4 2017</b>	<b>Helår 2017</b>	<b>kv 1 2018</b>	<b>kv 2 2018</b>	<b>kv 3 2018</b>	<b>kv 4 2018</b>	<b>Helår 2018</b>
Vinst per aktie före och efter utspädning	1,73	1,96	1,94	2,15	7,77	1,77	-2,90	2,15	1,46	2,48
Vinst per aktie före och efter utspädning och exklusive jämförelsestörande poster <sup>2</sup>	1,73	1,96	1,94	2,15	7,77	1,77	1,84	2,15	2,33	8,09
Eget kapital per aktie efter utspädning	44,10	41,75	42,58	45,60	45,60	48,53	43,45	45,04	46,71	46,71

<b>ANTAL AKTIER</b>	<b>kv 1 2017</b>	<b>kv 2 2017</b>	<b>kv 3 2017</b>	<b>kv 4 2017</b>	<b>Helår 2017</b>	<b>kv 1 2018</b>	<b>kv 2 2018</b>	<b>kv 3 2018</b>	<b>kv 4 2018</b>	<b>Helår 2018</b>
Totalt antal aktier, miljoner	1 112,6	1 112,6	1 112,6	1 112,6	1 112,6	1 112,6	1 112,6	1 112,6	1 112,6	1 112,6
Vägt genomsnittligt antal utestående aktier före och efter utspädning, miljoner	1 110,8	1 110,8	1 110,8	1 110,8	1 110,8	1 110,8	1 110,8	1 110,8	1 110,8	1 110,8

<sup>1</sup> Exklusive omstruktureringensbetalningar.

<sup>2</sup> Jämförelsestörande poster avser omstruktureringenskostnader samt nedskrivning av goodwill och andra immateriella tillgångar.

## Nyckeltalsdefinitioner

### Organisk tillväxt

Förändring av omsättning i jämförbara enheter efter justering för förvärv och valutakurseffekter.

### Rörelsemarginal (EBITDA)

Rörelseresultat före avskrivningar i förhållande till omsättning.

### Rörelsemarginal (EBITA)

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

### Rörelsemarginal (EBIT)

Rörelseresultat i förhållande till omsättning.

### Vinstmarginal (EBT)

Resultatet före skatt i förhållande till omsättning.

### Operativt kassaflöde

Se uppställningen av operativt kassaflöde för ingående delar.

### Nettoinvesteringar

Investeringar i anläggningstillgångar reducerat med försäljning av anläggningstillgångar.

### Avskrivningar

Avskrivningar på immateriella och materiella anläggningstillgångar.

### Nettoskuldsättning

Räntebärande skulder minskat med räntebärande placeringar.

### Sysselsatt kapital

Balansomslutning minskad med räntebärande tillgångar och icke räntebärande skulder inklusive uppskjuten skatteskuld.

### Soliditet

Eget kapital i förhållande till balansomslutningen.

### Räntetäckningsgrad

Resultat före skatt plus räntenetto dividerat med räntenetto.

### Avkastning på eget kapital

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

### Avkastning på sysselsatt kapital

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

### 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: 8 257 MSEK  
Årets resultat: 4 796 MSEK  
SUMMA: 13 840 MSEK

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att 3,50 SEK per aktie, 3 888 MSEK, utdelas till aktieägarna samt att återstoden, 9 952 MSEK, överföres i ny räkning. Utdelningsbeloppet är beräknat på antal utestående aktier per den 4 februari 2019.

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 4 februari 2019 uppgår till 1 800 000 st.

Som avstämningsdag för utdelning föreslås måndag den 29 april 2019. Om bolagsstämman beslutar i enlighet med förslaget beräknas utdelning komma att sändas ut genom Euroclear Sweden ABs försorg fredagen den 3 maj 2019.

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 4 februari 2019

*Lars Renström*  
Ordförande

*Carl Douglas*  
Vice ordförande

*Nico Delvaux*  
Verkställande direktör

*Ulf Ewaldsson*  
Styrelseledamot

*Eva Karlsson*  
Styrelseledamot

*Birgitta Klasén*  
Styrelseledamot

*Lena Olving*  
Styrelseledamot

*Sofia Schörling Högberg*  
Styrelseledamot

*Jan Svensson*  
Styrelseledamot

*Rune Hjälms*  
Styrelseledamot  
Arbetstagarrepresentant

*Mats Persson*  
Styrelseledamot  
Arbetstagarrepresentant

Vår revisionsberättelse har avgivits den 4 februari 2019

PricewaterhouseCoopers AB

*Bo Karlsson*  
Auktoriserad revisor  
Huvudansvarig revisor

*Linda Corneliussen*  
Auktoriserad revisor

# Revisionsberättelse

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

## Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

### Uttalanden

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för ASSA ABLOY AB (publ) för år 2018 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 48–56. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 41–97 samt 102 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 2018 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2018 och av dess finansiella

resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen.

Våra uttalanden omfattar inte bolagsstyrningsrapporten på sidorna 48–56. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

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

### Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing (ISA) och god revisionsd i Sverige. Vårt ansvar enligt dessa standarder beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorsd i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav. 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.

### Vår revisionsansats

#### Revisionens inriktning och omfattning

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

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

ASSA ABLOY koncernen består av ett stort antal bolag. Inget av de enskilda bolagen har individuellt bedömts vara signifikant för koncernrevisionen. För koncernrevisionen har vi valt ut moderbolaget och treasurybolag samt ett 80-tal bolag spridda över koncernens fem divisioner som granskats enligt ett koncerngemensamt granskningsprogram. Granskningsprogrammet täcker utvärdering av design och effektivitet i utvalda kontroller i processer väsentliga för den finansiella rapporteringen samt moment i form av test av detaljer kompletterat med analytisk granskning av för koncernen väsentliga resultat- och

balansposter. En majoritet av dotterbolagen i koncernen är även föremål för lagstadgad revision enligt lokala krav. Under 2018 har vi besökt revisionsteamet i Kina och USA för att på plats ta del av revisionen och medverka i möten med representanter från ASSA ABLOYs lokala bolag och ASSA ABLOYs huvudkontor. Verksamheterna i Kina och USA är utvalda mot bakgrund av att det är de länder med störst extern försäljning.

#### Väsentlighet

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

Baserat på professionellt omdöme fastställde vi vissa kvantitativa väsentlighetstal, däribland för den finansiella rapporteringen som helhet. Med hjälp av dessa och kvalitativa överväganden fastställde vi revisionens inriktning och omfattning och våra granskningsåtgärders karaktär, tidpunkt och omfattning, samt att bedömma effekten av enskilda och sammantagna felaktigheter på de finansiella rapporterna som helhet.

## Särskilt betydelsefulla områden

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

### Särskilt betydelsefullt område

#### Goodwill och immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod

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

ASSA ABLOY är ett förvärvsintensivt företag som har en etablerad och strukturerad förvävsprocess. Under räkenskapsåret 2018 konsoliderades 19 förvärv.

ASSA ABLOYs goodwillbelopp, 53 miljarder kronor och immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod, 6 miljarder kronor, är allokerade till koncernens fem kassagenererande enheter, vilka motsvaras av koncernens fem divisioner. Vi har särskilt fokuserat på APAC divisionen eftersom utrymmet mellan beräknat nyttjandevärde och bokfört värde varit lågt tidigare år samt med tanke på den nedskrivning om 5,6 miljarder kronor som har bokförts under året.

Vi har i revisionen fokuserat på värdering av goodwill och immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod då posterna till stor del baseras på ledningens uppskattning om framtida kassaflöden.

### Hur vår revision beaktade det särskilt betydelsefulla området

ASSA ABLOYs beräkning av nedskrivningen av goodwill och immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod i APAC-divisionen och dess årliga test av goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod kan spåras till observerbar marknadsdata samt företagets egna affärsplaner och prognoser på framtida utveckling.

Genom test av detaljer har vi bedömt huruvida ASSA ABLOYs beräkning av nedskrivning under andra kvartalet är rimlig och om det finns några indikationer på att ytterligare nedskrivningar krävs. Nedskrivningsprövningen baseras på bolagets finansiella budgetar godkända av ledningen. Vi har jämfört fastställd budget mot faktiskt utfall för innevarande år. Vidare har vi bedömt den tillväxttakt varmed bolaget bedömer kassaflöden bortom en treårsperiod. I samband härmed har vi jämfört ledningens antaganden avseende uthållig tillväxttakt och rörelsemarginal mot faktisk tillväxt och faktisk rörelsemarginal de senaste åren.

Vår prövning av diskonteringsräntan som används i beräkningen omfattar att ta ställning till att diskonteringsräntan återspeglar specifika och allmänna risker som gäller för den kassagenererande enheten.

Vi har stämt av data i beräkningen och kontrollerat dem mot oberoende externa källor. I denna del av granskningen har vi använt oss av PwC:s värderingsspecialister.

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

### Särskilt betydelsefullt område

#### Avsättningar – omstruktureringsprogram

*Omstruktureringsprogrammen beskrivs i årsredovisningen i förvaltningsberättelsen och i not 25.*

Omstruktureringsprogram har lanserats under tidigare räkenskapsår och under 2018 med en utgående balans som uppgår till 1 190 miljoner kronor per den 31 december 2018.

I vår revision har vi fokuserat på omstruktureringsprogrammen för att fastställa om det föreligger en befintlig förpliktelse. Vidare har vi granskat värderingen av förpliktesen då den innehåller ledningens uppskattningar och estimat om framtida utgifter.

### Hur vår revision beaktade det särskilt betydelsefulla området

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 koncernens principer för redovisning av avsättningar.

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

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

## Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns i avsnitten Verksamhetsbeskrivning, Divisioner, Hållbarhetsredovisning och Aktieägarinformation samt i avsnitten Kommentar till fem år i sammandrag, Fem år i sammandrag, Kvartalsinformation och Nyckeltalsdefinitioner. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för annan information.

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

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

Om vi, baserat på det arbete som har utförts avseende denna information, drar slutsatsen att den 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 de ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och, vad gäller koncernredovisningen, enligt IFRS så som de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Styrelsen och verkställande direktören ansvarar även för den interna kontroll som de bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen ansvarar styrelsen och verkställande

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

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

## Revisorns ansvar

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

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

En ytterligare beskrivning av vårt ansvar för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen finns på Revisorsinspektionens webbplats: [www.revisorsinspektionen.se/revisornsansvar](http://www.revisorsinspektionen.se/revisornsansvar). Denna beskrivning är en del av revisionsberättelsen.

## Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

### Uttalanden

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för ASSA ABLOY AB (publ) för år 2018 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust.

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

### Grund för uttalanden

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

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

## Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

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

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

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

## Revisorns ansvar

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

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

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

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

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

En ytterligare beskrivning av vårt ansvar för revisionen av förvaltningen finns på Revisorsinspektionens webbplats: [www.revisorsinspektionen.se/revisornsansvar](http://www.revisorsinspektionen.se/revisornsansvar). Denna beskrivning är en del av revisionsberättelsen.

## Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 48–56 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

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

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

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

PricewaterhouseCoopers AB, 113 97 Stockholm, utsågs till ASSA ABLOY AB (publ)s revisor av bolagsstämman den 26 april 2018 och har varit bolagets revisor sedan 1994.

Stockholm den 4 februari 2019

PricewaterhouseCoopers AB

*Bo Karlsson*  
Auktoriserad revisor  
Huvudansvarig revisor

*Linda Corneliusson*  
Auktoriserad revisor

# Aktieägarinformation

## Innehåll

<b>ASSA ABLOY-aktien</b>	<b>108</b>
<b>Information till aktieägare</b>	<b>111</b>

# ASSA ABLOY-aktien

## Kursutveckling

2018 blev återigen ett volatilt år för de globala aktiemarknaderna. Efter ett relativt lugnt första halvår blev börsindexen svagare under sommaren för att sedan sjunka kraftigt under hösten. OMX Stockholm föll med 14 procent under det fjärde kvartalet och hade vid årsslutet sjunkit med 7,7 procent.

ASSA ABLOYs B-aktie följde trenden och steg med 12 procent under det första halvåret, men efter att ha minskat med 11 procent under det fjärde kvartalet hade den vid årets slut sjunkit med 7,2 procent, vilket var något bättre än OMX Stockholm. Den högsta slutkursen under året noterades den 21 maj 2018 då aktien stängde på 193,90 SEK och den lägsta på 155,85 SEK noterades den 27 december 2018.

Börsvärdet vid årets slut uppgick till 175 954 MSEK (189 276), beräknat på både A- och B-aktier.

## Notering och omsättning<sup>1</sup>

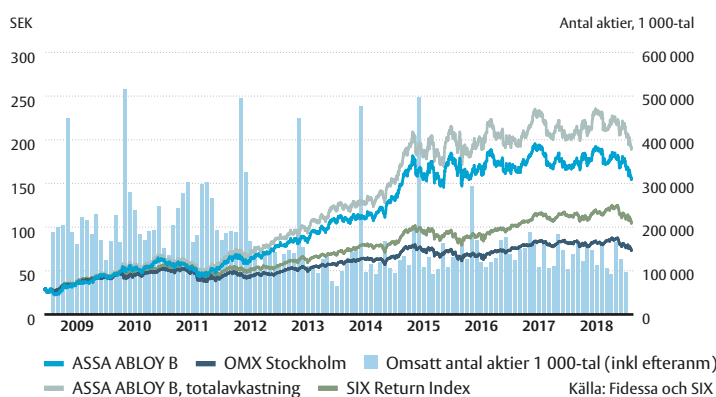
ASSA ABLOYs B-aktie är noterad på Nasdaq Stockholm, Large Cap-listan, sedan den 8 november 1994 under koden ASSA-B.ST. Den totala omsättningen i B-aktien på samtliga marknadsplatser uppgick under 2018 till 1 588 miljoner aktier (1 698), vilket motsvarar en omsättningshastighet om 151 procent (161). Omsättningen i B-aktien på Nasdaq

Stockholm uppgick till 578 miljoner aktier (583), motsvarande en omsättningshastighet om 55 procent (55).

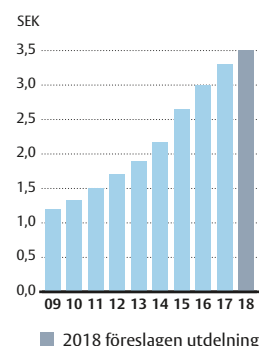
Trenden med sjunkande omsättningshastigheter på Nasdaq Stockholm vände något under 2018 med en genomsnittlig omsättningshastighet på 67 procent (63), en liten ökning jämfört med 2017. De senaste åren har omsättningshastigheten på Nasdaq Stockholm emellertid sjunkit successivt, från 78 procent 2012 till 67 procent under 2018. Även för de mest omsatta aktierna är utvecklingen densamma, den genomsnittliga omsättningshastigheten på Large Cap-listan uppgick under 2018 till 70 procent (65).

Med införandet av EU:s MiFID-direktiv i slutet av 2007 har strukturen för aktiehandel i Europa förändrats, och aktiehandel sker numera både på reglerade marknadsplatser och på andra handelsplattformar. Aktiehandeln har därmed blivit mer fragmenterad, och en allt större andel av omsättningen i aktier i svenska bolag sker numera utanför Nasdaq Stockholm. Under 2018 handlades ASSA ABLOYs aktie på mer än femton olika marknadsplatser och handeln på Nasdaq Stockholm svarade för cirka 35 procent av aktieomsättningen, vilket kan jämföras med 65 procent år 2009. I diagrammet nedan visas utvecklingen och fördelningen av handeln i ASSA ABLOYs B-aktie på olika marknadsplatser de senaste fem åren.

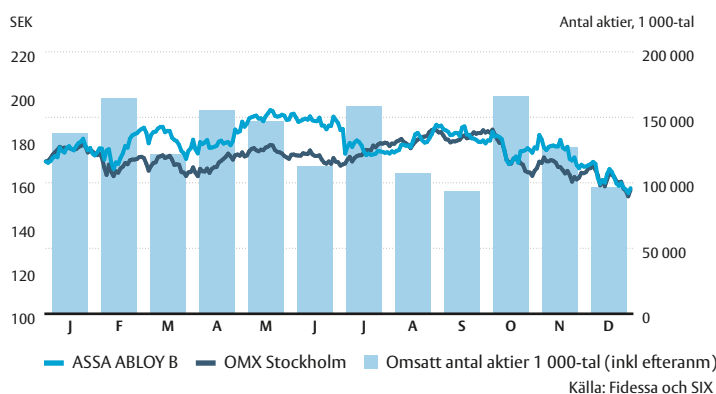
KURSUUTVECKLING OCH OMSÄTTNING 2009–2018<sup>1</sup>



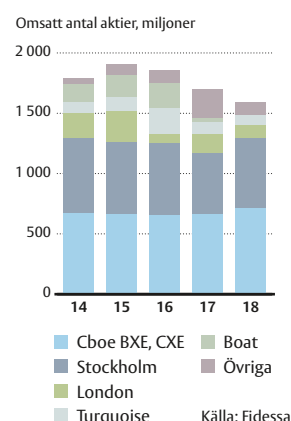
UTDELNING PER AKTIE 2009–2018



AKTIEKURS OCH OMSÄTTNING 2018



HANDELSPLATSER FÖR AKTIE<sup>1</sup>



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



**Data per aktie**

SEK/aktie <sup>1</sup>	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Vinst efter skatt och utspädning	3,07 <sup>2</sup>	3,63	4,10 <sup>2</sup>	4,66	4,95 <sup>2</sup>	5,79	6,93	7,09 <sup>2</sup>	7,77	8,09 <sup>2</sup>
Utdelning	1,20	1,33	1,50	1,70	1,90	2,17	2,65	3,00	3,30	3,50 <sup>3</sup>
Direktavkastning, % <sup>4</sup>	2,6	2,1	2,6	2,1	1,7	1,6	1,5	1,8	1,9	2,2
Utdelningsandel i % <sup>5</sup>	47,8	37,0	36,6	36,8	38,4	37,4	38,2	42,3	42,5	43,3
Börskurs, vid periodens slut	45,93	63,17	57,53	80,97	113,27	138,27	178,00	169,10	170,40	158,15
Högsta börskurs	47,50	66,40	64,97	81,60	114,07	139,17	189,00	190,10	197,10	193,90
Lägsta börskurs	23,83	42,20	44,50	57,23	79,33	105,63	135,00	148,40	163,80	155,85
Eget kapital	18,25	19,55	21,85	23,29	25,94	32,50	37,43	42,51	45,60	46,71
Antal aktier, miljoner <sup>6</sup>	1 118,8	1 118,2	1 113,6	1 112,6	1 112,6	1 112,6	1 112,6	1 112,6	1 112,6	1 112,6

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

<sup>2</sup> Exklusive jämförelsestörande poster 2008, 2009, 2011, 2013, 2016 och 2018.

<sup>3</sup> Av styrelsen föreslagen utdelning.

<sup>4</sup> Utdelning i procent av börskursen vid periodens slut.

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

<sup>6</sup> Efter full utspädning.

**Ägarstruktur**

Antalet aktieägare i bolaget uppgick vid utgången av 2018 till 31 143 (33 811) och de tio största aktieägarna innehade 36,9 procent (40,3) av aktiekapitalet och 56,9 procent (59,3) av rösterna. Ägare med mer än 50 000 aktier, motsvarande

totalt 481 aktieägare, representerade 97 procent (97) av aktiekapitalet och 98 procent (98) av rösterna.

Investerare utanför Sverige ägde cirka 70,5 procent (66,6) av aktiekapitalet och 48,1 procent (45,4) av rösterna, och var huvudsakligen baserade i USA och Storbritannien.

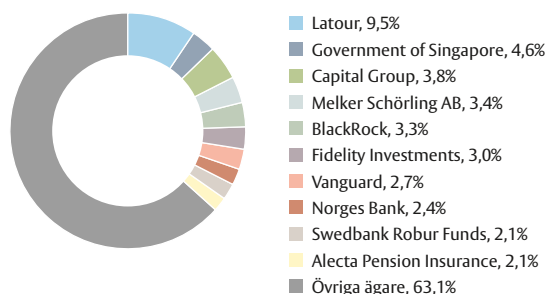
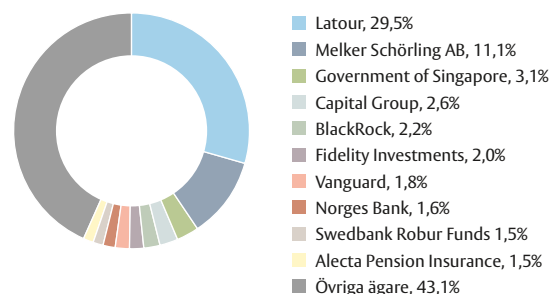
**ASSA ABLOYs tio största aktieägare**

Uppgifterna baseras på aktieboken per 31 december 2018.

Aktieägare	A-aktier	B-aktier	Totalt antal aktier	Kapital <sup>1</sup> , %	Röster <sup>1</sup> , %
Latour	41 595 729	63 900 000	105 495 729	9,5	29,5
Melker Schörling AB	15 930 240	21 654 104	37 584 344	3,4	11,1
Government of Singapore		51 230 631	51 230 631	4,6	3,1
Capital Group		42 012 171	42 012 171	3,8	2,6
BlackRock		36 469 288	36 469 288	3,3	2,2
Fidelity Investments		33 090 837	33 090 837	3,0	2,0
Vanguard		29 864 644	29 864 644	2,7	1,8
Norges Bank		26 845 606	26 845 606	2,4	1,6
Swedbank Robur Funds		23 697 324	23 697 324	2,1	1,5
Alecta Pension Insurance		23 695 000	23 695 000	2,1	1,5
Övriga ägare		702 590 760	702 590 760	63,1	43,1
<b>Totalt antal</b>	<b>57 525 969</b>	<b>1 055 050 365</b>	<b>1 112 576 334</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

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

Källa: Modular Finance AB och Euroclear Sweden AB.

**ÄGARSTRUKTUR (KAPITALSORTERAD)****ÄGARSTRUKTUR (RÖSTSORTERAD)****Aktiekapital och rösträtt**

Aktiekapitalet uppgick vid årets slut 2018 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. 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 bolagsstämman att köpa tillbaka och överlåta egna aktier av serie B. Syftet har bland annat varit att kunna säkra bolagets förpliktelser med anledning av bolagets långsiktiga aktiesparprogram (LTI).

Årsstämman 2018 gav styrelsen bemyndigande att under perioden fram till nästa årsstämma förvärva högst så många aktier av serie B att ASSA ABLOY efter varje förvärv innehar

högst 10 procent av det totala antalet aktier i bolaget. Totalt 1 800 000 (1 800 000) aktier av serie B innehas av ASSA ABLOY efter återköp. Dessa aktier utgör cirka 0,2 procent (0,2) av aktiekapitalet och varje aktie har ett kvotvärde om cirka 0,33 SEK. Köpeskillingen för dessa aktier uppgick till 103 MSEK.

Inga återköp av aktier genomfördes under 2018.

### Utdelningspolicy och utdelning

ASSA ABLOYs utdelningspolicy innebär att utdelningen långsiktigt ska motsvara 33–50 procent av resultatet efter schablon-skatt, dock alltid med beaktande av ASSA ABLOYs långsiktiga finansieringsbehov.

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att utdelningen till aktieägarna höjs med 6 procent till 3,50 SEK per aktie (3,30) för räkenskapsåret 2018, motsvarande en direktavkastning på B-aktien om 2,2 procent (1,9).

Totalavkastningen under 2018 för ASSA ABLOYs aktie, det vill säga kursutveckling och återinvesterade utdelningar, blev 5,4 procent, att jämföra med det återinvesterande indexet SIX Return Index som föll 4,6 procent. Under tioårsperioden 2008–2018 har en investering i ASSA ABLOYs B-aktie givit en totalavkastning på 745 procent, jämfört med SIX Return Index som stigit med 249 procent och OMX Stockholm som stigit med 157 procent under samma period.

### Aktiekapitalets utveckling

År	Transaktion	A-aktier	C-aktier	B-aktier	Aktiekapital, SEK <sup>1</sup>
1989			20 000		2 000 000
1994	100:1 split			2 000 000	2 000 000
1994	Fondemission				
1994	Apportemission	1 746 005	1 428 550	50 417 555	53 592 110
1996	Nyemission	2 095 206	1 714 260	60 501 066	64 310 532
1996	Konvertering av C-aktier till A-aktier	3 809 466		60 501 066	64 310 532
1997	Nyemission	4 190 412		66 541 706	70 732 118
1998	Konverterade skuldförbindelser	4 190 412		66 885 571	71 075 983
1999	Konverterade skuldförbindelser före split	4 190 412		67 179 562	71 369 974
1999	Fondemission				
1999	4:1 split	16 761 648		268 718 248	285 479 896
1999	Nyemission	18 437 812		295 564 487	314 002 299
1999	Konverterade skuldförbindelser efter split och nyemissioner	18 437 812		295 970 830	314 408 642
2000	Konverterade skuldförbindelser	18 437 812		301 598 383	320 036 195
2000	Nyemission	19 175 323		313 512 880	332 688 203
2000	Apportemission	19 175 323		333 277 912	352 453 235
2001	Konverterade skuldförbindelser	19 175 323		334 576 089	353 751 412
2002	Nyemission	19 175 323		344 576 089	363 751 412
2002	Konverterade skuldförbindelser	19 175 323		346 742 711	365 918 034
2010	Konverterade skuldförbindelser	19 175 323		347 001 871	366 177 194
2011	Konverterade skuldförbindelser	19 175 323		349 075 055	368 250 378
2012	Konverterade skuldförbindelser	19 175 323		351 683 455	370 858 778
2015	3:1 split	57 525 969		1 055 050 365	370 858 778

<sup>1</sup> 1 SEK per aktie före split 2015 – utgående antal aktier i perioden och cirka 0,33 SEK per aktie efter split 2015. Utgående antal aktier i perioden 1 112 576 334 (inklusive återköp av egna aktier).

### Vanliga frågor från kapitalmarknaden till ASSA ABLOY

#### Hur ska ni uppnå målet med 10 procent årlig försäljningstillväxt?

10 procent tillväxt är ett ambitiöst men realistiskt mål. Målet är en kombination av organisk och förvärvad tillväxt över en konjunkturcykel. De senaste tio åren har ASSA ABLOY växt med strax över 9 procent årligen. 2018 var den organiska tillväxten 5 procent och den förvärvade bruttotillväxten 4 procent. Över tid växer den här branschen mer än BNP och digitaliseringen medför ytterligare tillväxtpotentialer. Genom att investera i produktutveckling, i kombination med förvärv, och växa på både nya och mogna marknader kan vi uppnå detta mål.

#### Inom vilka produktsegment växer ni mest?

Under 2018 var försäljningstillväxten mycket stark inom elektromekaniska produkter. Försäljningen av smarta lås har ökat särskilt mycket i USA, tack vare Yale, August och nya partnerskap med Amazon och Nest. Digitaliseringen av låsen innebär stora möjligheter till utveckling framöver.

#### Vilket var det viktigaste förvärvet under 2018?

Alla förvärv är viktiga, men förvärvet av Crossmatch var det största förvärv som ASSA ABLOY har gjort på fem år. Totalt 19 förvärv har genomförts med en årsomsättning på cirka 3,8 miljarder SEK. Dessutom har två verksamheter avyttrats.

#### ASSA ABLOY har gjort en nedskrivning på 6 miljarder SEK i Kina under 2018. Hur ska ni göra för att vända verksamheten i Kina?

2018 implementerade ASSA ABLOY en ny strategi som konsoliderar det stora utbudet av varumärken på den kinesiska marknaden samt produktionsanläggningarna. Tre säljorganisationer har bildats runt det lokala varumärket PanPan, det internationella varumärket Yale och ASSA ABLOY. En storkundsorganisation har också skapats för att fokusera på de största byggföretagen. Det kommer att ta tid, men med den nya organisationen på plats är vi övertygade om att vi kommer att få se de första resultaten redan 2019.

# Information till aktieägare

## Årsstämma

Årsstämma för ASSA ABLOY AB hålls på Moderna Museet, Skeppsholmen, i Stockholm, torsdagen den 25 april 2019 klockan 15.30. Aktieägare som önskar delta i årsstämman ska:

- Vara införd i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken onsdagen den 17 april 2019.
- Anmäla sitt deltagande till ASSA ABLOY AB senast onsdagen den 17 april 2019.

## Anmälan till årsstämman

- Hemsida [www.assaabloy.com](http://www.assaabloy.com)
- Telefon 08 506 485 14
- Adress ASSA ABLOY AB, "Årsstämman 2019", c/o Euroclear Sweden AB Box 191, 101 23 Stockholm

Vid anmälan ska anges:

- Namn
- Person- eller organisationsnummer
- Adress och telefonnummer (dagtid)
- Antal aktier
- Eventuella biträden

Sker deltagandet med stöd av fullmakt bör denna insändas i samband med anmälan och fullmakten måste uppvisas i original senast på årsstämman. Fullmaktsformulär finns tillgängligt på [www.assaabloy.com](http://www.assaabloy.com).

## Förvaltarregistrerade aktier

Aktieägare, som har sina aktier förvaltarregistrerade måste, utöver anmälan om deltagande i årsstämman, tillfälligt föras in i aktieboken i eget namn (så kallad rösträttsregistrering) för att få delta i årsstämman. För att denna registrering ska vara genomförd onsdagen den 17 april 2019 bör aktieägaren i god tid före denna dag kontakta sin bank eller förvaltare.

## Valberedning

Valberedningen har till uppgift att på aktieägarnas uppdrag lämna förslag till stämμοordförande, 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.

Inför årsstämman 2019 utgörs valberedningen av Carl Douglas (Investment AB Latour), Mikael Ekdahl (Melker Schörling AB), Liselott Ledin (Alecta), Marianne Nilsson (Swedbank Robur fonder) och Anders Oscarsson (AMF och AMF fonder). Carl Douglas är valberedningens ordförande.

## Utdelning

Som avstämningsdag för utdelning föreslås måndagen den 29 april 2019. Om årsstämman beslutar i enlighet med förslaget, beräknas utdelning komma att sändas ut genom Euroclear Sweden ABs försorg fredagen den 3 maj 2019.

## Mer information

Hedvig Wennerholm  
Telefon 08 506 485 51  
[hedvig.wennerholm@assaabloy.com](mailto:hedvig.wennerholm@assaabloy.com)

## Rapporter kan beställas från ASSA ABLOY AB

- Hemsida [www.assaabloy.com](http://www.assaabloy.com)
- Telefon 08 506 485 00
- Email [info@assaabloy.com](mailto:info@assaabloy.com)
- Post ASSA ABLOY AB Box 70340 107 23 Stockholm

## Ekonomisk rapportering

Första kvartalet: 25 april 2019  
Andra kvartalet: 17 juli 2019  
Tredje kvartalet: 18 oktober 2019  
Fjärde kvartalet och årsrapport: februari 2020  
Årsredovisning 2019: mars 2020

# ASSA ABLOYs accesslösningar finns installerade i alla typer av byggnader över hela världen

## Från säkert områdesskydd ...



ASSA ABLOY är världsledande inom accesslösningar. Varje dag hjälper koncernen miljarder människor att uppleva en öppnare värld. ASSA ABLOYs innovationer möjliggör trygga, säkra och bekväma lösningar för såväl fysisk som digital access. Koncernen har ledande positioner inom områden som effektiva dörröppningar, säkra identiteter och entréautomatik.

**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 t.ex. behörighet, logistik, personal osv. Lösningar för säkert utfärdande och hantering av identiteter för åtkomst till olika system med specifika säkerhetskrav, t.ex. ID-kort för personal. Positionerings-

lösningar 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.

### Företag

**6** Mobila nycklar, system för fysisk accesskontroll inklusive läsare och styrenheter för att hantera åtkomst i byggnaden.

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

### Hotell/butik

**8** 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.

**9** Totala lås- och dörrlösningar för butikslokaler.

**10** Karuselldörrar skapar rymliga och välkomnande entréer med plats för bagagevagnar och rullstolar. Karuselldörrar är idealiska när klimatkontroll är prioriterad. Avancerad sensorteknik säkerställer dörrens funktioner och styr smidigt ett säkert trafikflöde samtidigt som de ger överlägsen separation av inomhus- och utomhusklimat. De kompletteras med sidodörrar för ökad tillgänglighet och snabb utrymning.

**11** Helhetslösningar för hotellrummet, inklusive dörrlösning, kassaskåp och energistyrningssystem.

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

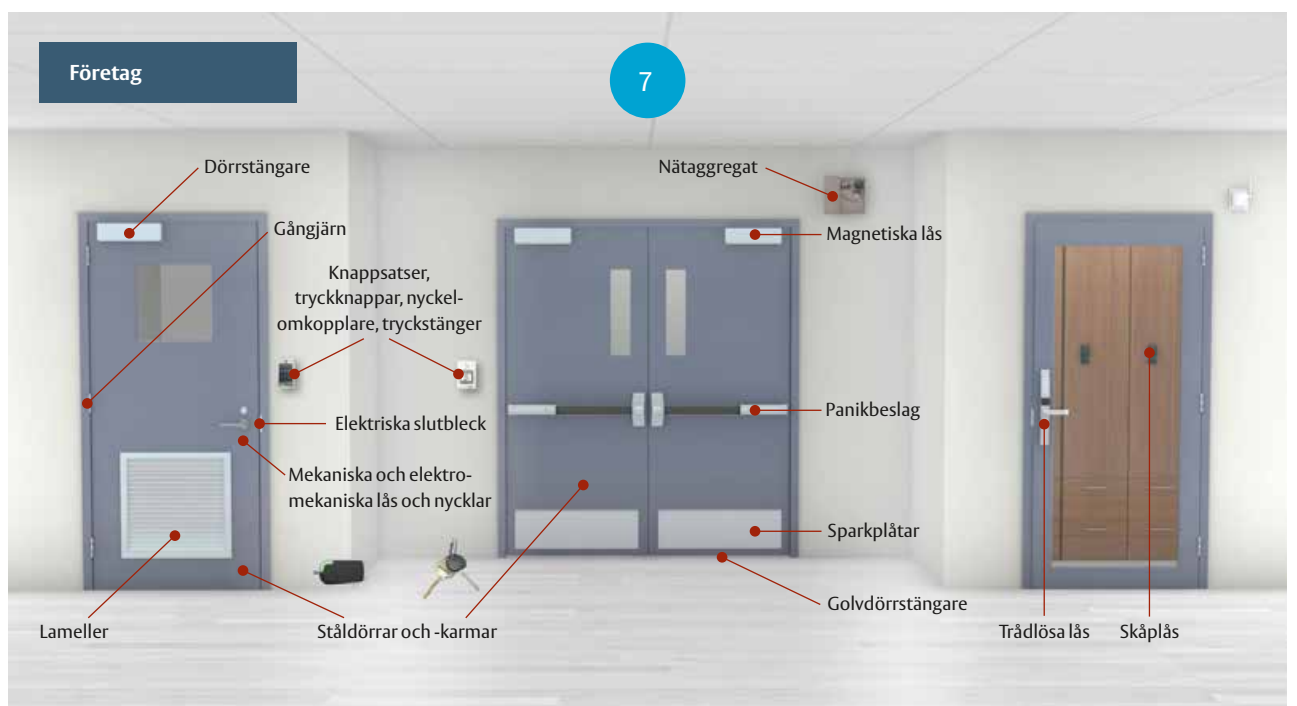
### Flerfamiljshus

**13** 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.

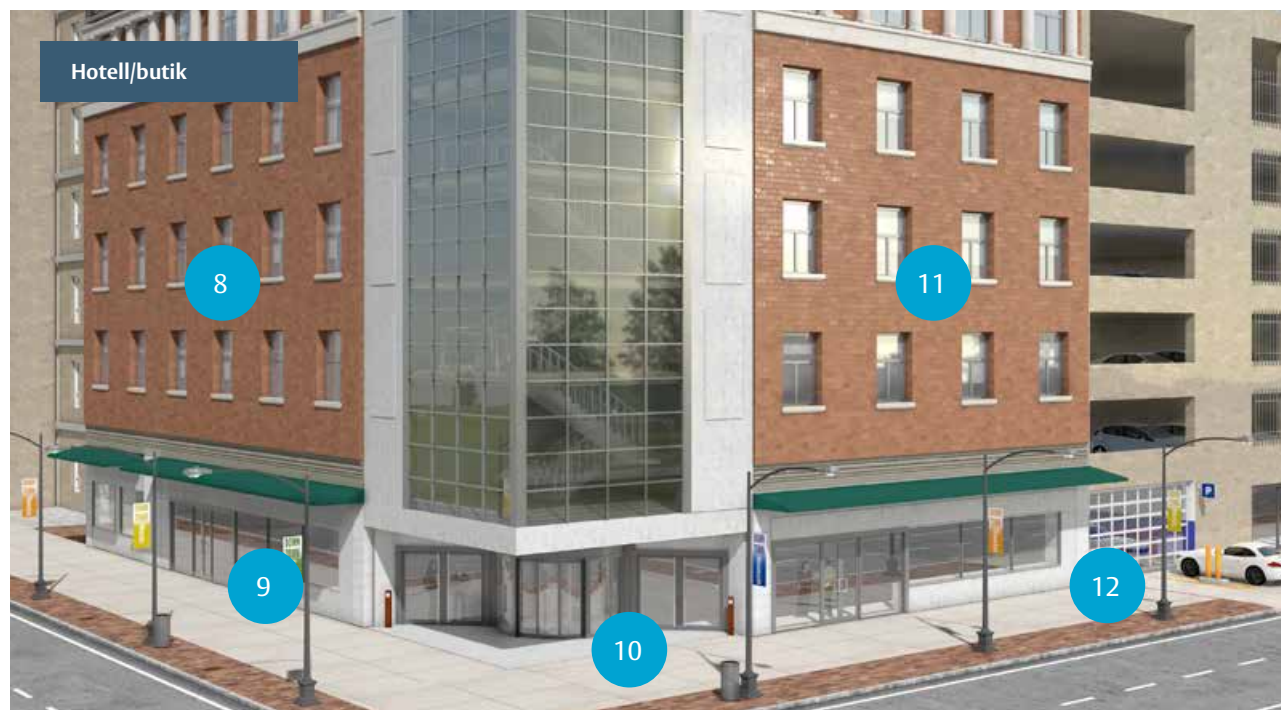
## ... till utsidan ...



## ... och insidan ...



... till utsidan och insidan ...



... till utsidan och insidan ...





ASSA ABLOY är världsledande inom accesslösningar.

The ASSA ABLOY Group is the global leader in access solutions. Every day we help people feel safe, secure and experience a more open world.

**ASSA ABLOY**



ASSA ABLOY AB  
Box 70340  
107 23 Stockholm  
Besöksadress:  
Klarabergsviadukten 90  
Tel 08 506 485 00  
Fax 08 506 485 85  
Org.nr 556059-3575  
[www.assaabloy.com](http://www.assaabloy.com)