Årsredovisning 2013

ASSA ABLOY

The global leader in door opening solutions

Innehåll

Verksamhetsbeskrivning

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

Divisioner

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

CSR

Hållbar utveckling 54

Förvaltningsberättelse

Förvaltningsberättelse 62
Väsentliga risker och riskhantering 65
Bolagsstyrning 68
Styrelse 72
Koncernledning 74
Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare 77

Finansiella rapporter

Omsättning och resultat 78
Koncernens resultaträkning och rapport över totalresultat 79
Kommentarer per division 80
Rapportering per division 81
Finansiell ställning 82
Koncernens balansräkning 83
Kassaflöde 84
Koncernens kassaflödesanalys 85
Förändringar i koncernens eget kapital 86
Moderbolagets rapporter 88
Noter 90
Kommentarer till fem år i sammandrag 116
Fem år i sammandrag 117
Kvartalsinformation 118
Nyckeltalsdefinitioner 119
Förslag till vinstdisposition 120
Revisionsberättelse 121

Aktieägarinformation

ASSA ABLOY-aktien 122
Information till aktieägare 125

Digitala dörrlås för bostadsmarknaden (DDL) ger ökad säkerhet och bekvämlighet för användaren. ASSA ABLOY erbjuder många nya spännande elektromekaniska säkerhetsprodukter både till den kommersiella marknaden och till bostadsmarknaden.

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

Lås- och låssystem

Mobila nycklar

Passerkontroll

Dörrstängare

ASSA ABLOY är världsledande

ASSA ABLOY finns representerat över hela världen, på både mogna och nya marknader, med ledande positioner i större delen av Europa, Nordamerika, Asien och Oceanien.

Andel av koncernens försäljning per region 2013

EUROPA	44%
AFRIKA	1%
NORDAMERIKA	32%
SYDAMERIKA	2%
ASIEN	17%
OCEANIEN	4%

ASSA ABLOYs produktutbud uppfyller slutanvändar

Skolor och kontor

Museer

Hem

Sjukhus

Elektromekaniska lås

Dörrautomatik

Industriportar

Digitala lås

e inom lås- och dörrlösningar

ASSA ABLOY erbjuder ett komplett produktutbud för lås- och dörrlösningar.

48
miljarder SEK
i omsättning

Sedan ASSA ABLOY bildades 1994 har koncernen utvecklats från ett regionalt bolag till en internationell koncern med cirka 43 000 anställda och en omsättning på drygt 48 miljarder SEK.

I det snabbväxande området för elektromekaniska säkerhetslösningar har koncernen en ledande ställning inom till exempel passerkontroll, identifiering, entréautomatik och hotellsäkerhet.

rnas krav på trygghet, säkerhet och användarvänlighet.

Industrier

Arenor

Tågstationer och flygplatser

Hotell

ASSA ABLOYs strategi för lönsam tillväxt. *Läs mer på sidorna 10–39.*

Marknadsnärvaro

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

+

Produktledarskap

Kontinuerligt utveckla innovativa produkter med ökad kundnytta och lägre produktkostnader.

+

Kostnadseffektivitet

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

4 % Omsättningen ökade med 4 procent till 48 481 MSEK (46 619).

14,84 SEK Vinst per aktie efter full utspädning uppgick till 14,84 SEK (13,97 SEK).

7 923 MSEK Rörelseresultatet uppgick till 7 923 MSEK (7 501).

6 803 MSEK Det operativa kassaflödet uppgick till 6 803 MSEK (7 044).

Investeringar i produktutveckling fortsatte på en accelererad nivå och en mängd nya produkter lanserades.

Nyckeltal	2011	2012	2013	Förändring
Omsättning, MSEK	41 786	46 619	48 481	4%
Varav: Organisk tillväxt, %	4	2	2	
Varav: Förvärvad tillväxt, %	17	9	4	
Varav: Valutaeffekt, %	–8	1	–2	
Rörelseresultat (EBIT), MSEK	6 624[1]	7 501	7 923[1]	6%
Rörelsemarginal (EBIT), %	15,9[1]	16,1	16,3[1]	
Resultat före skatt (EBT), MSEK	5 979[1]	6 784	7 381[1]	9%
Operativt kassaflöde, MSEK[3]	6 080	7 044	6 803	–3%
Avkastning på sysselsatt kapital, %	17,4[1]	18,1	17,1[1]	

Data per aktie	2011	2012	2013	Förändring
Vinst per aktie efter skatt och utspädning (EPS), SEK/aktie	12,30[1]	13,97	14,84[1]	6%
Eget kapital per aktie efter utspädning, SEK/aktie	65,54	69,86	77,83	11%
Utdelning, SEK/aktie	4,50	5,10	5.70[2]	12%
Vägt genomsnittligt antal aktier efter utspädning, 1 000-tal	371 213	369 592	370 259	

[1] Exklusive jämförelsestörande poster.
[2] Enligt styrelsens förslag.
[3] Exklusive omstruktureringsbetalningar.

Högt innovationstempo skapar värde på en svag marknad

2013 blev åter ett bra år för ASSA ABLOY. Omsättningen steg med 4 procent till 48 481 MSEK med 2 procents organisk tillväxt. Rörelseresultatet ökade med 6 procent till 7 923 MSEK och marginalen stärktes ytterligare till 16,3 procent. Koncernen kan nu se tillbaka på flera år av tillväxt, stigande vinster och bra kassaflöde i en av de djupaste ekonomiska kriserna på många årtionden. Det visar att ASSA ABLOY har medarbetare och strategier som skapar värde även under svaga marknadsförutsättningar. Genom ständigt ökad marknadsnärvaro, högt innovations- och produktutvecklingstempo och kostnadseffektivitet i alla processer har vi skapat ett gott utgångsläge för fortsatt framgång.

2013 blev åter ett utmanade år där den globala konjunkturen fortfarande var svag i många länder påverkat av statsfinansiella problem. Mot den bakgrunden har vi på ASSA ABLOY all anledning att glädja oss åt koncernens utveckling. Vår tillväxt var god, vi ökade vårt resultat och vi stärkte vår finansiella stabilitet. Hur vi ska gå vidare på den vägen och fortsätta att skapa värde för våra intressenter är mitt tema för detta VD-ord.

Men först vill jag ge en lite mer detaljerad återblick på det gångna året för våra divisioner.

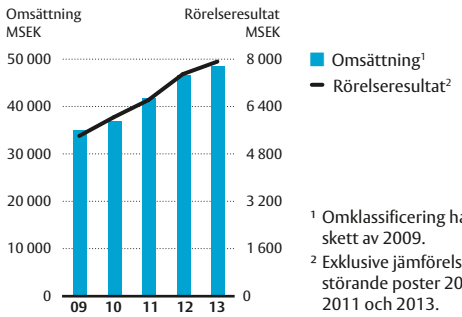
Divisionerna

Division EMEA. På de mogna marknaderna i Västeuropa var bilden varierad. Skandinavien och Storbritannien visade god tillväxt medan Tyskland var stabilt. Den svaga utvecklingen i Frankrike, Spanien, Nederländerna, Italien och Finland fortsatte under året. Efterfrågan var god på tillväxtmarknaderna i Östeuropa och Afrika där koncernen har gjort stora marknadsinvesteringar under senare år. Satsningen på specifikationsförsäljning gav resultat i ett ökat antal stora projektorder från kontor, sjukhus och utbildningssektorn samt stora säkerhetsprojekt med flera europeiska teleoperatörer. Divisionen nådde 30 procent andel produkter yngre än tre år av den totala försäljningen. Det svarar bland annat på en kraftigt ökad efterfrågan på elektromekaniska produkter. Det fleråriga programmet för rationalisering av fabriksstrukturen och kostnadseffektiviseringar fortsatte ge goda resultat och medverkade till en stabil marginalutveckling på en utmanande marknad.

Division Americas. Försäljningen visade god tillväxt under året inom mekaniska och elektromekaniska lås och cylindrar. Efterfrågan i bostadssegmentet var stark i USA för tredje året i rad. Medan nybyggnationsmarknaden totalt bottnade under året, med en nedgång på 34 procent sedan toppen 2009, har divisionen klarat nedgången betydligt bättre och med en snabbare uppgång i år. Förklaringen är bland annat ett starkt utbud av nya elektromekaniska produkter och tjänster med bättre prestanda samt en god efterfrågan på renoveringar och uppgraderingar. Vi hade en liknande efterfrågebild i Latinamerika med god tillväxt. Marknadsnärvaron har stärkts med satsningar på aktiviteter som driver efterfrågan från slutkunder. Kostnadseffektiviteten har varit

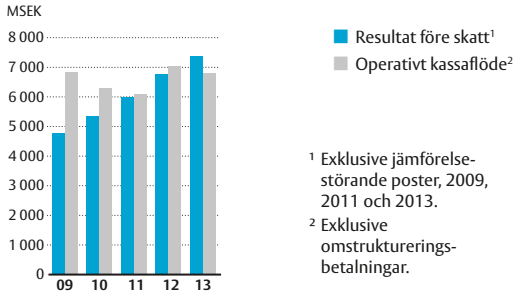
UTVECKLING NYCKELTAL

OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT



¹ Omklassificering har skett av 2009.
² Exklusive jämförelsestörande poster 2009, 2011 och 2013.

RESULTAT FÖRE SKATT OCH OPERATIVT KASSAFLÖDE



¹ Exklusive jämförelsestörande poster, 2009, 2011 och 2013.
² Exklusive omstrukturerings-betalningar.

prioriterad, våra program har levererat och en redan god marginal kunde förbättras ytterligare. Under året gjordes ett större förvärv av Ameristar, den ledande amerikanska tillverkaren av skalskydd bestående av högsäkerhetsstängsel och grindar.

Division Asia Pacific. ASSA ABLOY är tydlig marknadsledare i Asien och försäljningen ökade på den viktiga kinesiska marknaden trots en fortsatt dämpad efterfrågan. Tillväxten var hög i Sydkorea, tack vare god exportefterfrågan på digitala dörrlås, och även i Sydostasien. Investeringarna i marknadsnärvaro fortsatte i högt tempo där nu folkrika och snabbväxande länder som Vietnam, Indonesien och Filippinerna är intressanta marknader. Produktledarskapet är en viktig faktor för marknadsbearbetningen i Asien där kunderna snabbt tar till sig högteknologiska säkerhetsprodukter som digitala dörrlås och passersystem. Flera nya produkter introducerades i Indien med god framgång. En stor del av koncernens anställda finns i Kina och investeringar i automatisering, Lean-processer och ökad andel inköp och outsourcing minskade antalet anställda och bidrog till en bättre marginal.

Division Global Technologies. För HID Global var efterfrågan god inom samtliga kundsegment, och produktområden med undantag för det institutionella segmentet som påverkas av budgetrestriktioner i många länder. Den positiva utvecklingen inom uppgradering och komplettering av produktutbudet fortsatte och vi såg en kraftig ökning av större projektorder. Hospitality hade åter ett bra tillväxtår med god ökning inom renoveringar och uppgraderingar samt en positiv utveckling i USA, Latinamerika, Asien och Pacific. Efterfrågan på kryssningsmarknaden ökade kraftigt. En god organisk tillväxt och kostnadseffektivitet förbättrade divisionens marginaler ytterligare.

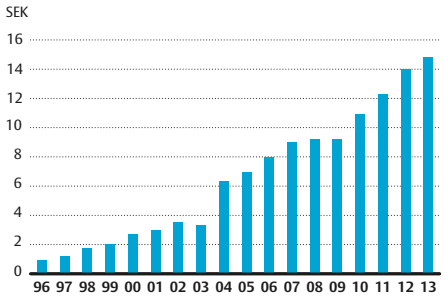
Division Entrance Systems. Efterfrågan var fortsatt svag i Europa, särskilt i Sydeuropa, men med tecken på en utplaning mot slutet av året. De amerikanska marknaderna växte i god takt liksom även Asien. Pacific-området vände mot slutet av året till positiv tillväxt. Försäljningen inom dörrautomatik, industriportar, snabbportar och dockningssystem var stabil. Organisationsutvecklingen tog ett viktigt steg framåt med varumärkeslanseringar för de tre distributionskanalerna. Det omfattande affärsutvecklingsarbetet med förvärv, marknadspositionering och organisation fortsatte framgångsrikt liksom utvecklingen av nya produkter och program för kostnadsbesparingar. Rörelseresultatet ökade och rörelsemarginalen var stabil. Under året gjordes ett större förvärv av Amarr, den tredje största aktören på den nordamerikanska marknaden för takskjutportar, med en mycket stark och attraktiv marknadsposition.

En bra bransch att vara i

Lås- och dörrlösningar är en bra bransch att vara i. Det är produkter och tjänster som är starkt förknippade med den globala välfärdsutvecklingen. Urbanisering, krav på högre säkerhet och teknologisk utveckling ger oss tre mycket dynamiska och betydande mänskliga behovsområden att arbeta inom: bostäder, arbetsplatser och affärer att handla i.

Under de senaste 20 åren har ASSA ABLOY vuxit till att bli världsetta i en attraktiv bransch som växer snabbare än global BNP. Vi har de ledande varumärkena, den överlägset största installerade basen och är marknadsledande i samtliga stora regioner och länder inklusive USA och Kina. Försäljningen till eftermarknaden är 67 procent, vilket ger större stabilitet, och en tyngdpunkt hos de kommersiella och institutionella kunderna, 75 procent, vilket ger högre lönsamhet.

UTVECKLING AV VINST PER AKTIE[1)]



Vinsten per aktie har ökat med 1 500 procent sedan 1996.

[1)] Exklusive jämförelsestörande poster.

Sedan 2004 har ASSA ABLOY nära fördubblat sin försäljning. Rörelseresultatet (EBIT) har ökat med 115 procent och vinsten per aktie med över 130 procent. Vi har skapat värden för våra intressenter med en god utveckling av koncernens totala värde samt en ökning av det egna kapitalet per aktie med drygt 180 procent.

Det är min övertygelse att förklaringen finns i våra tydliga strategier för Marknadsnärvaro, Produktledarskap och Kostnadseffektivitet.

+ Marknadsnärvaro

Ökad marknadsnärvaro

Våra marknadsstrategier syftar till att stärka marknadsnärvaron genom att öka nyttan för kunderna. Det är en fördel att vara stor och global, inte bara i volymer och möjlighet till långa serier och låga kostnader. Att verka i många olika sociala, kulturella och ekonomiska miljöer stärker även den kollektiva affärskompetensen. Under den utdragna finansiella krisen har ASSA ABLOY satsat betydande resurser för att öka marknadsnärvaron i de mest snabbväxande marknaderna och inte minst i en av världens potentiellt största marknader, Kina.

Genom att kunna utnyttja kunskaper och erfarenheter från mogna marknader kan vi förutse förändringar av efterfrågebeteendet på snabbväxande marknader i Asien, Sydamerika och Afrika. Där tar nu många i en allt större medelklass steget direkt från enkla mekaniska lås till elektromekaniska dörrlösningar. Försäljningen på tillväxtmarknader har, sedan krisen startade 2009, fördubblats till 12 miljarder eller 26 procent av den totala försäljningen. Det är en bra position för framtida tillväxt att vara branschetta i Kina.

I de mogna marknaderna driver vi efterfrågan bland annat genom ett allt bredare och djupare samarbete med distributörsledet. I detta finns ett stort antal aktörer som arkitekter, säkerhetskonsulter, grossister, detaljister och låsmeder som påverkar och ger råd till slutkunder. ASSA ABLOY samarbetar nära dessa för att nå ut med nya och innovativa lösningar och höja deras kompetens. Vi kallar detta för specifikation och antalet specifikatörer har ökat kraftigt inom koncernen. De medverkar till att höja nivåerna på kravspecifikationerna hos slutkunderna och därmed skapa en ökad efterfrågan på koncernens produkter.

Innovativa produkter skapar tillväxt

Ett kontinuerligt flöde av innovativa produkter med större kundnytta till lägre kostnad skapar produktledarskap, det fundament som organisk tillväxt vilar på. ASSA ABLOY är ett produktdrivet företag. Vår innovation och produktutveckling ger ökat värde för våra kunder och deras kunder, det vill säga människor och varor som snabbt och säkert ska in i och ut ur byggnader där man bor, arbetar och handlar.

Vi har gjort ett rejält lyft vad gäller andelen produkter yngre än tre år av den totala försäljningen de senaste fyra åren. Denna satsning har bidragit till att kompensera för en dämpad efterfrågan i många mogna marknader. Vi har gått från 16 procent till 27 procent, det vill säga överträffat vårt eget måltal på 25 procent. Det gäller inte minst elektromekaniska produkter där vi nu är med och sätter standarden för framtidens efterfrågan med elektroniska och mobila lösningar, entréautomatik och säkerhetsdörrar i fokus. Inom det mekaniska produktområdet höjer vi värdet på produkterna genom VA/VE-arbete. Mer om detta och hur vi arbetar med produktutvecklingen kan ni läsa på sid 22–29.

Hållbarhet är idag integrerat i hela värdekedjan från idé och koncept till återvinning. Antalet miljö- och energiklassade byggnader växer mycket snabbt baserade på alltmer internationella standarder. ASSA ABLOYs innovationer av produkter och lösningar ligger idag i täten i hållbarhetsutvecklingen och vi är med som partner och påverkar nationella och internationella standarder. I våra egna processer är hållbarhet en del i alla led för att minska resursslöseri och påverkan på miljön.

+ Produktledarskap

Kostnadseffektivitet i alla processer

Den tredje huvudstrategin är kostnadseffektivitet. Den har varit helt avgörande för koncernens goda och stabila marginaler under de svåra åren. Medan den organiska efterfrågan och tillväxten har varit låg och givit liten

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

draghjälp på intäktssidan har samtidigt kostnadstrycket fortsatt att vara högt. Vi har också att ta hänsyn till att våra förvärv, åtminstone de första åren, har en lägre marginal än vårt genomsnitt.

I ASSA ABLOY arbetar vi med många åtgärder och program för att minska kostnaderna och därmed också i förlängningen stödja vårt prisledarskap på marknaden.

+ Kostnadseffektivitet

Under året har vi till exempel intensifierat arbetet med så kallade ”should cost”-kalkyler för vad våra inköp borde kosta. Vi beskriver detta mer i detalj på sid 30–35 i avsnittet Kostnadseffektivitet.

Med tanke på utspädningen av marginalen av förvärv och de stora satsningarna på att växa i tillväxtmarknader har vi haft en kraftfull marginalförbättring i EMEA, Americas och Global Technologies. Dessa divisioner har förbättrat marginalerna väsentligt sedan 2006 till goda och stabila nivåer även under krisen.

Konsekvent genomförande av strategin

Genomförandet av strategierna sker i organisationen med tydlighet, ansvar och snabbhet.

Vi är tydliga med vad vi vill uppnå, genom att ständigt återkomma till strategiernas mål och konsekventa i vår kommunikation. Ansvar ska vara enkelt och tydligt formulerat. I tydlighet ligger också strävan efter förenkling. Det handlar om koncentration på vad som är väsentligt för måluppfyllelsen. Strävan efter förenkling driver människor till att söka nya eller annorlunda lösningar på komplicerade problem.

Decentraliserat ansvar är den ledande organisationsprincipen för ASSA ABLOY. Det operativa ansvaret i organisationen ska ligga nära kunder, utveckling, produktion och försäljning. Lokala och regionala resultatenheter har ansvar för koncernens mål.

För att ligga steget före är snabbhet avgörande. Hos oss tar det bland annat utryck i kravet på snabb uppföljning. Analys och åtgärder av avvikelser och problem prioriteras. En viktig kulturfråga är att omedelbart ta itu med de många frågor som dyker upp löpande. Medarbetare ska inte behöva vänta länge på besked från chefer eller andra. Det handlar ytterst om respekt för andra människor, deras tid och medarbetarskap i koncernen.

Väl rustat för lönsam tillväxt

Överblicken visar att vi ligger i fas med våra koncernmål och har arbetat oss igenom en svag världskonjunktur med gott resultat. Vi har skaffat oss bättre marknadspositioner genom aktiva marknadsinvesteringar och förvärv, vi har ett konkurrenskraftigare produktutbud genom satsningar på innovation och produktutveckling och vi har ett bättre kostnadsläge tack vare ett intensivt effektiviseringsarbete. Därmed är vi väl förberedda att fortsätta vår lönsamma tillväxt.

Under 2013 har vi sett en fortsatt återhämtning av tillväxten i USA, en svag men stabil utveckling i Europa och fortsatt god tillväxt på de flesta tillväxtmarknader, dock inte lika kraftfull som före krisen.

Men osäkerheten är stor och riskerna för bakslag betydande. Finans- och skuldkrisens fundamentala problem är inte lösta vad gäller balansen mellan skulder och tillgångar i olika regioner och länder och mellan offentliga, privata och hushållssektorerna. Budgetläge och ränteläge gör det svårt för politiker att vara offensiva med stimulanser och banksektorn har fortfarande betydande strukturella svagheter i många länder. Därtill kommer de svårhanterade sociala spänningar som åtstramningspolitiken utlöst.

Min bedömning är att världskonjunkturen sakta är på väg att förbättras, dock fortsatt påverkad av de budgetåtstramningar som många länder genomför. Strategin ligger därför fast att minska vårt beroende av mogna marknader och expandera kraftigt på tillväxtmarknaderna, som förväntas ha fortsatt god tillväxt. Vi kommer också att prioritera investeringar i nya produkter, särskilt inom tillväxtområdet elektromekanik, och ha högt tempo i effektiviseringsprogrammen.

Till sist vill jag tacka alla mina medarbetare för fina insatser under ett krävande år. Vi befinner oss i en spännande bransch med god tillväxt. Människors behov av säkerhet, lås- och dörrlösningar ökar i takt med den allmänna välfärdsutvecklingen. Våra bostäder, arbetsplatser och inköpsställen kommer ständigt att vara i dynamisk utveckling med nybyggen och förnyelse över hela världen. Vi är väl rustade att ta oss an våra utmaningar – att fortsätta vara världens marknadsledande, mest innovativa och effektiva leverantör av lås- och dörrlösningar.

Stockholm den 7 februari 2014

Johan Molin
VD och koncernchef

Ökad tillväxt och lönsamhet

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

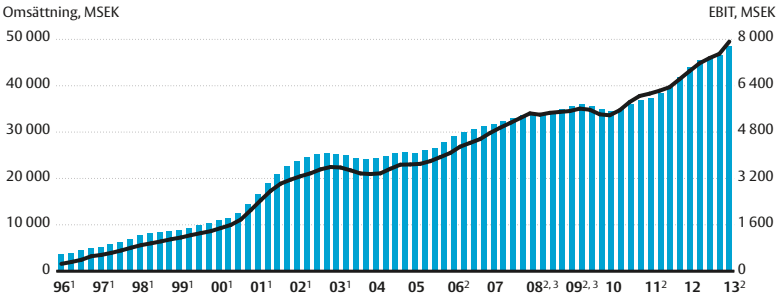
ÖKNING AV OMSÄTTNING 1994–2013

+1 300%

ÖKNING AV RÖRELSERESULTAT 1994–2013

+5 000%

OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT (EBIT)



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

■ Omsättning
— Rörelseresultat (EBIT)

Värdeskapande strategi

Vision

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

Strategi och mål

Långsiktiga och som ett genomsnitt över en konjunkturcykel

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

16–17 % rörelsemarginal

Strategi för tillväxt och lönsamhet

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

Marknads-närvaro

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

sid 10–21

Produkt-ledarskap

Kontinuerligt utveckla innovativa produkter med ökad kundnytta och lägre produktkostnader.

sid 22–29

Kostnads-effektivitet

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

sid 30–35

Medarbetare

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

Värderingar

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

Hållbarhet

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

Marknadsnärvaro

+ **Störst i världen** inom lås- och dörrlösningar

+ **25 procent av försäljningen i tillväxtländer,** tredubbling på sju år

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

+ Branschens **främsta varumärken**

+ Elektromekaniska lösningar **49 procent av försäljningen**

Marknadsexpansion för lönsam tillväxt

Globala drivkrafter

Tre kundbehov

Bo. År 2030 beräknas omkring 5 miljarder människor att bo i städer mot 3,5 idag. Nya och uppgraderade bostäder med god säkerhet är en högt prioriterad välfärdsfaktor och bostadsinvesteringarna förutspås växa snabbare än global BNP.

Arbeta. De nya jobben skapas i städerna inte minst inom tjänstesektorn. Den kraftiga tillväxten för sektorer som utbildning, vård, offentlig och privat administration kräver betydande investeringar i nya byggnader samt uppgraderingar och renoveringar. Behovet av säkra, smidiga lösningar för in- och utpasseringar ökar snabbt.

Handla. Fram till 2030 prognostiseras den globala medelklassen att ha ökat från en till två miljarder. Ett snabbt ökat konsumtionsbehov driver fram nybyggnader, utbyggnader och uppgraderingar av shoppingcentra, gallerior och inom dagligvaruhandel. Tillsammans med ett ökat flöde av varor kräver det stora investeringar och smarta och energieffektiva dörrlösningar.

ASSA ABLOYs världsledande marknadsnärvaro följer tre strategispår:

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

Marknadsstrategierna har varit framgångsrika genom en kombination av organisk och förvärvad tillväxt med sikte på lönsamma och växande marknader och segment.

Marknadssegment

75%

Institutionell och kommersiell marknad – andel av försäljningen.

25%

Privatkunder och bostadsmarknad – andel av försäljningen.

Den institutionella och kommersiella marknaden – komplexa, krävande projekt

Det mest krävande och dynamiska kundsegmentet är institutionella och kommersiella kunder. De svarar för cirka 75 procent av försäljningen och erbjuder en högre lönsamhetspotential. Hit hör universitet, sjukhus, kontor, flygplatser och köpcentra där ett stort antal människor dagligen passerar. Drivkraften är stark för elektromekaniska och avancerade lösningar. Upphandlingen av dessa projekt är ofta komplexa. Många intressenter är inblandade från kundens sida såsom fastighetsansvariga och säkerhetschefer. ASSA ABLOY har genom sin gemensamma säljstyrka utvecklat expertis i att förstå slutkundernas mångfacetterade behov och har kontakt med många intressenter i värdekedjan för att utveckla optimala lösningar för kunden. Distribution och installation sköts till stor del av installatörer och låssmeder.

För små och medelstora kunder erbjuder ASSA ABLOY ett komplett produkt- och serviceutbud. Detta segment består av institutionella, kommersiella och bostadskunder. Kunderna har i allmänhet stort behov av professionell rådgivning och installation. Det tillgodoses i huvudsak av specialiserade distributörer och installatörer som till exempel låssmeder. ASSA ABLOY arbetar aktivt med utbildning av distributörer och mer standardiserade lösningar för mindre och medelstora företag, till exempel butiker och kontor.

Konsumentmarknaden – utbyte, uppgradering med rådgivning och installation

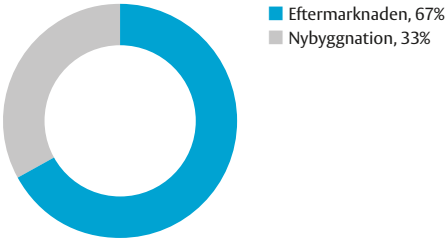
Största andelen av försäljningen är utbyte eller uppgradering av befintliga säkerhetsprodukter. Men allt fler privatpersoner efterfrågar elektromekaniska lås, vilket ger ASSA ABLOY en stor tillväxtpotential. Privatkunden har ett stort behov av rådgivning och installationshjälp. ASSA ABLOY har utvecklat ett antal hemsäkerhetskoncept för att möta konsumenternas behov. Beroende på geografisk marknad samarbetar ASSA ABLOY dessutom med dörr- och fönstertillverkare eller specialiserade distributionskanaler som byggvaruhus och låssmeder.

Eftermarknad

Stabilitet och lönsamhet

Tack vare sin unika globala marknadstäckning och världens största installerade bas av lås- och dörrlösningar är två tredjedelar av ASSA ABLOYs försäljning riktad till eftermarknaden. Trenden är en växande andel. Eftermarknaden består av renoveringar, om- och tillbyggnader, utbyten och uppgraderingar. Efterfrågan på eftermarknaden är mer stabil än inom nybyggnation, vilket innebär att ASSA ABLOYs försäljning och lönsamhet blir mindre känsligt för konjunkturväxlingar. Koncernens strategier prioriterar också kommersiella och institutionella kunder med högre efterfrågan på elektroniska produkter och komplexa lösningar och därmed högre lönsamhet.

STABILITET I EFTERMARKNAD



Eftermarknaden består av renoveringar, om- och tillbyggnader, utbyten och uppgraderingar.

Distribution

ASSA ABLOY når slutkunderna genom en rad olika distributionskanaler i olika skeden av leveranskedjan beroende på kundbehov, produkt och lösning, nationella och lokala krav och normer. Koncernen har en konkurrensfördel genom sitt väl utvecklade samarbete med distributionens alla aktörer och har de senaste fem åren kraftigt ökat andelen personal som arbetar med distributionsledet. Syftet är att öka kunskap och efterfrågan genom att erbjuda kompetens så tidigt som möjligt i planering och specificering av lås- och dörrlösningar.

Distributörerna – en nära samarbetspartner

ASSA ABLOY arbetar nära distributionskanalerna för att erbjuda slutkunderna de rätta produkterna, en korrekt installation, och därmed en väl fungerande säkerhetslösning. Samarbetet skapar goda kundrelationer, marknadsefterfrågan och inträdesbarriärer för konkurrenter. Distributörerna har även en viktig roll i att ta hand om service och support efter installationen.

Distributörens roll kan variera mellan olika kundsegment. Inom det kommersiella segmentet agerar distributörerna på vissa marknader som konsulter och projektledare för att skapa bra säkerhetslösningar. De har god kunskap om kundens behov och säkerställer att produkterna uppfyller lokala bestämmelser.

De elektromekaniska säkerhetsprodukterna går från tillverkare till slutanvändare via framför allt säkerhetsinstallatörer och specialiserade distributörer. Produkterna säljs även genom så kallade integratörer. De erbjuder en helhetslösning för installation av skalskydd, passerkontroll och i ökande grad även datasäkerhet.

Distributionskanaler för säkerhetsmarknaden

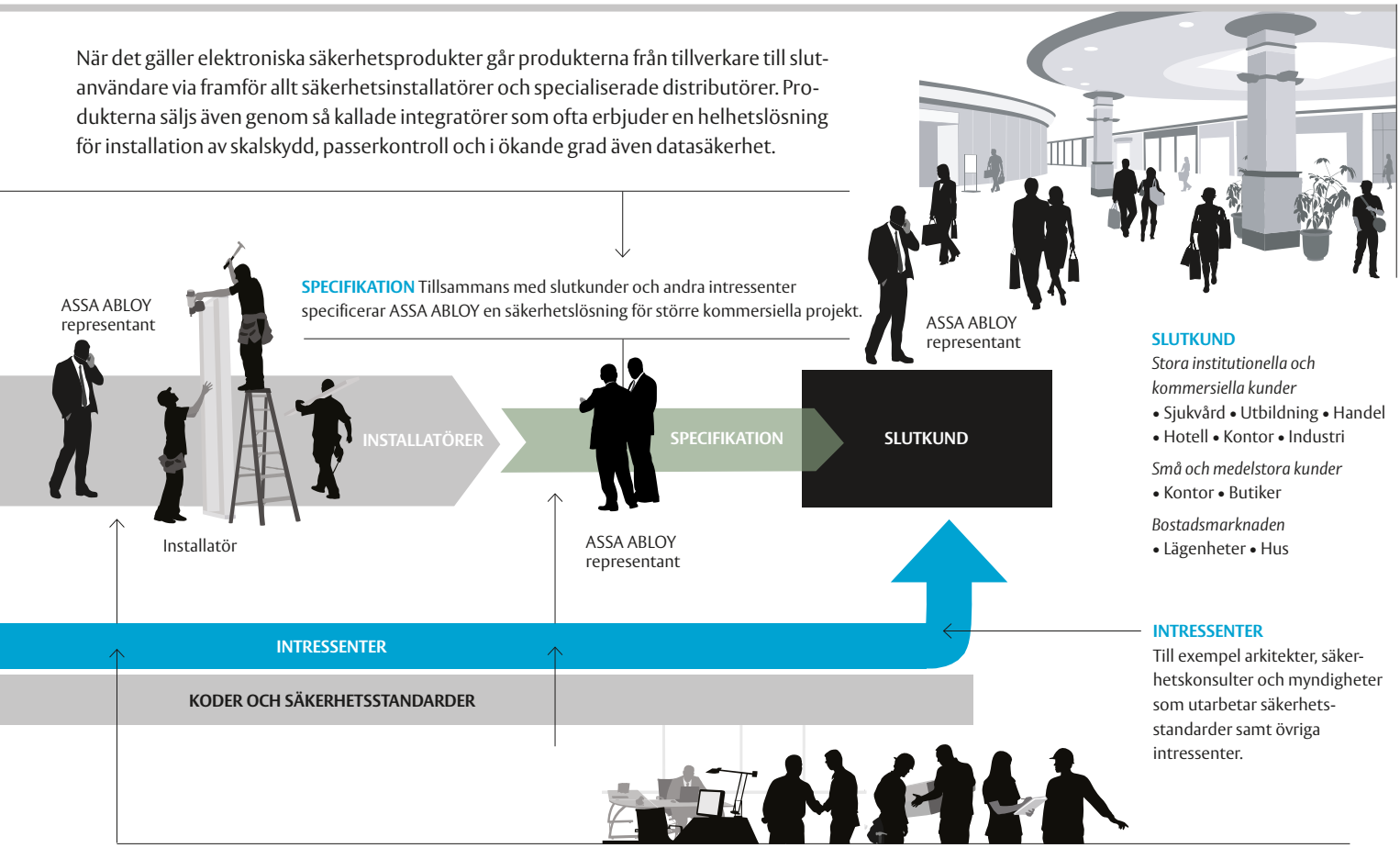
Bygg- och låsgrossister, säkerhetskonsulter samt låssmeder har en viktig roll i att kunna leverera och installera de produkter som specificeras för olika byggnadsprojekt.

Specificering av lås- och dörrlösningar – kompetens allt viktigare

För att nå ut med nya, innovativa lösningar samarbetar ASSA ABLOY med arkitekter, säkerhetskonsulter och större slutanvändare för att specificera ändamålsenliga produkter och att åstadkomma en väl fungerande säkerhetslösning. Bygg- och låsgrossister, säkerhetskonsulter samt låssmeder har en viktig roll i att leverera de produkter som specificeras för olika byggnadsprojekt. Många dörr- och fönstertillverkare monterar in låshus och beslag i sina produkter innan dessa levereras till kund.

Utvecklingen mot fler komplexa säkerhetslösningar ökar kompetenskraven i distributionsledet. För att stödja kunden i valet av säkerhetslösning har ASSA ABLOY kraftigt ökat andelen kompetent personal som arbetar i särskilda specifikationsteam. Dessa erbjuder totala säkerhetslösningar till stora slutkunder. Specifikationsteamen samarbetar också med andra viktiga grupper tidigt i orderkedjan, som byggnadskonsulter, arkitekter och normgivande myndigheter för att skapa efterfrågan med innovativ kompetens. I serviceerbjudandet finns telefonstöd, tekniska ritningar, produktkonfiguration och e-handel.

ASSA ABLOY har till exempel kompetenssamarbete med låssmeder, en viktig distributör av mekaniska och elektromekaniska säkerhetsprodukter på många marknader. De köper direkt från ASSA ABLOY eller via grossister och tillhandahåller rådgivning, leverans, installation och service. Vissa låssmeder har en mer elektronikbetonad verksamhet. Men även så kallade IT-integratörer börjar erbjuda fysiska säkerhetslösningar i allt större utsträckning.



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

Marknader

Världsmarknaden för lås- och dörrlösningar är i stora delar fragmenterad. ASSA ABLOY är branschens mest globala aktör och finns representerad i mer än 70 länder med försäljning i hela världen. De mogna marknaderna, Nordamerika, Europa, och Australien svarar för tre fjärdedelar av ASSA ABLOYs försäljning och där marknaden är mer konsoliderad. På tillväxtmarknaderna i Asien, Mellanöstern, Ryssland, Sydamerika och Afrika är tillväxten högre och marknaderna mer fragmenterade.

Stora skillnader och globalisering – fördel för ASSA ABLOY

Skillnaden i efterfrågan mellan världsdelar och länder är betydande beroende på olika normer, standards och behov. Som den mest globalt etablerade aktören med regional och lokal närvaro ger detta ASSA ABLOY konkurrensfördelar. Men globaliseringstrenden innebär också ett mer likartat säkerhetstänkande, inte minst hos globala företag med installationer i många länder som söker koncerngemensamma smarta och kostnadseffektiva lösningar i stor skala. Detta gynnar också det globala ASSA ABLOY.

De närmaste 10 åren beräknas tillväxtmarknaderna att ha en högre tillväxt än de mogna marknaderna. Dessa marknader efterfrågar mekaniska produkter men även elektromekaniska produkter i hög grad. Koncernens andel av försäljningen till tillväxtländer har ökat från 10 till 25 procent på åtta år. ASSA ABLOY är också den globalt ledande aktören inom elektromekanik och digitala dörrlås.

De elektromekaniska lösningarna är betydligt större inom det kommersiella segmentet än inom bostadssegmentet. Allt fler privatpersoner efterfrågar elektroniska lås för sina hem vilket är en stor tillväxtmöjlighet för ASSA ABLOY.

Kina har varit och är en viktig tillväxtmarknad under överskådlig tid. Genom organisk och förvärvad tillväxt har ASSA ABLOYs försäljning i Kina ökat från 429 MSEK till 4 806 MSEK på åtta år. Koncernen är idag landets största tillverkare och leverantör av låslösningar. Den lönsamma eftermarknaden för underhåll och uppgraderingar är redan 30 procent av försäljningen, en andel som väntas öka i framtiden.

Fragmenterad konkurrens – konsolidering fortsätter

Den globala lås- och dörröppningsmarknaden är fortfarande fragmenterad, trots en pågående konsolidering de senaste tio åren. Däremot är marknaden per land relativt konsoliderad i de mogna marknaderna. Det är ganska vanligt att bolag i till exempel Europa fortfarande är familjeägda och har en god position på sina respektive hemmamarknader. Bolagen är ofta väletablerade och har starka band med lokala distributörer. I tillväxtländer är däremot etablerade låsstandarder och varumärken inte lika vanliga och marknaderna är mer fragmenterade.

Globalt är ASSA ABLOY marknadsledare med fem huvudkonkurrenter som delvis har verksamhet inom ASSA ABLOYs segment: Allegion (USA), Stanley Black & Decker (USA), Dorma (Tyskland), Kaba (Schweiz) och Hörmann (Tyskland). Marknaden i Asien är fortfarande mycket fragmenterad där de största tillverkarna har en begränsad marknadsandel.

Asien, Mellanöstern, Östeuropa, Sydamerika och Afrika är tillväxtmarknader med en högre tillväxt än de mogna marknaderna.

OMSÄTTNING PER PRODUKTGRUPP

Mekaniska lås, låssystem och tillbehör är fortfarande den största, och växande, delmarknaden inom lås och dörrlösningar. Tillväxten är emellertid betydligt högre inom elektromekaniska produkter och entréautomation. ASSA ABLOY är global produkt- och marknadsledare inom samtliga stora produktsegment.

Tillväxt i koncernens försäljning per region 2013

NORDAMERIKA

+19%

SYDAMERIKA

+13%

EUROPA

–1%

AFRIKA

+14%

ASIEN

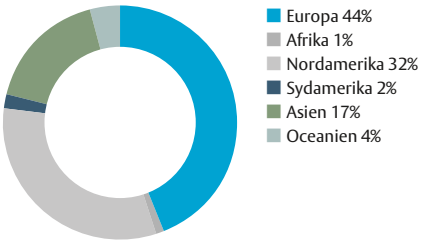
+9%

OCEANIEN

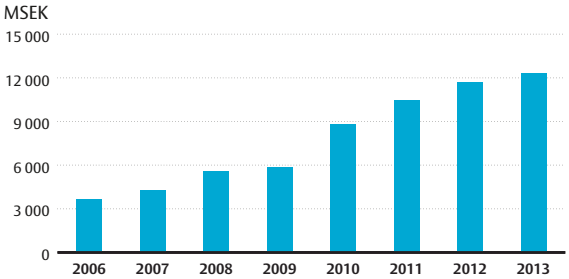
+4%

Geografisk expansion sker främst genom förvärv av ledande lokala företag med välkända varumärken med syfte att bygga en stark plattform på tillväxtmarknaderna i Asien, Östeuropa, Mellanöstern, Afrika och Sydamerika. Tillväxtmarknaderna har ökat sin andel av koncernens försäljning från 10 procent för åtta år sedan till 25 procent 2013.

OMSÄTTNING PER GEOGRAFISK MARKNAD



FÖRSÄLJNING PÅ TILLVÄXTMARKNADER[1]



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

Marknadsstrategier

ASSA ABLOYs världsledande marknadsnärvaro är en strategisk hörnsten i koncernen för lönsam tillväxt. Marknadsstrategin är baserad på en långsiktig teknologidriven tillväxt i efterfrågan på de mogna marknaderna i Europa och Nordamerika och en snabbt ökande efterfrågan i tillväxtländerna driven av urbanisering. För att öka marknadsnärvaron ska ASSA ABLOY utnyttja styrkan i varumärkesportföljen, öka tillväxten inom kärnverksamheten med segmentering och expandera på nya marknader och produktområden.

Öka tillväxten inom kärnverksamheten med segmentering

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

Ett viktigt initiativ är satsningen på ökad kundrelevans genom marknadssegmentering. Säljteam fokuserar på olika kundsegment för att få branschens bästa kunskap om kundbehoven, bygga relationer, generera efterfrågan och därmed bli slutanvändarnas dörrlösningsexpert. Segmenteringen tar sikte på kompletta lås- och dörrlösningar kundanpassade efter dörrarnas användningsområden, säkerhets- och bekvämlighetsaspekter, särskilda krav för standards och normer samt behov av integrering i nya eller befintliga säkerhetssystem och IT-nätverk.

Satsningen sker genom bland annat investeringar i medarbetare som har tydligt och direkt efterfrågegenererande ansvar. I till exempel division Americas har andelen av marknadspersonal med direkt kundkontakt ökat från 35 procent 2004 till 56 procent. Inom division EMEA har andelen ökat från 42 procent till 50 procent. Denna utveckling fortsätter.

Säkra och snygga entréer

Kund: Byggnaden Mall of Istanbul ska enligt planen inrymma både affärer, bostäder, kontor och hotell samt en stor nöjesavdelning.

Utmaning: Kunden ville ha en säker och smidig dörrlösning för persontrafik, som uppfyller de höga kraven på belastning och design i ett av Istanbuls mest exklusiva köpcenter. En viktig faktor var att säkerställa tillgänglighet för kundvagnar och personer med nedsatt rörlighet.

Lösning: Dörrlösningar för persontrafik från ASSA ABLOY Entrance Systems, bestående av 4 Besam Uniturn karuselldörrar, 2 karuselldörrar av modell RD3 och 76 skjutdörrssystem Besam Slim, som alla uppfyller de höga kraven på säkerhet och estetik.

75%

Cirka 75 procent av produkterna säljs med det lokala varumärket tillsammans med huvudvarumärket ASSA ABLOY.

ASSA ABLOYs varumärkesstrategi

Huvudvarumärket ASSA ABLOY

ASSA ABLOY

Exempel på produktvarumärken

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

TrioVing ASSA ABLOY
LOCKWOOD ASSA ABLOY
GULI ASSA ABLOY
KESO ASSA ABLOY
Corbin Russwin ASSA ABLOY
SARGENT ASSA ABLOY
IKON ASSA ABLOY
besam ASSA ABLOY
VingCard Elsafe ASSA ABLOY
Ruko ASSA ABLOY

Globala varumärken med unik marknadsposition

Yale
HID
ABLOY
MUL-T-LOCK

Exempel på produktvarumärken ej associerade med ASSA ABLOY

ENTREMATIC
flexiforce

Utnyttja styrkan i varumärkesportföljen och säljkåren

ASSA ABLOY har vuxit bland annat genom många förvärv och varumärkesportföljen består idag av ledande varumärken. För att utnyttja den värdefulla varumärkestillgången och dra nytta av koncernens storlek kombineras ASSA ABLOYs logotyp med de enskilda produktvarumärkena. Dessa är väl kända och förankrade i lokala regler och säkerhetsstandards. Därmed kapitaliserar koncernen på den stora globala installerade basen och ökar synligheten av huvudvarumärket ASSA ABLOY som förenar koncernens säljavdelningar och står för kompetensen av totala lås- och dörrlösningar. Cirka 75 procent av koncernens försäljning sker under kombinationen ASSA ABLOY och lokala varumärken.

Huvudvarumärket ASSA ABLOY kompletteras av globala varumärken som alla är ledande inom sina respektive segment i marknaden: HID inom passerkontroll, säkert utfärdande av kort och identifieringsteknologi, Yale inom bostadsmarknaden, Mul-T-Lock för låssmeder samt ABLOY inom högsäkerhetslås. Koncernen har även produktvarumärken som ej är direkt associerade med ASSA ABLOY såsom Entrematic, Flexiforce och Helton. Dessa varumärken står för en ledande kompetens inom specialprodukter och service med en marknadspositionering som är unik och därmed viktig att ta tillvara.

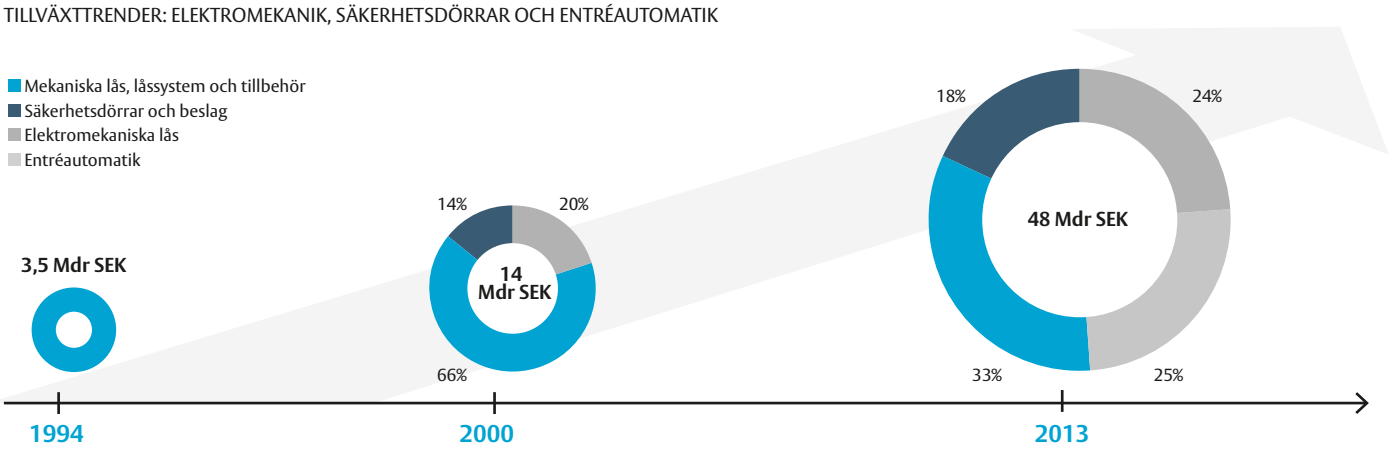
För att effektivt kunna konkurrera på en global marknad arbetar säljkåren som en enhetlig organisation och representanter för det gemensamma namnet ASSA ABLOY. De skapar lösningar för kunden med de olika produkter som tillverkas under de etablerade lokala varumärkena. På detta vis kan kunderna erbjudas totala lås- och dörrlösningar samtidigt som de köper lokala varumärken som är välkända.

En dedikerad organisation i Luxemburg planeras för att accellerera uppbyggnaden av huvudvarumärket ASSA ABLOY.

Tillväxttrender på säkerhetsmarknaden

Efterfrågan på elektromekaniska lås- och dörrlösningar ökar kraftigt i hela världen och tillväxttakten är högre än för de traditionella mekaniska lösningarna. I många tillväxtländer tar efterfrågan ett ”hopp” över mekaniken, användarna går direkt från landsbygdens enkla mekaniska lås till elektromekaniska. ASSA ABLOY är världsledande inom elektromekaniska lösningar, entréautomatik och säkerhetsdörrar tack vare investeringar i produktutveckling och kompletterande förvärv.

TILLVÄXTTRENDER: ELEKTROMEKANIK, SÄKERHETSDÖRRAR OCH ENTRÉAUTOMATIK



Växande marknadssegment

Elektromekaniska produkter

Ökad efterfrågan på elektromekaniska produkter är en tydlig trend. En ökad teknisk standardisering driver på en integrering av olika komponenter i säkerhetslösningen. ASSA ABLOYs produkter strävar efter öppna standarder för att enkelt kunna kopplas ihop med kundens övriga säkerhets- och administrativa system. Koncernens styrka inom vissa teknologier skapar nya intressanta tillväxtområden. Till exempel Bluetooth och NFC som gör det möjligt att öppna till exempel hotellås med mobiltelefon.

Säkerhetsdörrar

Säkerhetsdörrar är ett relativt nytt segment för ASSA ABLOY som vuxit snabbt genom förvärv till en världsledande position. Efterfrågan växer snabbt driven av striktare regler och krav och ökade behov av säkerhet för att skydda liv, varor och utrustning som koncentreras till att större och mer sofistikerade anläggningar. Erbjudandet kombineras ofta till lösningar inom entréautomatik. ASSA ABLOY har ett komplett globalt utbud av produkter och service för de flesta miljöer där säkerhetskraven är exceptionella.

Entréautomatik

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

© Anton Grassl/Esto

Hållbar och högteknologisk lösning för Tata Hall, Harvard Business School

© Bruce Martin

Kund: Ledarskapskurserna på Harvard Business School blir allt mer efterfrågade. För att möta denna efterfrågan har universitetet nu låtit uppföra Tata Hall, en ny byggnad som fått sitt namn efter den före detta Harvard-studenten Ratan N. Tata, som i dag är ordförande för Tata Group. Tata Hall ska bidra till att berika studenternas tid på Harvard och reflektera universitetets fokus på områden som teknologi och hållbarhet.

Utmaning: Utmaningen var att skapa en hållbar och högteknologisk sjuvåningsbyggnad med 180 studentrum, föreläsningssalar i två plan, grupprum och gemensamhetsutrymmen. Eftersom Harvard varje vecka tar emot nya kursdeltagare var säkerheten självklart en viktig faktor, men dessutom skulle byggnaden uppfylla universitetets hållbarhetsmål.

Lösning: ASSA ABLOY samarbetade med arkitektbyrån William Rawn Associates och Harvard för att hitta en lösning som kunde erbjuda den höga nivå av hållbarhet och passerkontroll som krävs på ett universitet som varje månad tar emot ett stort antal nya studenter. Den bågformade byggnaden i glas och tegel har utrustats med hållbara dörrar från CECO, dekorativa beslag från Sargent samt trösklar och lister från Pemko som uppfyller kraven på ljudisolering för klassrum och stora möteslokaler enligt STC (Sound Transmission Control). Låsen Sargent Harmony Integrated Wiegand möjliggör kortbaserad passerkontroll i dörrarna till studentrummen och utgör tillsammans med trädörrar från Graham en komplett lås- och säkerhetslösning. Harvard business school använder även HID Global iCLASS passerkontrollkort och läsare.

Produktledarskap

+ **Den mest innovativa leverantören**
av totala lås- och dörrlösningar

+ **Mer än 27 procent av försäljningen**
är från produkter yngre än tre år

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

+ Elektromekaniska produkter och entréautomatik **har ökat från 24 procent till 49 procent på tio år**

+ **Tydligt ledarskap inom säkra** identifieringslösningar och entréautomatik

Hög utvecklingstakt accelererar andelen nya produkter

Ett kontinuerligt flöde av nya, innovativa och hållbara produkter till marknaden är den enskilt viktigaste drivkraften för koncernens mål om fem procent organisk tillväxt. Framgångsrik produktutveckling är därför avgörande för koncernens konkurrenskraft och framtid. Sedan 2005 har ASSA ABLOY ökat investeringar i FoU med 130 procent. Andelen produkter yngre än tre år har accelererat från 16 procent 2010 till mer än 27 procent av koncernens försäljning 2013.

Produktledarskap

ASSA ABLOYs vision är att vara den mest innovativa leverantören av totala lås- och dörrlösningar. Koncernen är väl etablerad som den globala produktledaren. Investeringarna i forskning och utveckling har ökat kraftigt de senaste fem åren och nådde en ny rekordnivå 2013. Den koncerngemensamma, strukturerade innovationsprocessen utvecklades ytterligare mot målet att fördubbla innovationstakten.

Satsningen på produktledarskap har varit mycket konsekvent. Antalet ingenjörer inom produktutveckling har ökat med över 70 procent på 8 år till närmare 1 400 personer, varav många med elektronikinriktning. Andelen av försäljningen som kommer från produkter yngre än tre år har ökat till mer än 27 procent och därmed uppnått koncernens mål på 25 procent. Detta är en väl avvägd nivå med tanke på produktlivscykelns 10–15 år. Den amerikanska affärstidningen Forbes rankade under året ASSA ABLOY som ett av världens 100 mest innovativa företag.

Framtidens säkerhetslösningar

ASSA ABLOY har världens största bas av installerade lås och låssystem. Produkterna är väl anpassade till lokala och regionala standarder. Med utgångspunkt i den installerade basen utvecklar koncernen morgondagens lösningar. En stark drivkraft är den starka efterfrågan på elektromekaniska lösningar. Den traditionella mekaniska identifikationen, till exempel nycklar i metall, kompletteras med eller ersätts av elektroniska koder.

De mekaniska produkterna fortsätter att öka, men de elektromekaniska växer väsentligt snabbare. Andelen av koncernens försäljning som utgörs av elektromekaniska produkter inklusive entréautomatik, har på tio år ökat från 24 till 49 procent. En ökad andel elektromekanik innebär också att försäljningsvärdet per dörr ökar, liksom de återkommande intäkterna från service och uppgraderingar. På marknaden uppskattas antalet installerade dörrar som är utrustade med någon form av elektromekanisk lösning vara mellan 3–5 procent. Den andelen kan mycket väl nå 20 procent eller mer i framtiden. Det innebär att potentialen för uppgradering samt nyförsäljning av dessa lås- och dörrlösningar är mycket stor.

En annan stark drivkraft är efterfrågan på hållbara lösningar, inte minst driven genom den ökande efterfrågan på EPD (Environmental Product Declarations). Hållbarhet är integrerat i koncernens utvecklingsprocesser från idéstadiet till återvinning av uttjänta produkter. Specifikationer för utveckling av nya produkter och kundlösningar kan ta utgångspunkt i livscykelkostnader, minskning av energikonsumtion i byggnader och annan klimatpåverkan samt konkreta besparingar i materialåtgång, förpackningar och transportlösningar. Koncernen har ett forum för hållbarhetsfrågor i framtida produkter som samlar och för vidare kompetens på området.

Den egna processutvecklingen är intensiv för att nå målen av att halvera utvecklingstiden och öka andelen nya produkter. Koncernen har 80 utvecklingsenheter vars medarbetare löpande genomgår specialiserade utbildningsprogram och deltar i projekt som syftar till att öka kunskapsspridning, nätverk och uppbyggnad av kunskapsbanker för snabbare utvecklingsprocesser. Införandet av Lean Innovation och andra effektiviseringsåtgärder visar att det går att halvera utvecklingstiden samtidigt som resultatet förbättras. Med det nya angreppssättet har koncernen kunnat driva kontinuerlig parallell teknologiutveckling i många projekt på olika platser.

Snabbport från Entrance Systems.

Teknikutveckling

Mekaniska produkter

Den tekniska grundlösningen är enkel: ett låshus i en vägg eller en dörr innehåller en regel som skjuts in eller dras tillbaka med en nyckel. ***Stiftscylinderlås*** uppfanns av Linus Yale. Det består av ett cylinderhus och en cylinderkärna med borrade kanaler där fjäderbelastade stift lyfts till rätt höjd med rätt nyckel som öppnar låset. ***Skivcylinderlås*** innehåller cirkulära skivor med hål för nyckeln. Med rätt nyckel vrids skivorna till rätt läge och i samverkan med en spärrbom kan låset öppnas och stängas. ***Tillhållarlås*** har ett antal spärrande tillhållare inbyggda i låshuset. Rätt nyckel lyfter tillhållarna och ger regelns styrstift fri passage och öppnar eller stänger.

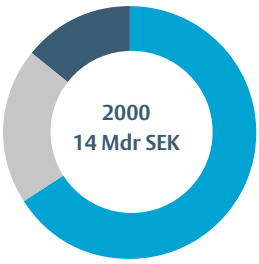
Elektromekaniska produkter

Efterfrågan på elektromekaniska produkter ökar för varje år samtidigt som kraven på låsnings- och utrymningsfunktioner ständigt blir högre. Säkerhet och trygghet kombineras med bekvämlighet för att passa för olika miljöer. Funktionaliteten är olika under olika tider på dygnet och under veckans olika dagar, vilket kräver digital styrning och elektromekanisk funktion. Passerkontroll och identitetshantering i realtid ställer nya krav på såväl identifikationshandlingar som lås- och utrymningsprodukter. I dag används en mängd nya teknologier som gör att smarta kort, taggar eller mobiltelefoner kan användas för att identifiera och autentisera den som söker tillträde. Biometriska lösningar som avläser fingeravtryck, ansiktsform eller ögats iris är också på frammarsch och kräver elektromekanik för att fungera.

Entréautomatik

Området entréautomatik är en snabbväxande verksamhet inom ASSA ABLOY. Tekniken betecknas som automatisk eftersom den bygger på sensorer, elektronik och elektriska motorer som öppnar och stänger dörrar utan de passerandes direkta medverkan. Användningsområden är till exempel entréer till institutioner, organisationer och företag där många människor passerar dagligen. Tekniken har utvecklats till centrala styr- och övervakningssystem för hela byggnadskomplex för ökad säkerhet, bekvämlighet och bättre miljö.

PRODUKTMIXENS UTVECKLING



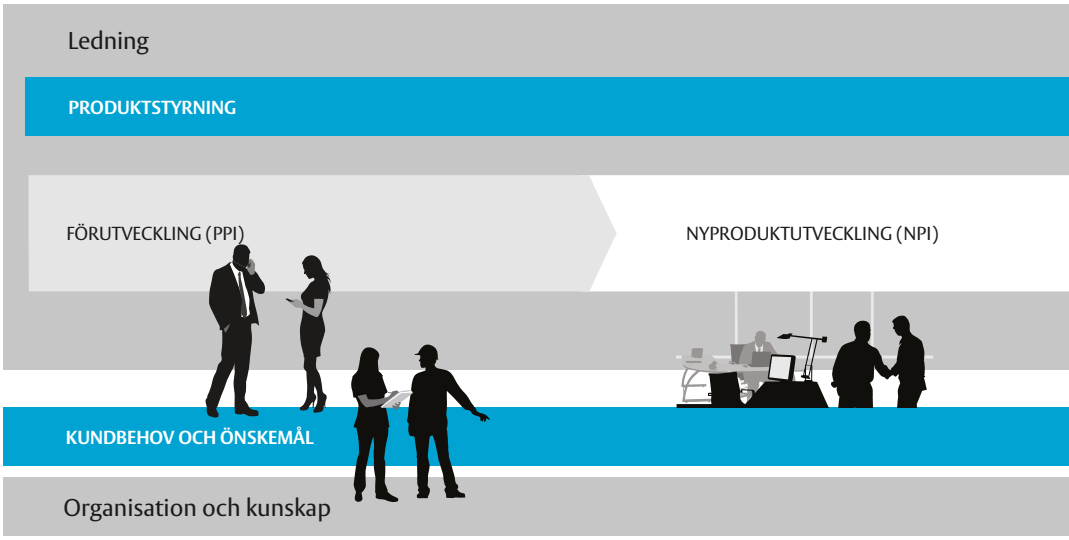
- Mekaniska produkter, 66%
- Elektromekaniska produkter, 20%
- Säkerhetsdörrar, 14%

- Mekaniska produkter, 33%
- Entréautomatik, 25%
- Elektromekaniska produkter, 24%
- Säkerhetsdörrar, 18%

Sedan 2000 har andelen av koncernens försäljning som utgörs av elektromekaniska produkter inklusive entréautomatik ökat från 20 till 49 procent.

Process för snabb och innovativ produktutveckling

Innovationsstrategin tar sikte på att genom ständiga små steg skapa kostnads- och funktionsfördelar för kunden. Alla nya projekt drivs av kundbehov. Den koncerngemensamma processen för innovationsarbete bygger på ASSA ABLOYs globala närvaro och ger styrka till den lokala verksamheten. Strategin har tre mål: andelen nya produkter av försäljningen ska vara minst 25 procent, nya produkter ska bidra till högre marginaler och innovationseffektiviteten ska fördubblas genom en kombination av effektivare processer och högre produktvärde.



Produktutveckling

En innovationsprocess som drivs av ökad kundnytta, hållbarhet och lägre produktkostnader lägger grunden för ASSA ABLOYS produktledarskap. Innovationsarbetet sker ofta i nära samarbete med slutanvändare och distributörer.

Kunderna ställer allt högre krav på mer avancerade lås- och dörrprodukter. Behoven förändras snabbt vad gäller integration av funktioner, design, anpassning till normer och standards i andra länder, öppenhet mot andra system, enkelhet i installation, drift och underhåll. En stark drivkraft är den accelererande efterfrågan på elektromekaniska dörrlösningar som växer betydligt snabbare än traditionella mekaniska produkter.

Mot den bakgrunden utvecklar ASSA ABLOY ständigt sin egen innovationsprocess. Den bygger på tre gemensamma fundament:

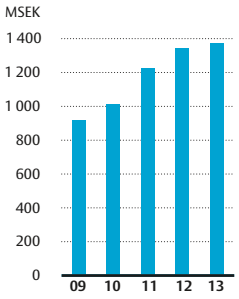
- En koncerngemensam organisation för innovation med gemensamma processer och verktyg för kunskapsflöde, planering, resursstyrning och utvecklingsarbete i nära samarbete med kunder vid över 80 olika produktutvecklingscentra för att öka flödet av nya produkter.
- Samarbete över hela koncernen för bättre resursutnyttjande bland annat genom koncerngemensamma utvecklings- och produktplattformar. Dessa blir allt viktigare för kostnadseffektiv produktutveckling och hög flexibilitet i anpassning till lokala marknader och snabb teknikutveckling.
- Fortsatt utveckling av kompetensen inom elektromekanik för att ytterligare förstärka produktledarskapet inom det snabbt ökande segmentet för elektromekaniska dörrlösningar med nya trådlösa teknologier. Endast 3-5 procent av alla dörrar har idag någon form av elektromekanisk lösning.

I koncernens innovationsprocesser är kundbehoven integrerade tack vare systematiskt samarbete i många dimensioner. Koncernen gör löpande studier av olika kundsegment som ger upphov till nya produktkoncept. Future Lab är en mötesplats på webben där ASSA ABLOY kan ställa frågor till kunder om behov, trender och produktsatsningar.

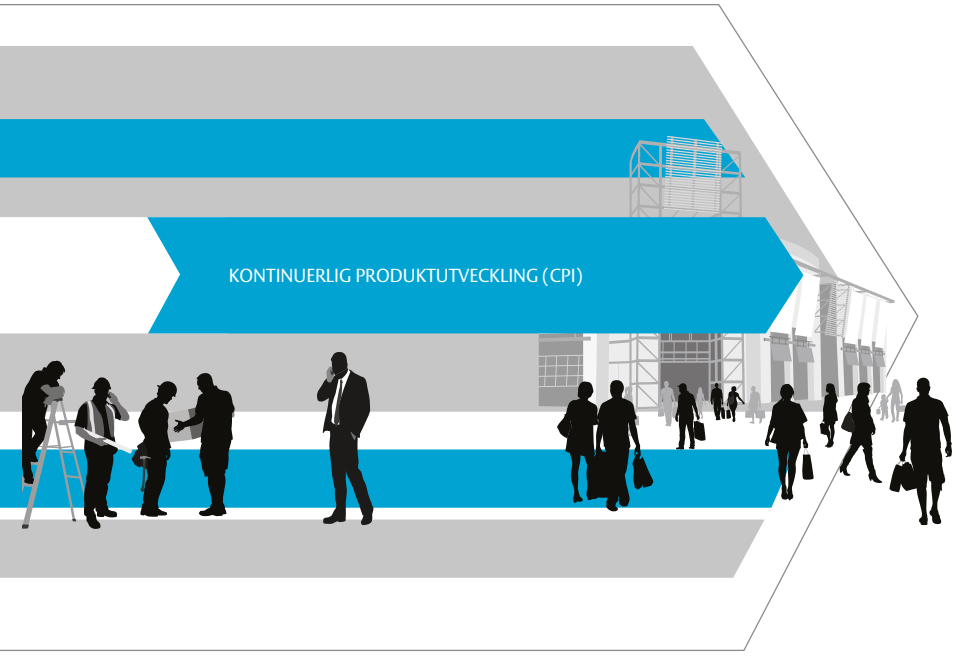
Kraftfull förstärkning av kunderbjudandet inom entréautomatik

ASSA ABLOY har en världsledande position inom entréautomatik genom Entrance Systems. Divisionen har på 5 år vuxit från 3 miljarder SEK till närmare 12 miljarder SEK i årsomsättning. Detta innebär att koncernen har tagit ett tydligt produkt- och marknadsledarskap inom entréautomatik.

INVESTERINGAR I FORSKNING OCH UTVECKLING[1]



[1]Omklassificering har skett av 2009.



Ett ständigt kretslopp av förnyelse

Produktledarskapet är ett strategiskt ansvar hos divisionsledningarna. Antalet produktchefer har ökat väsentligt de senaste åren. Produktrådet har en central plats för att koordinera alla inblandade parter, produktutveckling, marknadsföring, inköp, produktion och kvalitet samt säkra kundbehov och teknologiska landvinningar. Betydande resurser satsas på att förstå kundernas behov och önskemål och integrera dem i det första utvecklingsskedet med kravspecifikationer och studier av nya koncept. Därefter fortsätter en utvecklingsprocess av produktspecifikationer, produkt- och processdesign som leder fram till produktionsplanering och marknadsföring samt lansering. Produktens liv ute hos kunderna dokumenteras och följs sedan upp med förslag och idéer till fortsatt utveckling. Det gör ASSA ABLOYs innovation till ett ständigt kretslopp av förnyelse och utveckling.

Entréautomatik har sensorer och elektronik som säkerställer en bekväm och energisparande dörrmiljö för exempelvis butiker, hotell och sjukhus. Det blir allt viktigare att kunna erbjuda en total lösning inom entréautomatik som innehåller både automatiska dörrlösningar, industriportar och snabbportar. Serviceerbjudandet kan därmed utökas till att omfatta alla automatiska entréer, både för persontrafik på framsidan av en kommersiell byggnad och för varuleveranser på baksidan av byggnaden. Med ett flertal förvärv under de senaste åren har produktutbudet förstärkts med lösningar för alla entréer och portar där centrala styrsystem kan minimera drag och energiutflöden i byggnaderna.

RFID ökar säkerheten och underlättar för användaren

Sedan förvärvet av HID Global för 13 år sedan har ASSA ABLOY ett tydligt marknads- och produktledarskap inom säkra identifieringslösningar. Produkterna och tjänsterna omfattar nycklar, kort och andra identifikationsbärare som tillförs koder och därmed ger tillträde till bland annat dörrar och datorer. Koderna och de elektroniska nycklarna hanteras säkert och distribueras krypterat.

I Nordamerika uppskattas en hög andel av den installerade basen inom passerkontroll vara produkter från HID Global. Positionen är också stark på övriga marknader. Genom förvärv under året har ASSA ABLOY ytterligare förstärkt sin position inom området.

Med radiofrekvensiell identifiering (RFID) och trådlös kommunikation skapas nya säkerhetsapplikationer samtidigt som koncernen erbjuder tjänster som underlättar för användaren. RFID teknologi är även basen för den snabba expansionen av logisk tillträdeskontroll, där datorer levereras med ASSA ABLOYs mjukvara och hindrar uppstart om användaren inte presenterar rätt tillträdeskort.

Med denna teknologi har HID Global blivit världens ledande leverantör av program för elektroniska pass och nationella program för olika typer av ID-kort och körkort, bland annat det mycket avancerade amerikanska Green Card för permanent uppehållstillstånd och arbetstillstånd för utländska medborgare. Produktportföljen omfattar också en familj av ID-printrar med mycket hög kapacitet, Fargo. Under 2012 introducerades en ny modell som är särskilt lämpad för stora ID-kortsprogram i offentlig miljö och inom universitet och stora företag.

Den trådlösa Aperio-teknologin, som har lanserats globalt, möjliggör kostnadseffektiv anslutning av fler dörrar i ett befintligt passersystem. Batteridrivna elektromekaniska cylindrar och lås kommunicerar trådlöst med det befintliga nätverket. Inga dyra installationskostnader, inga nya passerkort och inget nytt passersystem behövs. Idag har många av de ledande passersystemstillverkarna integrerat Aperio-teknologin i sina system.

Mobilen som nyckel

VingCard utnyttjar RFID och den trådlösa tekniken som mobiltelefoni erbjuder. Hotellgästen kan med hjälp av sin mobiltelefon boka och betala över nätet. Mobiltelefonen fungerar som kodbärare och gästerna kan använda sina mobiltelefoner för att låsa upp dörren till hotellrummet genom att telefonen hålls nära låset. Av de över 7 miljoner hotellrum som utgör ASSA ABLOY Hospitalitys installerade bas har mer än en halv miljon rum installerats med eller uppgraderats till RFID-lösningar på senare tid, och intresset fortsätter att växa.

Produktledarskap

Med Seos lanserade ASSA ABLOY 2012 världens första kommersiella ekosystem för att skapa och hantera digitala nycklar i mobiltelefoner. Seos ger kunden ett komplett system där mobiltelefoner ersätter vanliga nycklar och passerkort för att öppna dörrar i hem och på arbetsplatser, hotell, kontor, sjukhus, universitet, industrier och andra kommersiella byggnader. Passerkontroll kan skötas centralt och säkerhetspersonal kan till exempel skicka tillfälliga digitala nycklar till besökare och servicepersonal. De digitala Seos-nycklarna kan skyddas med PIN-koder.

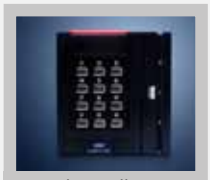
Den totala dörrlösningen är ASSA ABLOYs styrka

ASSA ABLOYs styrka är den mångfald av traditionella såväl som nya produkter, med vilka en mängd olika dörrmiljöer kan byggas. Det finns produkter för olika klimat, typer av byggnader och för anläggningar med varierande krav på säkerhet och trygghet. Genom att kombinera hundratusentals olika komponenter tillfredsställs kundernas krav från konsumenter, arkitekter och installatörer och skapar samtidigt produkter med rätt kvalitet, design och kostnad som fungerar i såväl nya byggnader som befintliga fastigheter.

Under de senaste åren har ett antal produkter introducerats med syfte att minska energiåtgången i fastigheter. Genom att kombinera dörrar med förbättrad isolering med nya produkter för tätning kan utflödet av värme till en kallare omgivning minskas och i varma klimat energiåtgången för kylning sänkas. Att dessutom använda återvunnet material i dörrar minskar miljöpåverkan ytterligare.

Magnetlås

Elektroniska slutbleck

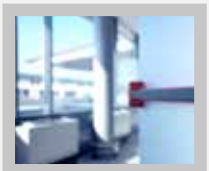

Passerkontroll

Handtag

Elektromekaniska cylindrar

Automatisk dörrstängare

Elektronisk låskista


Utrymningsregel

Elektroniska beslag

Nya innovationer driver tillväxten

ASSA ABLOY leder utvecklingen inom de snabbväxande teknologierna elektromekanik och entréautomatik för hållbara dörrlösningar. Nya produkter och lösningar som skapar kostnads- och kvalitetsfördelar för kunden driver tillväxten.

GATEMAN A100-FH är det första draghandtaget med digitalt dörrlås som iRevo har utvecklat för bostadsmarknaden. Dragstången är den bredaste på marknaden, vilket gör att dörren kan öppnas med ett lätt fingertryck. Den böjda formen på knappsatsen gör det dessutom enkelt att slå in pinkoden eller läsa av passerkortet. Ytterligare en fördel är draghandtagets unika panikbeslag, som underlättar en snabb utrymning om det skulle uppstå en nödsituation.

Elevation är ett elektriskt fönstersystem från Lockwood, som gör det möjligt att öppna och stänga fönstret bara genom att trycka på en knapp. Systemet styrs enkelt via en knappsats eller integreras med byggnadens befintliga styrsystem. Displayen till Lockwood Elevation utgörs av en elegant knappsats med touch-funktion, som kan styra upp till 30 fönstermotorer. Knappsatsen kan programmeras för öppning av ett enskilt fönster eller en grupp av fönster som väljs från en fördefinierad lista.

ASSA ABLOYs säkerhetsdörrstängare är världens första dörrstängare med inbyggt låssystem för utrymningsvägar. Med dessa dörrstängare kan man snabbt och smidigt utrusta brand- och rökskyddsdörrar med ett låssystem för utrymningsvägar.

iCLASS SE® med ekosystemet Seos. HID Globals prisbelönta plattform iCLASS SE® sätter standarden för passerkontroll med hög anpassningsbarhet, kompatibilitet och säkerhet. Plattformens läsare, kodningsverktyg och digitala nycklar, som kan användas i en mängd olika applikationer, gör det enklare att skapa, använda och hantera olika identiteter. Ekosystemet Seos säkerställer kompatibilitet med mikroprocessorbaserade ID-handlingar som kort, smartphones och andra mobila enheter.

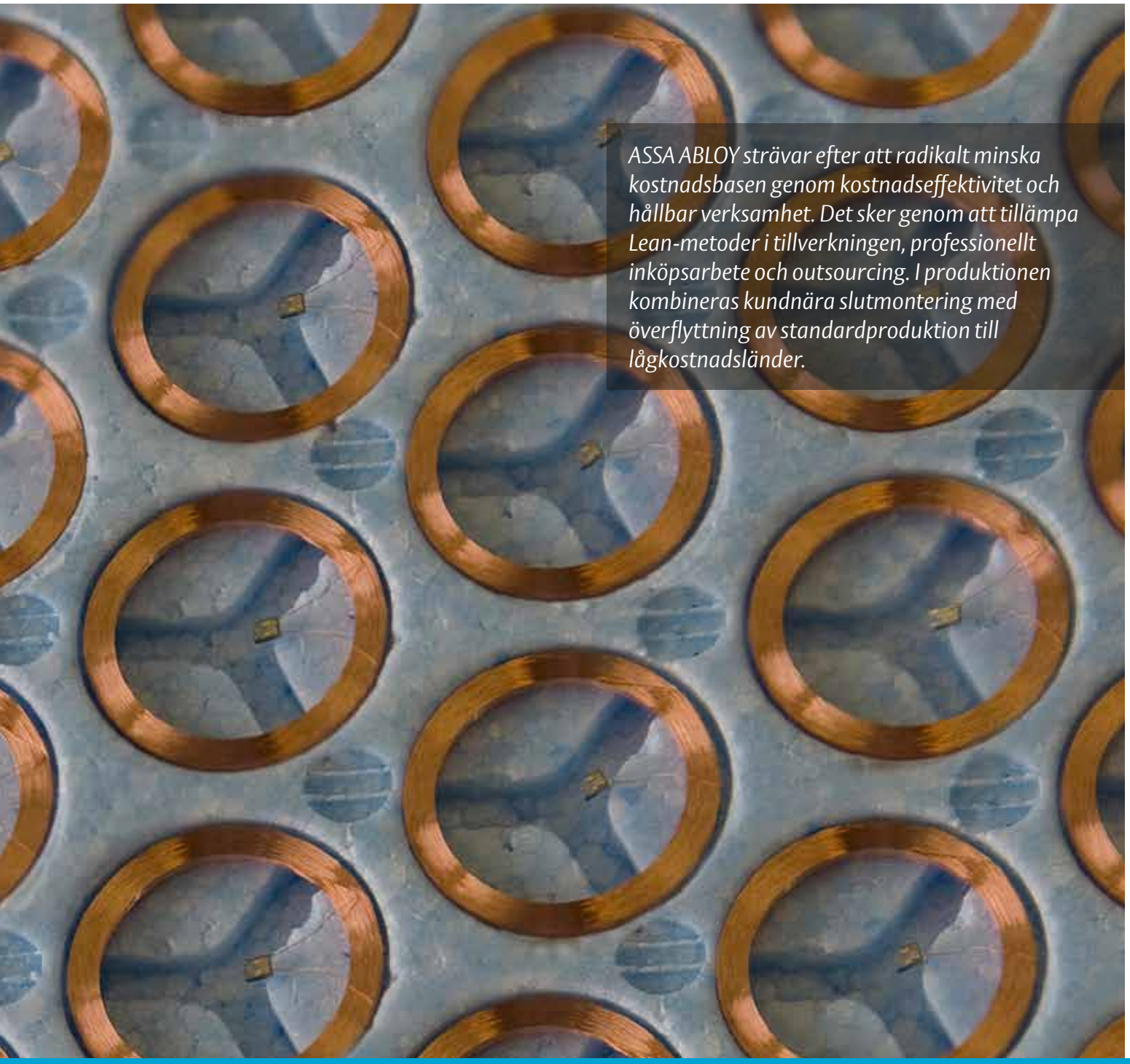
Serverskåpslåset KS100 med Aperio®-teknologi möjliggör fysisk och logisk passerkontroll i realtid med ett och samma kort för individuella serverskåp. Anslutning till passersystemet sker via trådlös kommunikation mellan låset och Aperio-hubben, vilket förbättrar övervakningen och säkerhetsnivån avsevärt för varje enskild serverskåp. Eftersom systemet använder de befintliga ID-brickorna, slipper man dessutom krånglet med borttappade nycklar och bortglömda pinkoder.

Crawfords nya **takskjutport 1042** är utvecklad för lagerlokaler, logistikcenter, industrier och alla typer av kommersiella byggnader. Den modulära porten, som bygger på Crawfords befintliga komponentplattform, har försetts med en mängd förbättringar och nya funktioner. Den är robust, flexibel och effektivt tätad, vilket innebär att den ser lika bra ut och ger lika stora fördelar under hela sin livstid.

Kostnadseffektivitet

+ **Ständiga och stora kostnads-minskningar** strategisk prioritet

+ **Strukturprogram för produktionen** ger betydande resultat



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

+ **Antalet leverantörer minskat** med 26 procent på fem år

+ Prismanagement för **prisledarskap**

Nytt strukturprogram för fortsatt effektiviseringsarbete

ASSA ABLOY strävar efter att radikalt sänka break even-nivån genom strukturprogram, kostnadseffektivitet och förbättrade processer för att nå rörelsemarginalmålet på 16–17 procent. 2013 lanserades ett nytt treårigt program för produktionsstrukturen. Det följer på en serie program som sedan 2006 beräknas ha minskat kostnaderna med cirka två miljarder SEK årligen. Lean-program, outsourcing, automatiserade flöden och ett aktivt prismanagement ökar ytterligare kostnadseffektiviteten som är en förutsättning för att koncernen ska kunna vara prisledare och bidra till en hållbar utveckling.

Produktionsstruktur

ASSA ABLOY arbetar kontinuerligt med att effektivisera och förenkla produktionsstrukturen. Under 2013 lanserades ett nytt strukturprogram som motiveras av 26 nya förvärv sedan det senaste strukturprogrammet började. Cirka 30 enheter ska stängas, varav 10 fabriker. Kostnaderna för programmet beräknas till en miljard SEK med en återbetalningstid på drygt tre år.

Strukturprogrammen återspeglar en aktiv och global förvärvsstrategi. ASSA ABLOY går från att tillverka allting själv till att koncentrera effektiva sammansättningsfabriker till högkostnadsländer, flytta egen produktion till lågkostnadsländer och köpa mer icke-kritiska komponenter.

Strukturarbetet har varit mycket framgångsrikt med stora besparingar och ökad effektivitet i produktionsenheterna. De fem programmen sedan 2006 har lett till att 56 producerande enheter lagts ned och ytterligare 12 är under nedläggning. 68 fabriker har omvandlats till sammansättningsfabriker med ytterligare 7 kvar att konvertera. Samtidigt har 29 kontorsenheter lagts ned. Majoriteten av de kvarvarande produktionsenheterna i högkostnadsländerna har ändrat inriktning från full produktion till huvudsakligen slutmontering och kundanpassningar. I samband med dessa omstruktureringar kommer cirka 7 500 personer att ha lämnat koncernen.

Därmed har alltmer av standardproduktionen flyttats till lågkostnadsländer och bedrivs både i egen och i extern regi. 53 procent av produkterna tillverkas idag i lågkostnadsländer jämfört med 44 procent för fem år sedan. Detta återspeglas även i fördelningen av koncernens personal. 47 procent av totala antalet anställda finns nu i lågkostnadsländer jämfört med 38 procent för fem år sedan. Produktionsprocesserna och hållbarhetsutvecklingen har förbättrats genom investeringar i modern och effektiv produktionsutrustning. Samtidigt har den lokala närvaron på slutkundsmarknaderna i både hög- och lågkostnadsländer stärkts för snabb leverans och effektiv montering av kundanpassade produkter.

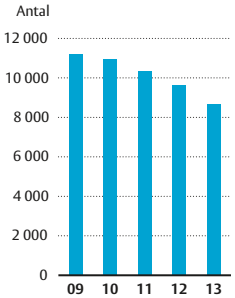
Alltmer av standardproduktionen har flyttats till lågkostnadsländer och bedrivs i egen och extern regi. Produktionsprocessen har förbättrats samtidigt som lokal närvaro på slutkundsmarknaderna säkerställs för snabb leverans och effektiv montering av kundanpassade produkter.

Professionella inköp

Ett viktigt led i rationaliseringen av produktionen är att kraftigt öka andelen inköp av råvaror och mer standardiserade produkter. Ambitionen är att ha ett alltmer begränsat antal högkvalitativa leverantörer, främst i lågkostnadsländer. Dessa blir strategiska samarbetspartners på basis av leveransavtal, kategorimanagement och riktlinjer för utveckling, kvalitet och hållbarhetsarbete.

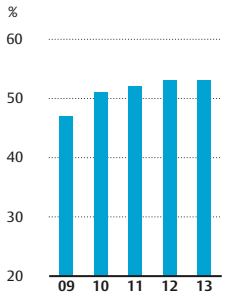
Med ökad outsourcing till ett färre antal kvalificerade leverantörer har materialkostnaderna som andel av försäljningen ökat från 32 till 35 procent på fem år. Detta ställer helt nya krav på inköpsorganisationen som har förändrats från enkla avrop till professionellt inköp. Idag har divisionerna specialiserade inköpschefer för respektive komponentkategori. Centrala inköpscenters inom koncernen hanterar olika kategorier av komponenter på ett effektivt sätt. Dessa aktiviteter har minskat antalet leverantörer med 26 procent på fem år, trots att omsättningen under motsvarande period ökat kraftigt genom organisk tillväxt och förvärv.

ANTAL LEVERANTÖRER



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

ANDEL AV TOTALA INKÖP I LÅGKOSTNADSLÄNDER



Andelen av koncernens totala inköp av råmaterial, komponenter och färdiga varor som kommer från lågkostnadsländer har ökat till 53 procent de senaste fem åren.

Kostnadseffektiviteten ökar med en större andel inköp från ett färre antal högkvalitativa leverantörer på basis av leveransavtal och riktlinjer för utveckling, kvalitet och hållbarhetsarbete.

Processutveckling

ASSA ABLOY tillämpar ett antal beprövade metoder för styrning mot kostnadseffektivitet. Lean-metodiken omfattar alla processer och leder till mer värde för kunder med mindre resurser i alla led. Value Analysis och Value Engineering (VA/VE) innebär djupanalyser av produkter och produktionsprocesser för att undvika slöseri med material. Seamless Flow optimerar koncernens flöden med hjälp av bland annat IT-standardisering och integrering av informationsspridningen.

Alla ASSA ABLOYs större arbetsplatser har idag väl fungerande Lean-program och organisation för både produktion och kontor. Implementeringen fortsätter. Resultaten visar effektivare produktionsflöden, bättre kontroll av materialkostnader, bättre rutiner för beslutsfattande, kortare utvecklingstider samt ett ökat samarbete med marknad och säljkår. Under 2013 har koncernen genomfört fler Lean-projekt än något tidigare år.

Value Analysis (VA) är en strukturerad process för att optimera kostnad och kundvärde för existerande produkter. Detsamma gäller Value Engineering (VE) som är en del av produktutvecklingsprocessen. VA/VE drivs av fokuserade, tvärfunktionella team. Kostnadsbesparingarna kan uppgå till 20–40 procent för enskilda produkter. Under 2013 genomfördes 181 studier och totalt har under de senaste åren mer än 3 500 personer fått utbildning och träning i metoderna. Sedan metodiken infördes 2007 har koncernen sparat mer än 780 MSEK genom VA/VE.

ASSA ABLOY strävar efter att ha så mycket resurser som möjligt inom innovation, produktutveckling, tillverkning och försäljning. Administrativa stödfunktioner omfattar 30 procent av all personal och mer än 40 procent av den totala personalkostnaden. Den mest betydelsefulla aktiviteten för att driva effektivisering av dessa funktioner genom hela verksamheten är automatiserade och standardiserade flöden, så kallad Seamless Flow.

Fundamentalt är arbetet med att konsolidera antalet IT-system till en samordnad och optimerad IT-struktur. Bland de viktigaste aktiviteterna i IT-optimeringen är att minska antalet affärssystem (ERP), datacenter och nätverk. E-commerce utvecklas för enklare och effektivare kontakt med koncernens kunder och leverantörer. För att beskriva koncernens produkter digitalt införs Product Data Management (PDM).

Allteftersom Seamless Flow och samordning och optimering av IT-strukturen införs kommer även stödfunktionerna att kunna samordnas på ett effektivare sätt.

Professionell prissättning

Som marknadsledare har ASSA ABLOY också rollen som prisledare. Koncernen bedriver ett aktivt prismanagement med en förflyttning från kostnadsbaserad till värdebaserad prissättning, så kallad strategisk prissättning.

Viktiga inslag är att bättre utnyttja eftermarknadens prispotential, ta fram mer information för faktabaserad rabattering, skapa redskap för ingående kalkylering av fraktkostnader och utnyttja styrkan i portföljmanagement med utfasning av små och olönsamma produkter. Potentialen i ett bättre prismanagement är generellt 1–3 procent högre priser.

Under 2013 har ASSA ABLOY byggt ut sina program för bättre prismanagement med en egenutvecklad metodik för ”should cost”, det vill säga kunskap om vad de tjänster och produkter som koncernen köper ”borde kosta”. Det finns sannolikt en betydande potential för kostnadsreduceringar genom denna metodik. ”Should cost” innebär en analys för mer fakta om värdekedjans struktur och innehåll, nyckelfaktorer som driver kostnader, insikter i prisbildning på marknad och hos leverantörer. ASSA ABLOY tar in information från leverantörer genom standardiserade frågor och sätter mål för kostnader enligt Best Practice. På basis av denna information utvärderas både externa och interna leverantörer. I vissa fall har koncernen identifierat skillnader mellan aktuell kostnad och ”should cost” på upp till 70 procent.

Höga säkerhetskrav i München

Kund: Stadtwerke München GmbH (SWM) är Tysklands största offentliga organ. SWM har över 7 500 anställda och förser delstatshuvudstaden München och dess omnejd med samhällstjänster som el, gas, vatten, fjärrvärme och fjärrkyla.

Via sina dotterbolag erbjuder SWM dessutom tjänster inom områden som telekommunikation och kollektivtrafik.

Utmaning: SWM ansvarar för flera tusen objekt. Det rör sig om exempelvis byggnader, schakt och transformatorstationer, varav vissa är över 100 år gamla. Ansvarsområdet täcker även installationer med nya och gamla låssystem, olika organisationsstrukturer som skift- och beredskapsarbete, olika miljöförhållanden i fjärrvärmesystem, fukt- och dammexponering i underjordiska utrymmen och skiftande temperaturer i kraftverk.

Ett krav från det tyska inrikesdepartementet är att viktiga infrastrukturer är ordentligt skyddade, och därför var SWM i snabbt behov av en standardiserad och hållbar lås- och passerlösning.

Lösning: VERSO CLIQ-systemet från ASSA ABLOY uppfyllde kraven och erbjöd dessutom de utbyggnadsmöjligheter som SWM efterfrågade. Den skräddarsydda VERSO CLIQ-lösningen innebar ett stort steg framåt vad gäller funktionalitet, säkerhet och användningsområde.

Med fördelar som möjlighet att tilldela behörighet direkt i nyckeln, godkänna upp till 20 000 låscylindrar för varje nyckel, ha upp till 1 500 fritt programmerbara grupper per nyckel, en och samma server för flera kunder med decentraliserad tilldelning av behörighet och nya rutiner för en tydlig och begriplig behörighetstilldelning.

I november 2013 hade 14 000 cylindrar, 3 000 nycklar och 50 behörighetsterminaler installerats. Totalt sett omfattar projektet mellan 40 000 och 50 000 cylindrar.

Helhetslösning för helande miljö

Kund: Castle Rock Adventist Hospital, en del av vårdbolaget Centura Health, är ett fullservicesjukhus med 50 sängplatser. Sjukhuset ligger i en förort till Denver, Castle Rock, i Colorado. Sjukhuset har akutmottagning, röntgenavdelning, mottagningsrum, intensivvårdsavdelning, förlossning och operationsrum. Akutmottagningen och röntgenavdelningen har funnits sedan september 2011, sjukhuset öppnade i augusti 2013.

Utmaning: Patientsäkerhet, lagstadgade krav, estetik, komfort, kostnadseffektivitet och arbetsmiljö är viktiga faktorer för dagens sjukhus och vårdcentraler, som strävar efter att skapa helande miljöer med hjälp av evidensbaserad design.

Lösning: ASSA ABLOY Door Security Solutions uppfyllde kundens behov genom att erbjuda rätt kombination av produkter till sjukhusets cirka 750 dörrar. Elektromekanisk passerkontroll möjliggörs med hjälp av låsen Sargent Harmony Integrated Wiegand i H1-serien, där lägesgivare, kortläsare och utgångssensor har integrerats i en och samma enhet. Utrymningsdörrarna säkras av utrymningsbeslag i Sargent 80-serien, medan insticks-lås i Sargent 8200-serien säkrar alla andra dörrar, som exempelvis dörrar till patientrum utrustade med Sargent skjut-/draghandtag och antimikrobiell MicroShield-beläggning. Trädörrar från Graham och metalldörrar och -karmar från Curries har använts genomgående, i kombination med gångjärn från McKinney samt pivågångjärn och golvstängare från Rixson. De energisnåla ytterdörrarna Trio-E från Curries skyddar mot det kalla Colorado-klimatet. Personalens tillträde till servicerum underlättas av Nortons dörrstängare SafeZone. Som kronan på verket i denna kompletta lås- och säkerhetslösning från ASSA ABLOY har dessutom nyckelsystemet Medeco X4 installerats.

Tillväxt och lönsamhet

+ **Tillväxt från 3 till 48 miljarder SEK** i omsättning på 19 år

+ **Total omsättningstillväxt** på 1 300 procent sedan 1994

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

+ **Rörelseresultatet** (EBIT) exklusive jämförelse-störande poster, **har ökat från 156 till 7 923 MSEK, över 5 000 procent, sedan 1994**

+ **Vinsten per aktie har ökat** med 7 200 procent till 14,84 SEK sedan 1994

Globalt ledarskap med strategier som skapar värde

Med värdeskapande strategier för koncernens alla intressenter har ASSA ABLOY sedan bildandet 1994 vuxit till världens överlägset största leverantör av lås- och dörrlösningar. Genom organisk tillväxt och förvärv, marknadsledande teknologisk utveckling och kostnadseffektivitet har ASSA ABLOY omvandlats från ett traditionellt regionalt låsföretag till ett modernt, multinationellt säkerhetsföretag inom innovativa dörrlösningar.

Efterfrågan på säkerhet och trygghet ökar ständigt i världen och mer än var tionde låsköpare i världen väljer idag ett lås från ASSA ABLOY som har världens största installerade bas av lås och låssystem.

Sedan ASSA ABLOY bildades 1994 har koncernens omsättning ökat från 3 till drygt 48 miljarder SEK och antalet anställda från 4 700 till cirka 43 000. Rörelseresultatet (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster har samtidigt ökat från 156 MSEK till 7 923 MSEK 2013, en tillväxt med över 5 000 procent.

ASSA ABLOY grundades när Securitas i Sverige och Metra i Finland slog samman sina nordeuropeiska låsverksamheter. En första tillväxtfas inleddes med en strategi för organisk och förvärvad tillväxt och snabb internationell expansion.

Tillväxt och marknadsledarskap

En andra tillväxtfas tog fart 2005 med bland annat en prioritering av expansion i tillväxtländer i Asien, Östeuropa, Mellanöstern, Afrika och Sydamerika. Värdeskapandet stärktes med ett strategiskt fokus på produktledarskap för snabbare organisk tillväxt och kostnadseffektivitet för resurssnålhet i alla dimensioner och en hållbar utveckling.

Det globala marknadsledarskapet innebär idag egen verksamhet i mer än 70 länder och försäljning i hela världen. En betydande tillgång finns i koncernens ledande varumärken. Tillväxtländerna är strategiskt prioriterade för framtida tillväxt. Försäljningen på dessa marknader ökar snabbt och står för 25 procent av koncernens totala försäljning, en ökning med fyra gånger på åtta år. Kina svarar för cirka 10 procent av den totala försäljningen, en ökning med mer än tio gånger sedan 2006.

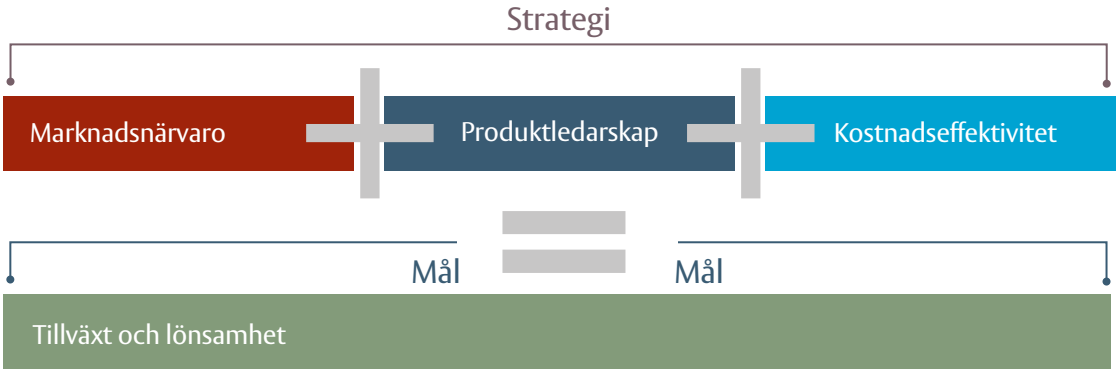
Produktledarskap

Med strategin om produktledarskap i kombination med förvärv har ASSA ABLOY blivit branschens globala teknologiska ledare. Utbudet har breddats till att omfatta säkerhetsdörrar, entréautomatik och säkra identifieringslösningar. Koncernen ökar successivt investeringarna i forskning och utveckling. Nya teknikområden och innovativa produkter är de viktigaste källorna till organisk tillväxt och höjer inträdesbarriärerna för konkurrenter.

Investeringarna i produktutveckling har ökat med drygt tio procent per år under de senaste åren och över en fjärdedel av försäljningen är produkter yngre än tre år. De elektromekaniska produkterna har ökat till 49 procents andel av koncernens försäljning med fortsatt hög tillväxttakt.

Kostnadseffektivitet

Det tredje strategiska benet är att minska resursförbrukningen, vare sig det handlar om kapital, mänskliga eller fysiska resurser och därmed arbeta för ett ökat värdeskapande och en uthållig utveckling. Strategierna för kostnadseffektivitet i alla dimensioner driver en rad olika koncerngemensamma program för effektivisering av kapitalhantering, produkter, produktionsstrukturen, kostnadsminskningar i produktionsprocesser, inköp och administration samt aktiviteter som ska minska påverkan på miljön. Dessa program är förutsättningar för god lönsamhet och stabila finanser. Därmed bidrar ASSA ABLOY till en långsiktigt uthållig verksamhet som skapar värde för kunder, anställda, aktieägare i kombination med en samhälleligt hållbar utveckling.



Sedan 2006 har ASSA ABLOY förvärvat drygt 110 företag. Därmed har koncernen fullföljt sin ambition av 5 procent förvärvad tillväxt per år. Under 2013 gjorde ASSA ABLOY 12 förvärv som tillförde 4 200 Mkr i årlig försäljning, en ökning med 9 procent. Koncernen har en fokuserad förvärvsstrategi inom tre områden: Öka den geografiska marknadsnärvaron • Komplettera produktutbudet • Addera nya teknologier inom viktiga områden

FÖRVÄRVSSTRATEGI OCH -PROCESS

ASSA ABLOYS UTVECKLING OCH FÖRVÄRV 2009-2013

2009 – ASSA ABLOY fortsatt starkt trots svag marknad
Förvärv av Ditec Group, ett ledande bolag inom automatiska dörrar, industriportar, snabbportar samt automatik för grindar.
Övriga förvärv: Portsystem 2000, Sverige, Maiman, USA och Cerracol, Colombia.

2010 – Förvärv stärker kunderbjudandet i Asien
Förvärv av Pan Pan som är Kinas största tillverkare av högsäkerhetsdörrar i stål, King Door Closers, Sydkoreas ledande dörrstängarföretag, Paddock, Storbritanniens ledande tillverkare av flerpunktslås, ActivIdentity, ledande inom säker personidentifiering, Security Metal Products, USA och LaserCard, USA.
Övriga förvärv: Andel i Agta Record, Schweiz.

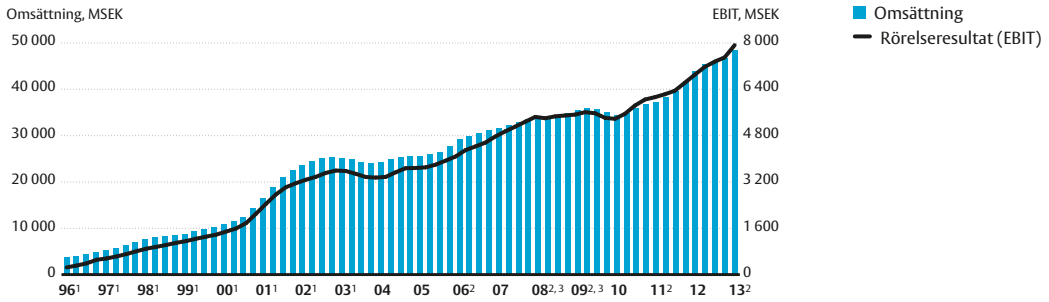
2011 – Världsledande position inom entréautomatik
Förvärv av Crawford Entrance Solutions och FlexiForce som stärker kunderbjudandet inom industriportar, dockningslösningar samt garageportar.
Övriga förvärv: Swesafe, Sverige, Portafeu, Frankrike, Metalind, Kroatien, Electronic Security Devices, USA, Angel Metal, Sydkorea.

2012 – Förvärv stärker utbudet inom Entrance Systems
Förvärvet av Albany Door Systems, ett av de ledande företagen i världen på höghastighetsdörrar för industribruk, slutförs. ASSA ABLOY förvärvar dessutom amerikanska 4Front, ledande inom dockningssystem, Securistyle Group Holdings Limited och Traka i Storbritannien, Frameworks Manufacturing i USA och det kanadensiska företaget Helton som tillverkar beslag till sektionsdörrar. I Kina förvärvar ASSA ABLOY beslagstillverkaren Shandong Guoqiang.
Övriga förvärv: Dynaco, Belgien och Shantou Longhu Sanhe Metal Holdings, Kina.

2013 – Fortsatt expansion i USA
Förvärv av Ameristar, tillverkare av områdesskydd och grindar för industriändamål och högsäkerhetsändamål i USA. Brand- och säkerhetsdörrtillverkaren Mercor SA i Polen. ASSA ABLOY tecknar även avtal om förvärv av Amarr, den tredje största aktören på den Nordamerikanska marknaden för takskjutportar.
Övriga förvärv: Xinmao och Huasheng i Kina.

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

OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT (EBIT)



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

5 000%

Rörelseresultatet, EBIT har ökat med över 5 000 procent på 19 år.

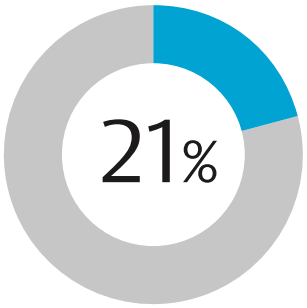
ASSA ABLOYs divisioner

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

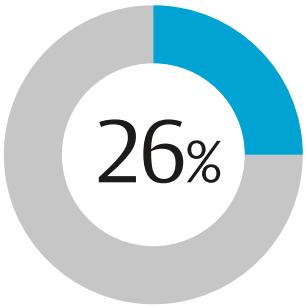
Regionala divisioner

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

Andel av omsättningen



Andel av rörelseresultatet



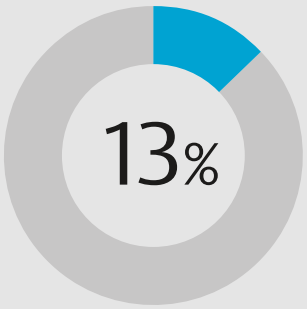
Läs om divisionens verksamhet och utveckling på sidorna 44–45

Globala divisioner

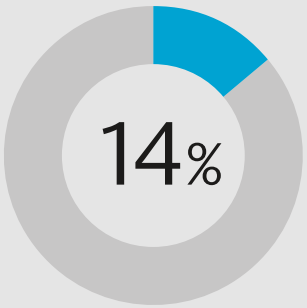
Inom de globala divisionerna tillverkas och säljs elektronisk passerkontroll, identifieringsprodukter och entréautomatik på den globala marknaden.

Global Technologies

Andel av omsättningen

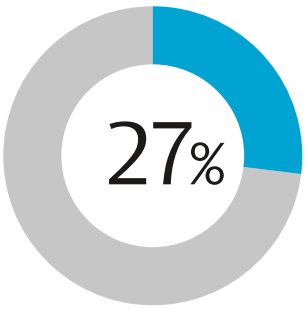


Andel av rörelseresultatet

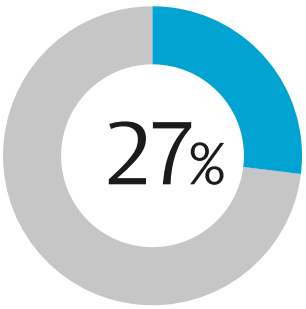


Läs om divisionens verksamhet och utveckling på sidorna 48–50

Andel av omsättningen

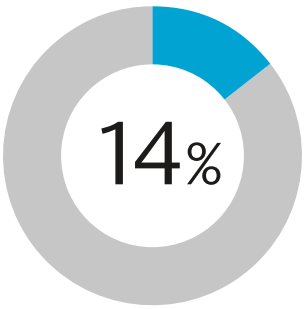


Andel av rörelseresultatet

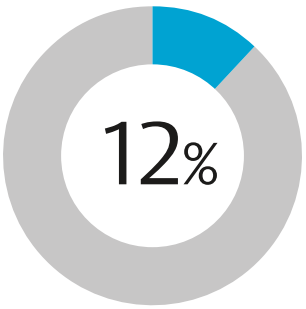


Läs om divisionens verksamhet och utveckling på sidorna 42–43

Andel av omsättningen



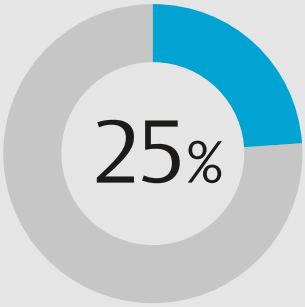
Andel av rörelseresultatet



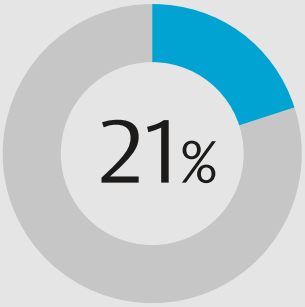
Läs om divisionens verksamhet och utveckling på sidorna 46–47

Entrance Systems

Andel av omsättningen



Andel av rörelseresultatet



Läs om divisionens verksamhet och utveckling på sidorna 52–53

Bra resultat på en utmanande marknad

I Västeuropa visade den fleråriga svaga efterfrågeutvecklingen tecken på att bottna ut under andra halvåret. Efterfrågan fortsatte att vara god på tillväxtmarknaderna i Östeuropa, Mellanöstern och Afrika. Divisionen fortsatte sin produktutveckling i högt tempo och andelen produkter yngre än tre år är nu 30 procent av försäljningen. Investeringar i ökad marknadsnärvaro och intensivt arbete med rationaliserings- och effektiviserings-programmen bidrog till ett fortsatt gott resultat.

Utvecklingen under året

- Omsättning: 13 165 MSEK (13 382) med –1 procent organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT) exklusive omstruktureringskostnader: 2 197 MSEK (2 279).
- Rörelsemarginal: 16,7 procent (17,0).

Marknadsutveckling

De mogna marknaderna i Västeuropa visade åter en varierad bild med stark tillväxt i Skandinavien, stabil i Tyskland och med tecken på en återhämtning i England och Italien. Fortsatt recession minskade efterfrågan i Frankrike, Nederländerna och Spanien, men med vissa tecken på att bottna ur under andra halvåret. Andelen större projekt visade en god ökning. De senaste årens marknadsinvesteringar i Östeuropa, Mellanöstern, Turkiet och Afrika har gett betydande försäljningsökningar och fortsatta marknadsandelsframgångar. Andelen av försäljningen på tillväxtmarknaderna är nu17 procent. Efterfrågan var särskilt stark på elektromekaniska produkter.

Marknadsnärvaro

EMEAs marknadsnärvaro bygger på goda kunskaper om lokala bygg- och låsnormer och långsiktiga relationer med distributörerna. Divisionens marknader är mycket diversifierade med stor skillnad i efterfrågan på produkter. Eftermarknaden är en betydande del av försäljningen vilket ger en stabil efterfrågan. ASSA ABLOY har den största installerade låsbasen jämfört med konkurrenterna.

Under året märktes en betydande ökning av andelen stora projekt med leverans av avancerade dörrlösningar inom sektorer som kontor, sjukhus, skolor och universitet. Det är bland annat resultatet av de senaste årens satsningar på specifikationsförsäljning av kompletta dörr- och låslösningar med högt teknologiskt innehåll. Antalet specifikationssäljare är nu 230. Kontakterna med viktiga samarbetspartners som arkitekter och säkerhetsexperter stärks kontinuerligt. Under året specificerades över 12 000 projekt som innefattade över 1,4 miljoner dörrar. Säljkapaciteten ökade också tack vare ansträngningarna att omdisponera resurser från administration till säljarbetet genom utbildning och träning av personal. En majoritet av säljpersonalen är i dag engagerad i direkt säljarbete.

Flera stora säkerhetsprojekt inleddes med globala och europeiska teleoperatörer och offentliga myndigheter. Leveranserna innehåller också mjukvara för elektroniska dörröppningslösningar baserade på ASSA ABLOY-teknik som Aperio och CLIQ Remote. Mjukvaran är skräddarsydd för att ingå i kundernas IT-system.

Säljorganisationerna är samordnade under huvudvarumärket ASSA ABLOY. Den fortsatta konsolideringen av varumärken fortsatte med ett 10-tal pågående projekt. Marknadsnärvaron med kompletta produktprogram blir därmed än tydligare.

I Afrika ökade försäljningen under året. Den afrikanska kontinenten bedöms ha en stor tillväxtpotential med en hög takt i urbanisering och ökad levnadsstandard. EMEA positionerar sin närvaro i de 50 största städerna som bedöms svara för 90 procent av Afrikas BNP 2015.

EMEA FAKTA

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

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

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

Förvärv 2013: Polska Mercor SA.

Divisionens viktigaste förvärv under året var polska Mercor. Företaget är en ledande tillverkare av säkerhets- och branddörrar i Östeuropa med en stark position på sina hemmarknader, Polen, Tjeckien och Slovakien. Mercors årsförsäljning är cirka 370 MSEK med god lönsamhet. Företaget är baserat i Gdansk och har 550 anställda vid anläggningar i Polen, Tjeckien och Slovakien.

Produktledarskap

Effektiv produktutveckling är den viktigaste aktiviteten för att skapa organisk tillväxt. De senaste årens ökade investeringar i innovation och produktutveckling har givit goda resultat. Divisionen nådde 30 procents andel produkter yngre än tre år av den totala försäljningen, vilket är mer än en fördubbling på tre år. Närmare 250 nya produkter är på väg mot marknaden de kommande åren. Den starka produktutvecklingen svarar mot den kraftigt ökande efterfrågan på elektromekaniska produkter. Dessa ökade sin andel av den totala försäljningen under året från 24 procent till 26 procent. Trenden talar för fortsatt stark ökning av elektromekaniska produkter de kommande åren.

Divisionen drar stor nytta av koncernens arbete med att skapa gemensamma produktplattformar. Ytterligare flera sådana introducerades under året vilket möjliggör betydande kvalitetsförbättringar, färre komponenter och snabbare produktion vilket ger högre kundnytta till lägre kostnader.

Framgången för divisionens så kallade High Impact-produkter (HIP), fortsatte med höga tillväxttal. För HIP-produkter läggs särskilt stor vikt vid hög teknologisk standard och modern design. Marknadsföringen sker koordinerat över hela divisionen med särskilda kompetensteam som nära samarbetar med de lokala säljstyrkorna.

Succén med den nya serien dörrstängare under ASSA ABLOY-varumärket fortsatte, ett exempel på en HIP-produkt som lanserades 2011. Efterfrågan ökar även kraftigt på de övriga fem HIP-produkterna: Aperio, en elektromekanisk cylinder som kan anslutas till nätverk trådlöst, CLIQ Remote, ett innovativt elektromekaniskt cylindersystem, Smartair, ett passerkontrollsystem, DDL, digitala dörrlås för bostäder och Code Handle, ett digitalt dörr- och fönster handtag.

Kostnadseffektivitet

Divisionens produktionsstruktur har förändrats kraftigt de senaste åren med bland annat konsolidering av cylinder- och låstillverkningen till två stora och effektiva produktionsenheter i Tjeckien och Rumänien. Deras konkurrenskraft stärktes ytterligare under året genom ett stort investeringsprogram för nya maskiner och automatisering. Produktiviteten och flexibiliteten kommer att öka betydligt samtidigt som kostnader och miljöpåverkan minskar. Produktionsanläggningarna kompletteras av enheter för slutmontering och kundanpassningar med hög servicenivå och snabb distribution nära kunderna på de stora marknaderna i Västeuropa. Det totala antalet produktionsanläggningar har halverats jämfört med antalet 2005.

Det fragmenterade produktutbudet fortsatte också att rationaliseras för mindre komplexitet och fokus på produkter med högre marginaler. Antalet produkter har minskat med cirka 30 procent sedan 2010 och kommer att fortsätta minska de kommande åren.

På inköpsområdet togs flera viktiga steg under året. Andelen inköp i lågkostnadsländer har passerat målet om 40 procent på kort sikt och kommer att fortsätta öka de kommande åren. Arbetet med VA/VE fortsatte att visa goda resultat. Produktutvecklingen tar sikte på stora kostnadsbesparingar med ett hållbarhetsperspektiv i materialåtgång, logistik och förpackning. Hållbarhetsarbetet intensifierades genom flera programaktiviteter i hela divisionen, inte minst genom införandet av bättre mätmetoder. Alla regioner föreslår årligen en rad olika hållbarhetsprojekt med stark besparingsprofil inom områden som energi, vatten, förpackningar, skadliga material och återvinning. Responsen var mycket god under året.

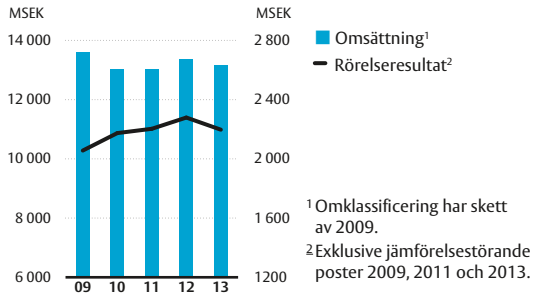
Antalet specifikationssäljare har ökat kraftigt.

FINANSIELL ÖVERSIKT

MSEK	2012	2013
Resultaträkning		
Omsättning	13 382	13 165
Organisk tillväxt, %	1	–1
Rörelseresultat (EBIT)[1]	2 279	2 197
Rörelsemarginal (EBIT)[1], %	17,0	16,7
Sysselsatt kapital		
Sysselsatt kapital	9 217	10 499
– varav goodwill	5 846	6 395
Avkastning på sysselsatt kapital[1], %	22,6	20,7
Kassaflöde		
Kassaflöde[2]	2 241	2 084
Medelantal anställda	10 260	10 089

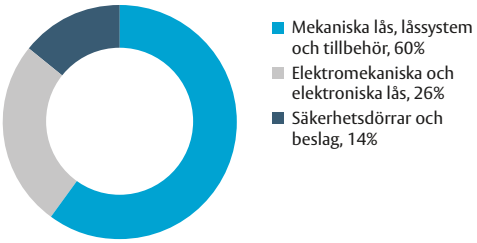
[1] Exklusive jämförelsestörande poster om 300 MSEK 2013.
[2] Exklusive omstruktureringsbetalningar.

OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT



[1] Omklassificering har skett av 2009.
[2] Exklusive jämförelsestörande poster 2009, 2011 och 2013.

OMSÄTTNING PER PRODUKTGRUPP



Ökade marknadssatsningar stärker försäljning och resultat

Divisionens försäljning visade god tillväxt under året inom mekaniska och elektromekaniska lås och cylindrar, bostadssektorn i USA och i Sydamerika. I segmenten säkerhetsdörrar och högsäkerhetsprodukter ökade tillväxten medan den var svagt vikande i Kanada och Mexiko. Investeringar i innovation och produktutveckling resulterade i ett stort utbud av nya produkter och lösningar samt stärkt marknadsposition. Fortsatt rationaliserings- och effektiviseringsarbete bidrog till ett ökat rörelseresultat och en förbättrad rörelsemarginal.

Utvecklingen under året

- Omsättning: 10 121 MSEK (9 671) med 6 procent organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT) exklusive omstruktureringskostnader: 2 140 MSEK (2 007).
- Rörelsemarginal: 21,1 procent (20,8).

Marknadsutveckling

Den positiva återhämtningen i efterfrågan från krisen 2009-2010 fortsatte för tredje året i rad i accelererad takt i USA och inom bostadssegmentet. Nedgången på byggmarknaden i USA verkar ha bottnat under året efter en nedgång från toppen 2009 med 39 procent. Divisionens försäljningsnedgång har varit lägre under samma period med en snabbare takt i återhämtningen än den underliggande efterfrågan. Förklaringen är starka insatser inom produktutveckling och försäljning av nya produkter med bättre prestanda och högre pris samt ökade nivåer av renoveringar och uppgraderingar på marknaden. Trenden mot alltmer elektromekaniska lösningar var stark och divisionen fick flera betydande beställningar på stora projekt med kompletta dörrlösningar.

Försäljningsökningen i Mellan- och Sydamerika fortsatte och marknadspositionen stärktes tack vare lansering av en rad nya produkter och lösningar samt nya distributionscenters.

Marknadsnärvaro

Investeringarna i ökad marknadsnärvaro har ökat med 70 procent sedan 2008. I fokus är aktiviteter som driver efterfrågan från slutkunder. Antalet säljare som skapar kundefterfrågan i USA har fördubblats och står nu för över 60 procent av antalet marknads- och försäljningsanställda på mindre än tio år. Antalet specifikatörer och specialistteam har ökat kraftigt. De samarbetar med de ledande arkitektfirmorna och ger utbildning och introduktion av nya produkter och lösningar i rollen som slutkundens dörrlösningsexpert. Ytterligare utbildning, bland annat online- och offline-program, har bidragit till tillväxten.

Genom utveckling av produkter och lösningar samt bättre samarbete med distributionsledet har divisionen kunnat öka försäljningen i det kommersiella byggnadssegmentet. Detta segment växer med över 10 procent per år medan tillväxten i det institutionella segmentet begränsades av budgetrestriktioner. Försäljningen till eftermarknaden har vuxit med över 10 procent de senaste åren och fortsatte att öka under året.

Expansionen på de latinamerikanska marknaderna är en prioritet. Försäljningen har ökat med tvåsiffriga tal årligen. Divisionen har byggt ut närvaron med två stora regionala distributionscenters, ett i Peru och ett i en frihandelszon i Colombia, vilket ger snabbare leveranser till marknaderna i regionen.

ASSA ABLOY har de flesta av branschens ledande varumärken i Nordamerika. Tonvikten ligger på ett övergripande budskap om ASSA ABLOY som den ledande leverantören inom kompletta dörrlösningar. Detta budskap

AMERICAS FAKTA

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

Marknader: USA, Kanada, Mexiko, Mellanamerika och Sydamerika. Majoriteten av försäljningen sker i USA och Kanada där ASSA ABLOY har en omfattande säljorganisation och säljer sina produkter genom distributörer.

Institutionella och kommersiella kunder är de största slutkundsegmenten. Dessa segment står för 85 procent av försäljningen, medan det privata bostadssegmentet står för 15 procent av försäljningen.

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

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

Förvärv 2013: Ameristar i USA.

stöds av divisionens sex mobila utställningar för utbildning, hälsa, estetik, passerkontroll, låssmedslösningar och en generell utställning, som alla presenterar och demonstrerar dörrlösningarna nära kunderna.

Ett allt viktigare tillväxtinitiativ är satsningen på hållbara lösningar. Så kallade Green Buildings är idag en växande del av all nybyggnation utanför bostadssektorn i USA. ASSA ABLOY har det bredaste erbjudandet och är en av de få i branschen som kan leverera certifierade dörrlösningar som möter marknadens ständiga utveckling av normer och standards för till exempel energieffektivitet, kontroll av ljud och koldioxidutsläpp. Erbjudandet har mött en växande efterfrågan och flera stora projekt genomfördes under året.

I linje med satsningen på elektroniska lösningar har divisionen utvecklat trådlösa lösningar för att möta den snabbt växande efterfrågan inom automatiserade hem. Andra nischorienterade initiativ är lösningar för behandlingshem för beteendesjukdomar, parkerings- och spelautomater och försäljningsmaskiner som har en omfattande spridning, framförallt i USA och Kanada.

Med förvärvet av Ameristar, USAs ledande tillverkare av industriella stängsel och grindar med hög säkerhet, etablerar ASSA ABLOY en ny strategisk plattform inom ett segment med god tillväxt. Förvärvet passar väl in i koncernens erbjudande av säkerhetslösningar med både tillverknings- och säljsynergier. Ameristar omsätter cirka 169 MUSD 2013 och har 650 anställda.

Produktledarskap

Marknadsledarskapet bygger på ett ständigt flöde av nya teknologier, produkter och lösningar som möter kundernas efterfrågan. Med en ökning av investeringarna i produktutveckling på 160 procent sedan 2008 finns det nu 220 nya produkter i olika faser för lansering de kommande åren. 280 nya produkter har lanserats de senaste tre åren, vilket resulterat i att andelen nya produkter svarar för 24 procent av den totala försäljningen. I fokus är bland annat de elektromekaniska och elektroniska produkterna och lösningarna som stödjer de olika behov och passerkontrollsystem som krävs i slutkundernas byggnader. Cirka 30 ledande leverantörer av passerkontrollsystem har integrerat divisionens lås i sina lösningar. Många av dessa omfattar RFID-teknologi från HID.

Divisionen har idag det största erbjudandet av trådlösa lösningar för bostadsmarknaden och de kommersiella och institutionella marknaderna. Yales "Real Living digital door locks" marknadsförs i nära 2 000 AT&T-butiker i USA för den snabbt växande marknaden för automatiserade hem. Andra nya och framgångsrika lösningar är Aperio Wireless Cabinet Lock för skåp som kräver kontroll av tillgång som till exempel medicinskåp inom hälsovården och Wifi Campus Lock för universitet. Många elektromekaniska lösningar är kompatibla med ASSA ABLOYs ekosystem för digitala nycklar, Seos.

Kostnadseffektivitet

Division Americas produktionsstruktur har genomgått stora rationaliseringar sedan 2008 med kostnadsreduceringar på närmare 270 MUSD. Antalet fabriker har minskat med 40 procent inräknat 15 förvärv sedan 2005. Totalt har 16 fabriker konsoliderats och ett antal centers of excellence skapats för utveckling och tillverkning. Arbetet med Lean-projekt fortsatte i oförminskad takt inte bara i produktionen utan också i administrationen där över en tredjedel av projekten bedrivs. Med VA/VE-metoder i produktutvecklingen har ett stort antal produkter uppdaterats och processer förenklats. Införandet av Seamless Flow-aktiviteter fortsätter att ge goda resultat.

Effektivare inköp och ökad outsourcing till lågkostnadsländer har bidragit med en fördubbling i sparade kostnader sedan 2008.

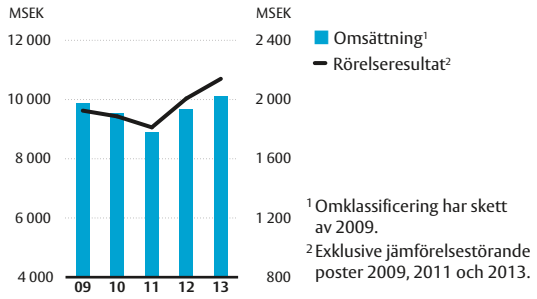
Mobile Innovation Showroom visar lås- och dörrlösningar för arkitekter, slutanvändare, integratörer och andra kunder.

FINANSIELL ÖVERSIKT

MSEK	2012	2013
Resultaträkning		
Omsättning	9 671	10 121
Organisk tillväxt, %	4	6
Rörelseresultat (EBIT)[1]	2 007	2 140
Rörelsemarginal (EBIT)[1], %	20,8	21,1
Sysselsatt kapital		
Sysselsatt kapital	8 301	10 475
– varav goodwill	5 913	7 319
Avkastning på sysselsatt kapital[1], %	23,6	22,7
Kassaflöde		
Kassaflöde[2]	1 797	1 983
Medelantal anställda	6 620	6 726

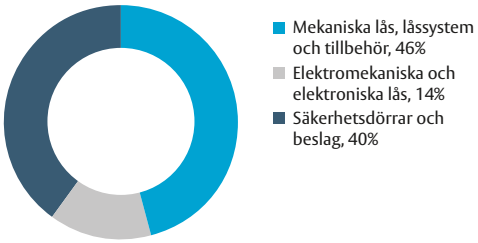
[1] Exklusive jämförelsestörande poster om 18 MSEK 2013.
[2] Exklusive omstruktureringsbetalningar.

OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT



[1] Omklassificering har skett av 2009.
[2] Exklusive jämförelsestörande poster 2009, 2011 och 2013.

OMSÄTTNING PER PRODUKTGRUPP



Fortsatt expansion och snabb tillväxt för digitala låslösningar

Divisionens försäljning ökade på den viktiga kinesiska marknaden, dock i en lägre takt än tidigare. Marknaden i Kina visade en stark tillväxt inom branddörrar, god utveckling för traditionella låsprodukter samt en svag utveckling för säkerhetsdörrar. Tillväxten var hög i Sydkorea, tack vare god exportefterfrågan på digitala dörrlås (DDL), och på de sydostasiatiska marknaderna. Nya Zeeland hade en stark tillväxt medan Australien hade en stabil utveckling. Efterfrågan på digitala låslösningar fortsatte öka snabbt i Asien där koncernen är marknadsledare.

Utvecklingen under året

- Omsättning: 7 420 MSEK (7 224) med 4 procent organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT) exklusive omstruktureringskostnader: 1 032 MSEK (978).
- Rörelsemarginal: 13,9 procent (13,5).

Marknadsutveckling

Tillväxttakten i Kina fortsatte på en god nivå med stora regionala skillnader. Utvecklingen var stark inom branddörrar, god för traditionella låsprodukter samt svag för säkerhetsdörrar. De underliggande tillväxtfaktorerna i landet, urbaniseringstrenden, industrialisering, nybyggnation och välståndsökning, är intakta. Men de kreditrestriktioner som landets regering införde i slutet av 2011 för att undvika överhettning har medfört ett lägre investeringstempo, särskilt inom bostadssektorn och i de välutvecklade kustregionerna. Mer än 90 procent av den kinesiska produktionen avsätts på den inhemska marknaden och mindre än 10 procent exporteras till andra regioner. Även exportsektorn hade en mer dämpad utveckling.

ASSA ABLOY har en klart ledande position på den avancerade sydkoreanska marknaden. Den inhemska marknaden fortsatte vara svag medan den betydande exportförsäljningen från koncernbolagen iRevo och King fortsatte öka i hög takt. Efterfrågan på digitala dörrlås är betydande i Sydkorea och växer snabbt i hela regionen. iRevo är marknadsledare och samarbetar framgångsrikt med andra koncernbolag för att anpassa och exportera digitala dörrlås till bostadsmarknaderna i hela regionen och till divisionerna EMEA och Americas.

Tillväxten i Indien fortsatte öka i hög takt medan den var något mer dämpad i Sydostasien. Försäljningen ökade också i Vietnam och Indonesien, där divisionen nu bygger upp en bred marknadsnärvaro.

Den goda marknadspositionen stärktes ytterligare i Australien. Efterfrågan, som har varit svag sedan 2011 till följd av låg nybyggnadsnivå och färre offentliga stimulansåtgärder, förbättrades något. I Nya Zeeland var tillväxten stark under året.

Marknadsnärvaro

ASSA ABLOY har en marknadsledande position på den stora tillväxtmarknaden Kina, även om marknadsandelen fortfarande är liten. Konkurrensen är hård från ett mycket stort antal små lokala företag. Men utslagningen bland mindre konkurrenter har tagit fart som en följd av lägre tillväxt och högre kostnadsinflation. Expansionsmöjligheterna stärks av konsolideringstrenden. Behovet av säkerhet ökar kraftigt i takt med urbanisering, välstånd och nya bostäder. Efterfrågan på branddörrar och digitala lås ökar snabbt, medan tillväxten för säkerhetsdörrar i bostadssektorn har mattats lite. Divisionen fortsatte att göra stora investeringar i säljpersonal för specifikation av dörrlösningar och utbildning av distributörer. Divisionen arbetar aktivt med myndigheter och andra intressenter i Kina för att utveckla produkter och höja säkerhetsstandards för lås och branddörrar.

ASIA PACIFIC FAKTA

Erbjudande: Mekaniska och elektromekaniska lås, digitala dörrlås, högsäkerhetsdörrar och beslag.

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

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

Förvärv 2013: Xinmao och Huasheng i Kina.

Kina är en fortsatt viktigt tillväxtmarknad för ASSA ABLOY.

Marknadsnärvaron i Kina förstärktes genom förvärven av två regionalt ledande tillverkare av brand- och säkerhetsdörrar, Xinmao och Huasheng i nordöstra och östra Kina. Xinmao har en försäljning som närmar sig 190 MSEK med 360 anställda och Huasheng 210 MSEK med 460 anställda. De båda företagen kompletterar koncernens utbud både geografiskt och kommersiellt.

Investeringarna i marknadsnärvaro fortsatte på hög nivå i de snabbväxande och befolkningsrika marknaderna i Indien, Indonesien, Vietnam och Filippinerna. De nyetablerade dotterbolagen i Indonesien och Vietnam bidrog till fortsatt kraftiga försäljningsökningar. Industrialisering och urbanisering och stigande välstånd ger en mycket stor tillväxtpotential.

Produktledarskap

Koncernens produktledarskap är en viktig faktor för marknadspenetrationen i Asien. Produktutvecklingsresurserna fortsatte stärkas i hög takt och omfattar nu närmare 300 utvecklingsingenjörer. Utvecklingen drivs bland annat av en snabbväxande och regional efterfrågan på högteknologiska produkter inom digitalisering och passerkontroll. Försäljningen av digitala lås ökade med 80 procent i Kina och Sydostasien och antalet distributörer inom digitala dörrlås har ökat kraftigt med stora framgångar på bostadsmarknaden.

Satsningen i Indien stärktes av utvecklingen av flera unika produkter för denna stora marknad. Det bidrog till divisionens höga andel nya produkter yngre än tre år som fortsatte att öka till 34 procent.

Hållbarhetsarbetet stärktes ytterligare med en ny organisation och ett centraliserat ansvar för hela regionen med ett hållbarhetsråd som följer utvecklingen på divisionens marknader. Vattenkonsumtionen och koldioxidutsläppen har varit i fokus där goda förbättringar skedde under året.

Kostnadseffektivitet

En stor del av koncernens produktion och anställda finns i divisionens kinesiska produktionsenheter. Divisionens anställda i Kina uppgick till cirka 12 600 personer.

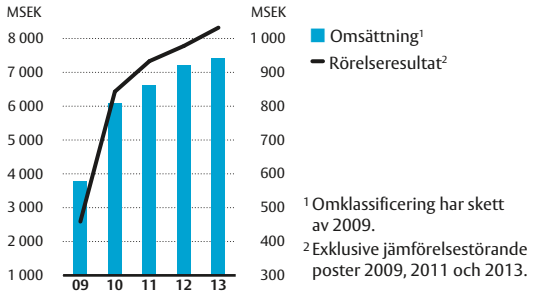
Antalet anställda fortsatte minska med cirka 1 800 personer exklusive förvärv jämfört med 2012 trots en ökad produktion. Det är resultatet av framför allt ökad automatisering, intensifierat arbete med Lean-processer och ökad andel inköp och outsourcing. Dessa effektiviseringar är nödvändiga för att möta ett ökat kostnadstryck inte minst från löneökningar i Kina, men också för att minska divisionens känslighet för konjunktursvängningar och därmed förbättra marginalutvecklingen. Det systematiska arbetet med att öka andelen koordinerade inköp ökar i snabb takt och gav goda resultat.

FINANSIELL ÖVERSIKT

MSEK	2012	2013
Resultaträkning		
Omsättning	7 224	7 420
Organisk tillväxt, %	3	4
Rörelseresultat (EBIT)[1]	978	1 032
Rörelsemarginal (EBIT)[1], %	13,5	13,9
Sysselsatt kapital		
Sysselsatt kapital	5 168	7 436
– varav goodwill	4 326	4 311
Avkastning på sysselsatt kapital[1], %	20,7	16,3
Kassaflöde		
Kassaflöde[2]	1 348	932
Medelantal anställda	15 284	14 243

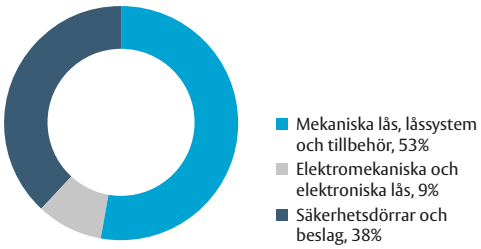
[1] Exklusive jämförelsestörande poster om 183 MSEK 2013.
[2] Exklusive omstruktureringsbetalningar.

OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT



[1] Omklassificering har skett av 2009.
[2] Exklusive jämförelsestörande poster 2009, 2011 och 2013.

OMSÄTTNING PER PRODUKTGRUPP



Fortsatt god tillväxt och stärkta marginaler

Försäljningen fortsatte öka med en stark organisk tillväxt på 6 procent. Efterfrågan var god på samtliga marknader för HID Globals lösningar för säker identifiering och med stark ökning av projektorder. Den likaledes goda försäljningsutvecklingen inom Hospitality, tillsammans med effektiviseringar och kostnadsfokus, förbättrade åter divisionens goda vinst- och marginalutveckling.

Utvecklingen under året

- Omsättning: 6 472 MSEK (6 262) med 6 procent organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT) exklusive omstrukturerings-kostnader: 1 184 MSEK (1 073), en ökning med 10 procent.
- Rörelsemarginal: (EBIT): 18,3 procent (17,1).

Division Global Technologies består av två affärsenheter: HID Global och ASSA ABLOY Hospitality.

HID GLOBAL

Marknadsutveckling

Efterfrågan var god inom samtliga produktområden, kundsegment och geografiska marknader med undantag för den offentliga myndighetsmarknaden som pressades av budgetrestriktioner i många länder. Den fleråriga goda efterfrågan på uppgradering och komplettering av befintliga system fortsatte och kompletterades av en betydande ökning av större projektorder och investeringar i nya teknologiska lösningar. Särskilt stark var tillväxten på marknader som Kina, Indonesien, Ryssland och Latinamerika, ett resultat av de senaste årens fokuserade marknadsbearbetning med nya produkter och tjänster. Divisionen bidrog kraftigt till koncernens övriga kärnverksamheter inom elektromekaniska dörrlösningar med en hög tillväxt inom fysisk passerkontroll.

Efterfrågan på lösningar för säker identifiering ökar på alla marknader. HID Global förbättrade sin marknadsledande position med flera innovativa introduktioner inom området mobila lösningar för tillträde och identifiering, effektivare kortskrivare samt ny teknologi inom passerlösningar som kombinerar fysisk passerkontroll genom dörrar med logisk access kontroll och andra integrerade lösningar.

Marknadsnärvaro

HID Global investerar långsiktigt i sin världsledande marknadsnärvaro med betydande framgångar på de institutionella och kommersiella marknaderna.

Varumärkespositionen förstärktes på flera viktiga marknader med unika erbjudanden samt ett globalt partnerprogram. Den prioriterade satsningen på tillväxtländer fortsatte med betydande utbildningsinsatser. Digitala mobila lösningar möter ett stort intresse i många länder som tar steget direkt in i trådlös kommunikationsteknologi.

I USA valde U.S. Citizenship and Immigration Services HID Global som leverantör av de så kallade Green Cards för permanent boende i landet. Under 2013 producerade och levererade HID Global cirka två miljoner Green Cards.

Konsolideringen av varumärken fortsatte. 17 varumärken har konsoliderats till ett enda HID Global-märke på fem år. Samtliga produktlinjer har därmed fått en ökad spridning över världen med stärkt lojalitet samtidigt som en komplett produktportfölj kan erbjudas alla kunder. Satsningen på en segmentering av marknaden fortsatte och resulterade i en djupare kunddialog och ett starkare erbjudande för alla produktlinjer. Utvecklingen av specifikationskunnandet fortsätter med investeringar i särskilda team för professionell service och utveckling i samarbete med slutkunder. Den fokuserade säljansträngningen inom Government ID Solutions gav flera större orders och HID Globals lösningar finns nu i många nationella program för olika typer av ID-kort, pass, körkort och registrering av fordon, bland annat

GLOBAL TECHNOLOGIES FAKTA

Erbjudande: HID Global är världsledande på lösningar för säker identifiering, främst inom identitets- och passerkontroll samt lösningar baserade på teknologier för beröringsfri identifiering.

ASSA ABLOY Hospitality är världsledande inom elektroniska låssystem och kassaskåp för hotell och kryssningsfartyg.

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

Varumärken: HID Global och Vingcard.

39 e-passprogram och 50 nationella ID/e-ID program. Dessutom används HID Globals läsarteknologi av världens fem största elektroniska dokumentläsarleverantörer på myndighetsmarknaden.

Produktledarskap

Den globala produktstrategin är att ta en stor andel av den snabbt växande marknaden för elektronisk identifiering och passerkontroll och utveckla elektroniska dörrlösningar i samarbete med övriga koncernverksamheter. HID Global utvecklar kompletta ekosystem för kundsegment som tillverkande företag, finanssektorn, offentliga myndigheter, vård- och utbildningsinstitutioner med lösningar för alla delar av värdekedjan. En viktig princip är att arbeta med öppna standards. Det underlättar utvecklingen av nya lösningar för uppgraderingar av många olika system och anpassning till ny teknologi och nya applikationer. Divisionen är en betydande utvecklingspartner till många stora aktörer inom den globala IT-industrin och deltar aktivt i utvecklingen av standards.

Flera nya produkter och lösningar lanserades under året. Den nya FARGO C50 är en kompakt kortskrivare för framför allt mindre och medelstora företag inom till exempel detaljhandel och kunder i tillväxtländer. Den är mycket användarvänlig med alla funktioner klara på några minuter för tillverkning av ID-kort, lojalitetskort, betal- och medlemskort.

Mobil passerkontroll har slagit igenom på marknaden under 2013. Navet för den mobila passerkontrollen är Seos, världens första kommersiella ekosystem för digitala nycklar i mobiltelefoner. Seos-teknologin, som har utsetts till en av branschens mest innovativa lösningar i Asian SESAMES Awards, gör det möjligt att öppna dörrar genom att hålla upp mobilen framför låset. Privatpersoner och säkerhetspersonal kan skicka tillfälliga digitala nycklar till besökare via sina mobiltelefoner. I år lanseras ett flertal nya funktioner som gör det enklare för kunderna att skapa sina egna Seos-baserade lösningar för smarta kort eller mobiltelefoner.

Kostnadseffektivitet

Divisionen driver sedan flera år tillbaka strukturella projekt inom alla produkt- och marknadsområden för effektiviseringar och kostnadsminskningar. Konsolideringen av tillverknings- och distributionsanläggningar i USA har genomförts framgångsrikt med nedläggningar av fem anläggningar och byggandet av en ny i Austin, Texas. HID Globals nordamerikanska produktionscenter kommer också hysa divisionens huvudkontor som flyttas från Irvine, Kalifornien, i början av 2014. Under året invigdes den nya fabriken i Malaysia som främst ska leverera till de snabbväxande asiatiska länderna. De strukturella åtgärderna väntas ge betydande produktivitetsvinster och kostnadsminskningar i framtiden.

Divisionen fortsatte under året att implementera koncernens program för Lean Produktion, Seamless Flow och VA/VE-program. Ett stort antal processer har kunnat förenklas och snabbas upp med betydande effektiviseringar och besparingar som resultat.

Löpande hållbarhetsrevisioner hos viktiga underleverantörer täcker nu 98 procent av det årliga materialflödet. Hållbarhet är en viktig faktor i utvecklingen av nya produkter och lösningar i tillverknings- och distributionsprocesser.

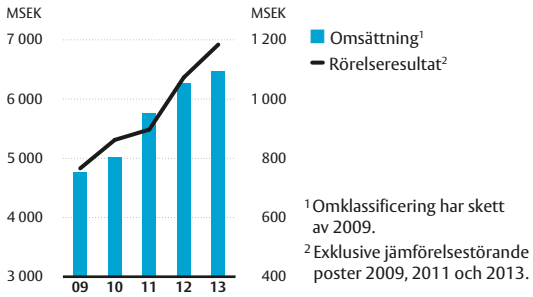
HID Globals nya produktionsenhet och huvudkontor i Austin, Texas, USA

FINANSIELL ÖVERSIKT

MSEK	2012	2013
Resultaträkning		
Omsättning	6 262	6 472
Organisk tillväxt, %	6	6
Rörelseresultat (EBIT)[1]	1 073	1 184
Rörelsemarginal (EBIT)[1], %	17,1	18,3
Sysselsatt kapital		
Sysselsatt kapital	5 717	6 114
– varav goodwill	4 524	4 511
Avkastning på sysselsatt kapital[1], %	17,3	19,7
Kassaflöde		
Kassaflöde[2]	1 140	870
Medelantal anställda	3 029	3 136

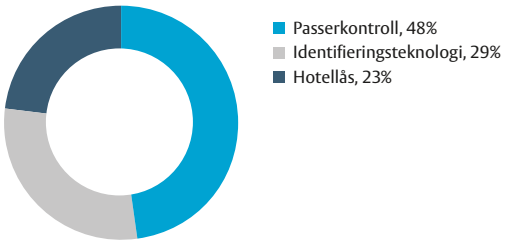
[1] Exklusive jämförelsestörande poster om 38 MSEK 2013.
[2] Exklusive omstruktureringsbetalningar.

OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT



[1] Omklassificering har skett av 2009.
[2] Exklusive jämförelsestörande poster 2009, 2011 och 2013.

OMSÄTTNING PER PRODUKTGRUPP



HID GLOBAL

HID Global tillhandahåller lösningar för skapande och hantering av säkra identiteter för kommersiella företag, hälsovårds-, utbildnings- och finansiella institutioner samt regerings- och statliga institutioner. HID Globals öppna teknikplattformar ger betydande fördelar.

PRODUKT- OCH TJÄNSTEERBJUDANDE

Fysisk passerkontroll: Smarta kort, kortläsare, besökshantering och nätverkande enheter för passerkontroll.
Säkert utfärdande: Kortskrivare, skrivartillbehör och mjukvara.
Säker hantering av identiteter: Smarta kort, läsare och mjukvara för hantering av identifiering.
Government ID: Kort, eID-kort, kortskrivare, kortläsare, mjukvara och professionella tjänster för regeringsutfärdade identiteter.
Mobil passerkontroll, Seos: Digitala nycklar och läsarteknologi för smarta mobiltelefoner med NFC och bluetooth.
Beröringsfri identifiering: RFID-märkning, läsare och inbyggda funktioner för identifieringslösningar.

ASSA ABLOY HOSPITALITY

Utvecklingen under året

ASSA ABLOY Hospitality visade god tillväxt under året, främst tack vare ökad efterfrågan på renoverings- och uppgraderingsprojekt. Den amerikanska marknaden fortsatte utvecklas positivt. Europa, Mellanöstern och Afrika visade en mer blandad utveckling med en positiv avslutning av året.

Försäljningstillväxten var god på den viktiga kinesiska marknaden, i övriga Asien och Australien och Nya Zeeland. De senaste årens marknadssatsningar i Sydamerika resulterade i en god försäljningsökning. Efterfrågan på kryssningsmarknaden ökade kraftigt efter de senaste årens svaga nybyggnation. En fortsatt stabil efterfrågan på service och underhåll bidrog till att stärka både rörelsevinst och rörelsemarginal.

ASSA ABLOY Hospitalitys kunder är ett tydligt exempel på den snabba marknadsutvecklingen mot alltmer avancerad elektromekanisk teknologi. Under de senaste åren har marknadssatsningarna inriktats på utbyte eller uppgradering av installerade låssystem baserade på läsning med kort med magnetremsa.

ASSA ABLOY Hospitality har etablerat sig som global marknadsledare inom RFID-teknologin (Radio Frequency Identification) och trådlösa online-teknologier. De ger hotell och hotellgäster betydligt säkrare lås med högre flexibilitet och användarvänlighet och möjligheter till mobila lösningar och större energibesparingar. Närmare tre fjärdedelar av försäljningen är idag RFID-baserade system och mer än en miljon VingCard RFID-lås har nu installerats globalt. Det nya trådlösa online-systemet VISIONLINE har mött stort intresse. Det integreras med hotellets övriga operativsystem och tillför effektiva nya funktioner inom städning, säkerhet, reception och underhåll. Receptionen kan till exempel spärra nycklar, möjliggöra rumsbyten, förlänga rumsvistelser utan att omprogrammera varje enskilt lås och ge tillträde till konferenslokaler utan att gästen behöver lämna ifrån sig eller byta nyckel.

Marknadsnärvaro

Den globala marknadsnärvaron har successivt stärkts de senaste åren med leveranser i hela världen. Försäljningen har ökat snabbt i de nya tillväxtländerna tack vare målinriktade marknadssatsningar. Närvaron i Kina stärktes ytterligare under året. Sydamerika är en fokuserad region för satsningar på ökade marknadsandelar. Betydande framgångar gav en mycket hög tillväxt 2013 som förväntas fortsätta de närmaste åren.

Produktledarskap

Produktutvecklingstakten fortsatte att vara hög under året. VingCard Elsafe lanserade Essence, världens första ”osynliga” dörrlås, vilket öppnar helt nya möjligheter för designmedvetna hotell. Alla komponenter är inbyggda i dörren med RFID och trådlösa teknologier. Försäljningsstarten för Essence blev en framgång och ger en god positionering inför en ökad aktivitet i nybyggnadssegmentet.

En annan designinriktad lansering var Allure, en högteknologisk premiumprodukt – ”inget lås på dörren” - som ger hotelldesigners extrem flexibilitet till estetiskt anpassning i lyxmiljö. Utvecklingen av Seos, världens första kommersiella ekosystem för digitala nycklar i smarta telefoner fortsatte med nya funktioner. Seos går i spetsen för den mobila utvecklingen på hotellmarknaden. Gästen kan checka in och ta emot sin elektroniska nyckel via mobilen. Väl framme kan han eller hon öppna sitt hotellrum med mobilen.

VingCard Elsafe har också etablerat sig som en viktig leverantör av energistyrningssystem för hotellmarknaden genom Orion-serien. Tack vare sensorer som kan läsa av ifall gästen befinner sig i rummet eller inte och information från dörrlåset när gästen går in och ut genom dörren kan Orion effektivt styra energikonsumtionen. Tekniken kan bidra till besparingar i energikostnader på upp till 20–30 procent. Produktfamiljen uppgraderades 2013 med flera nya funktioner som stärker kostnadseffektiviteten och integrationen med hotellets andra kontrollsystem. Marknadspotentialen är mycket god inom renoveringssegmentet.

Kostnadseffektivitet

ASSA ABLOY Hospitality har nu genomfört en framgångsrik flyttning av all komponentproduktion till högkvalitativa leverantörer i lågkostnadsländer, främst Kina. Implementeringen av ett globalt affärsstyrningssystem AX ERP avslutades under våren 2013. Det har stött ett antal Seamless Flow -initiativ som har lett till betydande effektiviseringar och kostnadssänkningar. Potentialen för effektiviseringar fortsätter att vara stor. VA/VE-metodik med ett livscykelperspektiv har bidragit till betydande besparingar i material i produktionen. Kunders och andra externa hållbarhetsgranskningar av divisionens fabriker har givit goda omdömen.

ASSA ABLOY HOSPITALITY

ASSA ABLOY Hospitality tillverkar och säljer elektroniska låssystem, kassaskåp, energistyrningssystem och minibarer för hotell och kryssningsfartyg under varumärket VingCard Elsafe. Det är världens mest kända varumärke för låssystem och kassaskåp till hotell och har produkter installerade i över 42 000 hotell med över 7 miljoner hotellrum över hela världen.

Flexibel passerlösning för behovsanpassade kontor

Kund: Performance Buildings är ett bolag som erbjuder teknologi för behovsanpassade kontor. I samarbete med München-baserade Design Offices skapar och implementerar de avancerade tekniska lösningar för kontorslokaler anpassade efter hyresgästernas behov.

Utmaning: Performance Buildings och Design Offices var ute efter ett säkert, användarvänligt och kostnadseffektivt passerkontrollsystem.

De behövde en framtidskompatibel, IP-baserad lösning som var enkel att integrera och installera. Systemet skulle stödja det behovsanpassade kontorskonceptet och ett öppet API (Application Programming Interface) som möjliggör ett brett urval av anpassade konfigurationer.

Lösning: Valet föll på HID Global – det enda bolag som kunde erbjuda den höga flexibilitet och avancerade IT-arkitektur som kunden krävde.

Lösningen bygger på HID Globals EdgeReader® ERP40, en IP-baserad kortläsare som uppfyller kraven för IP-centrerade miljöer med öppen arkitektur.

Med HID Globals multiCLASS SE®-läsare kan hyresgästerna välja mellan ett flertal olika identifieringsteknologier, till exempel beröringsfria passerkontrollkort, smarta kort eller NFC-aktiverade smarta mobiltelefoner. Besökare kan ta sig in via Performance Buildings touchscreen-enheter, som är kopplade till HID Globals EdgeReader.

Performance Buildings räknar med att investeringen ska ha återbetalat sig inom sex månader och därefter ge en avsevärt ökad effektivitet.

VISIONLINE passar både hotell och kontor

Kund: Waldorf Astoria i Berlin var det första Waldorf Astoria-hotellet som öppnades i Europa. Det ligger nära den berömda shoppinggatan Kurfürstendamm (Ku'damm) i den del av staden som tidigare var Västberlin. Den imponerande byggnaden kallas "Zoofenster" vilket betyder "fönster mot zoo", eftersom den är belägen precis intill Berlins zoo. Byggnaden är 118 meter hög och har 33 våningar. Hotellet, som har 242 exklusiva rum, inryms på de första 15 våningarna.

Utmaning: Att leverera ett pålitligt och heltäckande lås- och säkerhetssystem för både hotell- och kontorslokalerna i byggnaden "Zoofenster". Två olika verksamhetstyper (hotell och kontor) skulle implementeras i en och samma programvarulösning.

Lösning: Waldorf Astoria i Berlin använder VISIONLINE by VingCard, som kommunicerar med hotellets befintliga PMS-system. Det säkerställer en välfungerande verksamhet, vilket är oerhört viktigt på ett exklusivt hotell som Waldorf Astoria. Fastighetsägaren hyr ut kontorsplanen till olika företag, som exempelvis advokatbyråer, och VISIONLINE by VingCard erbjuder den höga säkerhet som krävs i denna typ av miljöer. VISIONLINE by VingCard var med andra ord den perfekta lösningen. VISIONLINEs många funktioner och alternativ ger maximal flexibilitet och vilket bidrar till att uppfylla de olika hyresgästernas behov. En annan anledning till att kunden valde en lösning från ASSA ABLOY Hospitality var möjligheten att kostnadseffektivt kombinera online- och offline-enheter i ett trådlöst nätverk.

Högt tempo i affärsutvecklingen för fortsatt global expansion

Efterfrågan var fortsatt svag i Europa, särskilt i Sydeuropa, men med tecken på en utplaning mot slutet av året. De amerikanska marknaderna och Asien växte i god takt. Australien och Nya Zeeland vände mot slutet av året till positiv tillväxt. Försäljningen av automatiska dörrar, industriportar och dockningssystem var stabil men vikande för höghastighetsportar i Europa. Det omfattande affärsutvecklingsarbetet med förvärv, marknadspositionering och organisation fortsatte framgångsrikt liksom utvecklingen av nya produkter och program för kostnadsbesparingar. Rörelseresultatet ökade och rörelsemarginalen var stabil.

Utvecklingen under året

- Omsättning: 12 237 MSEK (10 979) med 0 procent organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT) exklusive omstruktureringskostnader: 1 733 MSEK (1 546).
- Rörelsemarginal: 14,2 procent (14,1).

Marknadsutveckling

Försäljningen var svagt negativ i Västeuropa men bilden var varierad. I Tyskland, Österrike, Schweiz och Norden utvecklades efterfrågan svagt positivt medan den var fortsatt negativ i de krisdrabbade länderna i södra Europa. Mot slutet av året kom dock tecken på en utplaning. I Nordamerika ökade försäljningen kraftigt liksom även i Asien och i mindre utsträckning i Australien och Nya Zeeland.

Det starkaste segmentet under året var bostadsmarknaden i USA, medan det globala industrisegmentet såg en något mer dämpad utveckling för affärsområdena Pedestrian Door Solutions (entréautomatik), Industrial Doors & Docking Solutions (industriportar) och High Performance Door Solutions (snabbportar). Vård- och transportsektorerna fortsatte påverkas negativt av statsfinansiella restriktioner och färre investeringar i stora offentliga projekt, vilket minskade efterfrågan för automatiska dörrar. Inom detaljhandeln var utvecklingen stabil.

Närmare 35 procent av divisionens omsättning kommer ifrån det omfattande serviceerbjudandet med en hög och jämn försäljning. Efterfrågan stärktes under året. Det bidrog till att utjämna den mer konjunkturberoende nyförsäljningen.

Marknadsnärvaro

Under året utvecklades organisationen ytterligare för de tre marknadskanalerna. I den direkta kanalen, under ASSA ABLOY-varumärket, marknadsförs kompletta lösningar för stora kundsegment som detaljhandel, hälsovård, tillverkningsindustri, distribution och logistik, transport och gruvindustri. Ett nära samarbete med arkitekter och andra specifikatörer driver efterfrågan. Ett gemensamt och kraftigt förstärkt koncept för den betydande serviceaffären lanserades också. Det tar framför allt sikte på uppgradering och modernisering av befintlig utrustning.

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

Den indirekta försäljningen samlas under varumärket Entrematic som lanserades i januari 2013. Entrematic har ett komplett erbjudande i fyra affärsområden: Sectional Doors & Docking Americas, Sectional Doors & Docking EMEA, High Performance Doors och Entrance Automation. Den indirekta kanalen vänder sig till lokala distributörer och installatörer. Genom segmentering av produkter och kunder kan Entrematic ge ökat kundvärde med innovativa produkter, hög leveranssäkerhet och en effektiv försäljningsprocess där e-handeln kommer att öka.

Divisionen har växt mycket kraftigt de senaste åren genom främst förvärv. Omsättningen har tredubblats sedan 2010. Därmed har ASSA ABLOY uppnått en världsledande position inom entréautomatik. Arbetet under året präglades av fortsatt intensivt integrationsarbete.

ENTRANCE SYSTEMS FAKTA

Erbjudande: Produkter, komponenter och service inom entréautomatik. Produktprogrammet omfattar automatiska slag-, skjut- och karuselldörrar, grindautomatik, hårdvara, garageportar, snabbportar, industriportar, dockningslösningar och hangarportar.

Marknader: Entrance Systems är världsledande med försäljning i alla världsdelar. Säljbolag finns i över 30 länder och distributörer i 90 länder. Serviceverksamheten svarar för närmare 35 procent 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 till främst till stora och medelstora distributörer under varumärket Entrematic. Flexiforce säljer komponenter och beslag för takskjutportar inom industri- och bostadssegmenten.

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

Förvärv 2013: Amerikanska Amarr samt ett antal mindre förvärv i Norge, Kanada och Australien.

Divisionen har nu ett flertal väl geografiskt och teknologiskt positionerade plattformar för fortsatt snabb global tillväxt.

En prioriterad uppgift de kommande tre åren är att stärka närvaron på tillväxtmarknaderna med ambitionen att öka andelen till 25 procent av divisionens totala försäljning. Strategin tar sikte på organisk tillväxt med ett kraftigt ökat utbud av moderna dörrlösningar samt förvärv.

Med förvärvet av Amarr fick ASSA ABLOY en ledande position på den amerikanska marknaden för takskjutportar. Företaget är det tredje största i sitt segment i USA, omsätter 330 MUSD, har 1 200 anställda och är etablerat även i Kanada och Mexiko. Amarr har 77 dörrcenter i Nordamerika och ger ytterligare en plattform för fortsatt snabb expansion på de amerikanska marknaderna.

Produktledarskap

En prioriterad uppgift är att öka investeringarna i produktutveckling för att stärka den organiska tillväxten för divisionen. Den nya produktutvecklingsorganisationen som etablerats de senaste åren i de olika affärsområdena har kraftigt effektiviserat utvecklingen av nya produkter. Kompetensen sprids genom uppbyggnaden av teknologicenter i Västeuropa och etableringen av FoU-kapacitet i Östeuropa och Kina. Gemensamma produktplattformar och modulära lösningar minskar komplexiteten och ledtiderna i samband med utvecklingen av nya produkter samtidigt som möjligheterna till kostnadseffektiv produktdifferentiering ökar.

Under året lanserades en ny generation skjut- och slagdörrar med varumärket Besam byggd på en global plattform. Under varumärket Crawford lanserades en ny generation industriportar också baserad på en ny modulär global plattform. Den höga lanseringstakten kommer att fortsätta 2014.

Kostnadseffektivitet

En viktig förutsättning för ökad kostnadseffektivitet är konsolidering av fabriksstrukturen med en stor andel tillverkning i lågkostnadsländer. Produktionen av gemensamma baskomponenter på globala och modulära plattformar är snart koncentrerade till ett kraftigt reducerat antal fabriker. Ett intensivt investeringsarbete pågår för etableringen av kundanpassad slutmontering i över Europa för en mer flexibel och effektiv regional distribution. Kompletterande program samordnar inköp och har minskat antalet underleverantörer till större partners som kan samarbeta i produktutvecklingsprocesserna. Särskilda insatser baserade på Lean- och Seamless Flow-processer har startat inom administration. Många funktioner kommer att samordnas lokalt för ökad effektivitet. Ett stort projekt är att minska antalet IT-baserade system till ett fåtal gemensamma system inom 3–5 år som kommer att täcka alla områden inom divisionen.

Miljöhänsyn och energieffektivitet är starka försäljningsargument. VA/VE-metodiken i produktutvecklingsfasen minskar energi- och råvaruåtgången i produktionen och sänker produktkostnad och ökar kundnyttan.

Divisionen har också inlett utvecklingen av nya servicekoncept som kompletterar det befintliga reaktiva och förebyggande serviceerbjudandet med förbättringsservice. Syftet är att erbjuda kunderna moderniseringslösningar både av divisionens egna och konkurrenters dörrlösningar. Det innebär betydande uppgraderingar av gamla installationer med en serie nya produkter och tjänster som redan har lanserats och ytterligare många produkter som nu är under utveckling. Denna typ av större renoverings- och moderniseringsbehov beräknas öka de kommande åren.

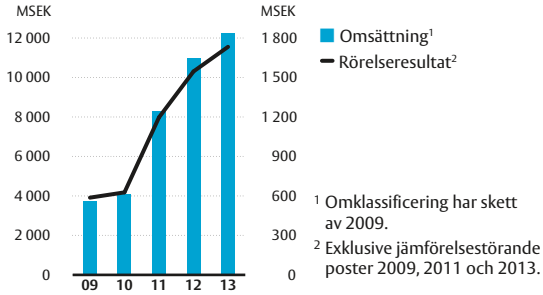
Dockningslösning från Entrance Systems.

FINANSIELL ÖVERSIKT

MSEK	2012	2013
Resultaträkning		
Omsättning	10 979	12 237
Organisk tillväxt, %	–2	0
Rörelseresultat (EBIT)[1]	1 546	1 733
Rörelsemarginal (EBIT)[1], %	14,1	14,2
Sysselsatt kapital		
Sysselsatt kapital	13 189	14 592
– varav goodwill	8 323	9 282
Avkastning på sysselsatt kapital[1], %	12,3	12,1
Kassaflöde		
Kassaflöde[2]	1 648	1 792
Medelantal anställda	7 429	8 191

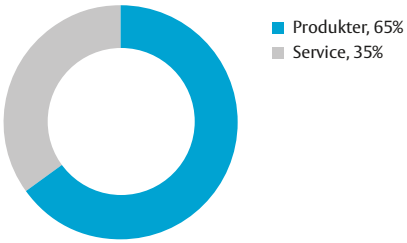
[1] Exklusive jämförelsestörande poster om 313 MSEK 2013.
[2] Exklusive omstruktureringsbetalningar.

OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT



[1] Omklassificering har skett av 2009.
[2] Exklusive jämförelsestörande poster 2009, 2011 och 2013.

OMSÄTTNING PER PRODUKTGRUPP



Efterfrågan på produkter med hållbarhetsprofil ökar

Koncernens strategi för tillväxt och lönsamhet ligger till grund för ASSA ABLOYs hållbarhetsprioriteringar och arbete. ASSA ABLOY arbetar med relevanta hållbarhetsfrågor genom hela värdekedjan – från produktutveckling till återvinning. Koncernens affärsmöjligheter kopplade till efterfrågan på produkter med hållbarhetsprestanda växer för varje år.

Drivkrafterna i ASSA ABLOYs hållbarhetsarbete är att genom innovation skapa produkter och lösningar med högre hållbarhetsprestanda som hjälper kunderna att minska resursförbrukningen samtidigt som en effektiv produktion även minskar den egna förbrukningen av resurser. Genom att hantera och reducera verksamhetens risker och förvalta möjligheter kommer ASSA ABLOY att möta kundernas förväntningar, fokusera på produktledarskap, växa på marknaden och skapa värde. Hållbarhetsarbetet stödjer koncernens övergripande mål.

Hållbarhetsstyrning

ASSA ABLOYs koncerngemensamma Uppförandekod lägger grunden för hur alla ska agera. Den är ett viktigt stöd i ASSA ABLOYs decentraliserade organisation där medarbetare dagligen fattar viktiga beslut nära den lokala marknaden.

Uppförandekoden fastställer de principer som ASSA ABLOY har satt upp för koncernens medarbetare, leverantörer och andra intressenter. Koden bygger på internationella riktlinjer och finns översatt till 22 språk.

Uppförandekoden omfattar alla medarbetare. Den ingår som en viktig del i introduktionen för nyanställda och det är varje medarbetares ansvar att följa koden och relaterade principer. Alla medarbetare kan rapportera misstänkta överträdelser genom en funktion för whistle-blowing. Rapporterade fall utreds av en särskild kommitté under ledning av koncernens personaldirektör.

Leverantörer informeras om ASSA ABLOYs uppförandekod och förbinder sig skriftligen att följa denna i samarbetet med koncernen.

ASSA ABLOY övervakar och följer upp efterlevnad av uppförandekoden genom bland annat interna revisioner och leverantörsgranskningar. Uppträdande i strid mot koden beivras.

Uppförandekoden har sedan ett antal år tillbaka kompletterats med en särskild policy mot korruption. Under året genomfördes stickprov på utvalda enheter avseende efterlevnad av policyn mot korruption.

NÅGRA AV RESULTATEN FRÅN HÅLLBARHETSPROGRAMMET ■ Förbättring ■ Oförändrat ■ Försämring

Mål	Resultat 2009	Resultat 2010	Resultat 2011	Resultat 2012	Resultat 2013	Trend
Energihushållning[6] – 15 procent minskad förbrukning 2015 jämfört med 2010, baserat på normaliserade värden.	491 GWh	603 GWh	627 GWh[1]	691 GWh	676 GWh	■
Organiska lösningsmedel – Utfasning av all användning av perkloretylen och trikloretylen.	44 ton	32 ton	22 ton	20 ton [2]	14 ton [2]	■
Hälsa och säkerhet[6] Nollvision och mål för förbättring: – IR, injury rate = antal skador per miljoner arbetade timmar. – ILDR injury lost day rate = antal förlorade arbetsdagar på grund av skador per miljoner arbetade timmar.	IR: 8,4 ILDR: 150	IR: 7,6 ILDR: 157	IR: 9,2 ILDR: 182	IR: 9,1[3] ILDR: 187[4]	IR: 7,2[3] ILDR: 163[4]	■ ■
ISO 14001 – Tillämpning i alla fabriker med betydande miljöpåverkan.	62	69	75	100[5]	101[5]	■
Leverantörer – Hållbarhetsvärderingar – uppförandekod krav på alla leverantörer. Hållbarhetsrevisioner hos leverantörer i riskkategorin.	178 hållbarhets-revisioner i Kina	376 hållbarhets-revisioner i Kina	493 hållbarhets-revisioner i Asien	795 hållbarhets-revisioner i Asien	885 hållbarhets-revisioner i Asien	■
Jämställdhet – Förbättra nuvarande nivåer av jämställdhet för högre befattningar.	Nivå 2: 0% Nivå 3: 15% Nivå 4: 18% Nivå 5: 20%	Nivå 2: 0% Nivå 3: 16% Nivå 4: 18% Nivå 5: 24%	Nivå 2: 0% Nivå 3: 15% Nivå 4: 19% Nivå 5: 26%	Nivå 2: 18% Nivå 3: 16% Nivå 4: 18% Nivå 5: 23%	Nivå 2: 22% Nivå 3: 13% Nivå 4: 19% Nivå 5: 24%	■

[1] För jämförbara enheter. Den totala energiförbrukningen uppgick till 691 GWh inklusive för året förvärvade enheter och utökad rapportering.
[2] För jämförbara enheter. Den totala konsumtionen uppgick till 14,4 ton inklusive för året förvärvade enheter och utökad rapportering.
[3] För jämförbara enheter. Den totala IR uppgick till 7,2 inklusive för året förvärvade enheter och utökad rapportering.
[4] För jämförbara enheter. Den totala ILDR uppgick till 164 inklusive för året förvärvade enheter och utökad rapportering.
[5] För jämförbara enheter. Antal certifikat tillsammans med motsvarande certifierbara system för nordamerikanska enheter uppgick till 101. Förändringen beror dels på stängning av fabriker i strukturprogrammet och dels att det tillkommit ett antal nya anläggningar med certifikat. Säljbolag med ISO 14001 certifikat ingår i rapporteringen från 2012.
[6] De historiska siffrorna har justerats med proformadata.

ASSA ABLOYs arbetssätt

Styrelsen har det övergripande ansvaret medan koncernledningen arbetar operativt med relevanta hållbarhetsfrågor och koncernens strategier.

Divisionerna och koncernbolagen ansvarar för att uppförandekoden följs och att återrapportering sker till huvudkontoret.

Särskilt ansvariga på divisions- och koncernbolagsnivå överser att riktlinjer, program och verktyg för miljöfrågor finns tillgängliga och genomförs. Personalfunktioner på koncern- och divisionsnivå övervakar detsamma i hantering av sociala och affärsetiska frågor.

ASSA ABLOY tillhandahåller information, riktlinjer och verktyg för att stödja koncernbolagen i arbetet med relevanta hållbarhetsfrågor. Det finns en koncerngemensam databas för rapportering och uppföljning av hållbarhetsarbetet samt goda exempel från koncernbolagen. Databasen utgör en kunskapsbank som alla kan ta del av.

Under året implementerade ASSA ABLOY ett nytt koncerngemensamt rapporteringssystem. Det ska dels förenkla integrering av nya bolag och höja kvaliteten på data, dels underlätta uppföljning och kunskapsöverföring.

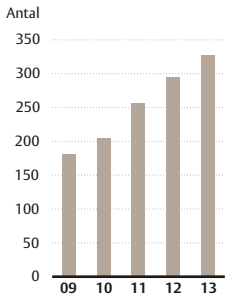
Ett målstyrt arbete

ASSA ABLOY arbetar för att uppnå hållbarhetsmål som är satta för perioden 2010–2015. Målen omfattar ASSA ABLOYs viktigaste hållbarhetsfrågor: vattenförbrukning, kemikaliehantering, energieffektivisering, hälsa och säkerhet, medarbetarfrågor, relationer till leverantörer samt övergripande styrning av hållbarhetsarbetet.

ASSA ABLOY har varit framgångsrikt i att integrera förvärvade bolag som har att arbeta i enlighet med koncernens mål. 2013 ingick 327 bolag i koncernrapporteringen, det är en ökning med 12 (15) procent jämfört med 2012.

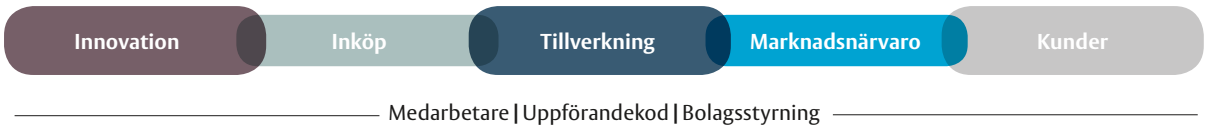
ASSA ABLOY har successivt ökat noggrannheten och detaljgraden i internrapporteringen för ökad kontroll och kontinuerlig utveckling av koncernens hållbarhetsarbete. Sedan 2012 sker den interna rapporteringen halvårsvis.

KONCERNENS RAPPORTERANDE ENHETER 2013



Antal rapporterande enheter i koncernen har ökat till 327 (293).

HÅLLBARHETSARBETET ÄR DEL AV HELA VÄRDEKEDJAN



INNOVATION
Nya produkter utvärderas från ett livscykelperspektiv. Många nyutvecklade produkter spar energi genom en förbättrad isolering och intelligent styrning av olika dörrlösningar.

INKÖP
Koncernens leverantörer i riskområden utvärderas utifrån ett hållbarhetsperspektiv. Leverantörer som inte lever upp till koncernens krav uppmanas att förbättra sig eller kommer annars att fasas ut.

TILLVERKNING
Tillverkningen av koncernens produkter ska ske på ett säkert sätt och med minsta möjliga miljöpåverkan. Riskfyllda processer fasas successivt ut och ersätts med miljövänliga alternativ.

MARKNADSNÄRVARO
ASSA ABLOY respekterar lagar och förordningar beträffande affärsetik i de länder där företaget är verksamt och kräver att alla samarbetspartners agerar på samma sätt.

KUNDER
ASSA ABLOYs ambition är att tillhandahålla högkvalitativa produkter som uppfyller kundernas behov, har lång livslängd och är tillverkade med minimal resursåtgång och miljöpåverkan under sin livscykel.

ASSA ABLOYs kunderbjudande

Efterfrågan på produkter och lösningar med en hållbarhetsprofil ökar.

För ASSA ABLOY är utveckling av energieffektiva produkter en central del av produktutvecklingen. Produkter som reducerar användarens energiförbrukning och sänker den totala driftkostnaden har blivit en allt större del av koncernens försäljning. Att förstå och möta kundens behov är avgörande för en fortsatt stark marknadsposition.

Det är viktigt för ASSA ABLOY att energibesparande produkter certifieras och ingår i de databaser som används av arkitekter för specificering av byggnader. Ökad tillämpning av olika certifieringar för hållbart och grönt byggande har drivit på utvecklingen och gjort produkterna mer attraktiva.

ASSA ABLOY har beslutat att öka informationen om produkternas hållbarhetsprestanda genom att införa miljövarudeklarationer (EPD). Under 2013 genomfördes pilotprojekt på ett antal av ASSA ABLOYs produktgrupper. Som ett resultat av detta kommer ASSA ABLOYs viktigaste produktgrupper att vara EPD-deklarerade, baserat på livscykelanalys, från och med 2014. Arbetet för att inkludera återstående och framtida produktgrupper kommer att fortsätta.

ASSA ABLOY har ett antal produkter som i kombination med ökad säkerhet hjälper kunden att reducera energiförbrukningen och skapa en inomhusmiljö med bättre kvalitet.

Utveckling för mer hållbara produkter

ASSA ABLOYs ambition är att ha en världsledande produktutveckling. Det kräver en god kunskap om kundernas behov idag och imorgon samt kunskap om produktens värdekedja. Koncernbolagen använder koncernens produktinnovationsprocess och miljöchecklista för all ny produktutveckling.

Produktinnovationsprocessen består av flera viktiga steg:

- Produkthantering – avser produktens strategiska aspekter.
- Involvera kunderna i produktutvecklingen - Voice of the Customer säkerställer att ASSA ABLOY utvecklar produkter som kunderna efterfrågar.
- Effektiv leverans av innovativa projekt – säkerställer att projekten är strukturerade och effektiva.

Produktlivscykelanalyser har gett ASSA ABLOY kunskap om var den största miljöpåverkan sker. Mängden material utgör en betydande del i en produkts miljöpåverkan, något som koncernen framgångsrikt har arbetat med inom Value Analyses/Value Engineering (VA/VE) för produktutveckling. För elektromekaniska produkter har strömförbrukning vid stand-by en relativt stor miljöpåverkan. Baserat på denna kännedom har ASSA ABLOY lanserat ett flertal produkter med kraftigt reducerad energiförbrukning i stand-by läge.

Genom reducerad och effektiv användning av vatten, kemikalier, energi och material i tillverkningen kan ASSA ABLOY reducera miljöpåverkan och sänka kostnaderna. Med hjälp av koncernens miljöchecklista görs en strukturerad genomgång av materialval, konstruktionsdesign och tillverkningsprocesser för att tillse att processerna är hållbara och effektiva. Vidare är arbetet för att minska mängden förpackningsmaterial för olika kundgrupper och leveransformer viktigt för en mer resurseffektiv verksamhet. I synnerhet då ASSA ABLOY expanderar och transportbehoven växer.

ARBETET MOT HÅLLBAR UTVECKLING I KORTHET

2004–2008

Uppförandekod med uppdateringar

Whistle-blowing

Interna revisioner

Direktiv due-diligence

Verktyg för leverantörskontroller

Medarbetarundersökning

Hållbarhetsstrategi för produktutveckling inklusive checklistor

Utbildning för marknadsföring och försäljning

Utbildning i leverantörskontroller

2009

Säljbolag och kontor inkluderas i rapporterade siffror

Utökad uppföljning av energiförbrukning och CO_2

Gemensam rekryterings- och urvalsguide lanserad

2010

Utökad revision av leverantörer i lågkostnadsländer.

Målsättningar för 2015 definieras för samtliga uppföljningsområden

2011

Utökad rapportering av miljödata

25 procent fler koncernbolag i rapporteringen

Förbättrad analys och benchmarkingmöjligheter mellan koncernbolagen

Uppdaterad Uppförandekod

Implementering av policy mot korruption i hela koncernen

Mål om 30 procent kvinnor på chefspositioner inom ASSA ABLOY

2012

Utökad rapportering av miljödata vad gäller vattenanvändning och växthusgaser [1]

15 procent fler koncernbolag i rapporteringen

Intern halvårsrapportering för ökad kontroll

Över 6 000 medarbetare deltog i utbildning om efterlevnad av antikorruptionsregler

2013

12 procent fler koncernbolag i rapporteringen

Infört nytt rapporteringssystem för ökad kontroll

Genomfört 885 hållbarhetsrevisioner under året

Pilotprojekt för EPD-certifiering av viktiga produktgrupper

[1] Den utökade rapporteringen redovisas i ASSA ABLOYs Sustainability Report 2012.

HID bygger nytt huvudkontor och produktionsanläggning

Utmaning: Under 2012 började HID Global utforma sitt nya huvudkontor och Genuine HID Operations Center i Austin, Texas. Målet var att skapa en kostnadseffektiv byggnad med enastående energi- och miljöprestanda. Medarbetarnas behov stod i centrum vid utformandet och den nya byggnaden har ett stort antal produkter med högre miljöprestanda ur ASSA ABLOYs sortiment. Här finns högteknologiska system för vattenanvändning och avfallshantering, och tanken är att man ska kunna utöka verksamheten utan att öka energiförbrukningen.

Lösning: Platsen valdes av flera anledningar, bland annat närhet till affärer och kollektivtrafik. All betong och cement på platsen återanvändes i byggprocessen. Vattenvård, inklusive avfalls- och bevattningssystem, har varit ett fokusområde. Man har till exempel låtit installera snålspolande kranar, vilket minskar vattenförbrukningen med i genomsnitt 55 procent. Dessutom har man satsat stort på LED-belysning, med automatiska rörelsedetektorer som slår av och på ljuset, dagsljussensorer och dimmers i hela anläggningen.

Resultat: HID Global har lyckats återvinna 86 200 kg metall och 44 600 kg betong samt återanvända 12 200 kvadratmeter asfalt. Vattenanvändningen har minskat med 55 procent, vilket gör att man sparar 142 000 liter i månaden. Man siktar på att mängden utsläpp i förhållande till försäljning ska minska med 20 procent. LED-belysning används genomgående i byggnaden, en investering som kommer att betala sig på två år. HID Global räknar med att kunna sänka sina totala energikostnader med 30 procent i framtiden tack vare minskad miljöpåverkan, energisnåla apparater med Energy Star-märkning, LED-belysning och olika övervakningssystem. Byggnadens design ska minimera miljöpåverkan och har som mål att vara ledande inom energi och miljödesign -(LEED) certifiering.

Minskad vattenförbrukning i Rumänien

Utmaning: ASSA ABLOY Rumänien hade tre pläteringslinjer som förbrukade upp till 72 000 kubikmeter vatten om året. Ytterligare två linjer behövdes, vilket skulle ha resulterat i en ännu högre vattenförbrukning. Vattenpriset har ökat med 96 procent i Rumänien under de senaste fyra åren, vilket har lett till allt högre produktionskostnader.

Lösning: Efter att ha granskat ett antal system för återcirkulation av vatten identifierades den mest lämpliga teknologin: en lösning som demineraliserar vatten med hjälp av jonbytarteknik. Tack vare detta system kan ASSA ABLOY Rumänien nu återanvända upp till 90 procent av det vatten som förbrukas. Avloppsvattnet från systemet kan användas som gråvatten till toalettspolning vilket ger en återanvändningsgrad på hela 95 procent.

Resultat: ASSA ABLOY Rumänien har lyckats minska sin vattenförbrukning avsevärt, vilket har lett till en årlig besparing på 50 000 EUR. Eftersom lösningen kommer att ha betalat sig på 1,5 år är det en investering med ekonomiska och miljömässiga fördelar.

Utveckling av leverantörsrelationer

ASSA ABLOY arbetar systematiskt för att tillsammans med koncernens leverantörer höja hållbarhetsprestandan genom hela leverantörsledet. Att utvärdera och förbättra leverantörsbasen är ett kontinuerligt arbete. Valet av leverantörer sker utifrån standardiserade kriterier för kvalitet och arbete med relevanta hållbarhetsfrågor. Genom en god kontroll och att arbeta enligt gemensamt överenskomna handlingsplaner ökar kvalitén i produkterna och processerna blir mer hållbara.

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

Systemet som används för att kontrollera att leverantörerna följer Uppförandekoden beaktar faktorer som till exempel lön, övertid, buller, skyddsutrustning, kemikaliehantering, olycksrapportering, miljöledningssystem, utbildning i hälsa och säkerhet.

I de fall leverantörer inte lever upp till kraven uppmanas de att genomföra nödvändiga förbättringar enligt en handlingsplan. Om detta inte sker sägs avtalet upp.

Urvalsprocess för leverantörer

Processen består av tre steg:

- Leverantörens självutvärdering – leverantören bedömer själv sin förmåga att leva upp till ASSA ABLOYs krav enligt ett formulär från ASSA ABLOY.
- Revision på plats – med hjälp av hållbarhetsrevisioner bedöms hur väl potentiella leverantörer uppfyller ASSA ABLOYs krav.
- Utökad hållbarhetsrevision – denna kontroll är ett komplement till standardrevisionen.

Leverantören utvärderas och graderas enligt ett färgkodsystem om grön, gul, orange, lila eller röd. Grön betyder att leverantören är godkänd. Gul, orange och lila betyder att leverantören underpresterar i olika utsträckning och måste förbättra sig inom en viss tidsgräns och röd betyder att leverantören inte är godkänd.

En röd, lila, orange eller gul klassificering kan uppgraderas om leverantören förbättrar sig i enlighet med en handlingsplan. Om leverantören inte vidtar några åtgärder klassas denne omedelbart som röd. Alla inköp från leverantören stoppas då till dess att en grön gradering har uppnåtts. ASSA ABLOY följer upp godkända leverantörer.

Genomförda revisioner

Under 2013 utförde ASSA ABLOY 885 (795) hållbarhetsrevisioner. I slutet av året hade 1 046 (806) aktiva leverantörer klarat minimikraven för kvalitet och relevanta hållbarhetsfrågor. 31 (10) leverantörer svartlistades. Hållbarhetsrevisionerna har successivt utökats till ett större geografiskt område. Sedan 2012 inkluderades leverantörer i samtliga lågkostnadsländer.

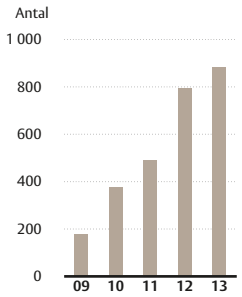
ASSA ABLOYs leverantörsdatabas

Leverantörer motsvarande omkring 95 procent av koncernens leverantörskostnader i lågkostnadsländer omfattas av ASSA ABLOYs databas.

Leverantörerna listas, graderas och följs upp i leverantörsdatabasen. Revisionsrapporter – både för kvalitet och relevanta hållbarhetsfrågor – läggs in löpande. Information om leverantörer med grön gradering läggs in för att de ska kunna leverera till flera koncernbolag inom ASSA ABLOY med liknande behov.

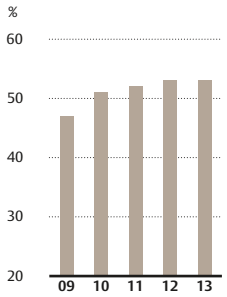
I databasen listas även icke godkända och svartlistade leverantörer, för att säkerställa att dessa inte används igen. Resultaten från hållbarhetsrevisioner går före resultaten från kvalitetsrevisioner avseende överträdelser. Det betyder att en leverantör som får avslag på grund av bristande hantering av relevanta hållbarhetsfrågor antingen stoppas omedelbart eller får vänta på godkännande till dess att bristerna har åtgärdats.

HÅLLBARHETSREVISIONER HOS LEVERANTÖRER I LÅGKOSTNADSLÄNDER



Under 2013 utförde ASSA ABLOY 885 (795) hållbarhetsrevisioner.

ANDEL AV TOTALA INKÖP I LÅGKOSTNADSLÄNDER



Andelen av koncernens totala inköp av råmaterial, komponenter och färdiga varor som kommer från lågkostnadsländer har ökat till 53 procent de senaste fem åren.

För en effektivare produktion

Energi och koldioxidutsläpp

ASSA ABLOY strävar efter att minska energiförbrukning och relaterade koldioxidutsläpp. Koncernen arbetar inom flera områden för att minska energiförbrukningen.

Ett viktigt område är att koncentrera tillverkningen till så få fabriker som möjligt för att kunna upprätthålla fullt kapacitetsutnyttjande, effektiva arbetsmetoder och hög kvalitet.

En innovativ produktdesign möjliggör val av material och processer med mindre miljöpåverkan.

Vattenförbrukning

Arbetet med att effektivisera vattenanvändningen har fokuserats till fabriker med ytbehandlingsprocesser, vilka står för merparten av förbrukningen. Genom tekniska förbättringar av rening och återanvändning av vatten i produktionsprocessen har förbrukningen reducerats.

Avfallshantering

Inom hela organisationen följs principen ”reduce-reuse-recycle” (minska-återanvänd-återvinn). Principen innebär att ASSA ABLOY arbetar systematiskt för att minska mängden material i produkterna, utveckla produkter som kan uppgraderas i stället för att bytas ut och möjliggöra återvinning av såväl tillverkningsskrot som de färdiga produkterna när de nått slutet på sin livscykel. Koncernen har förfinat uppföljningen av avfall i olika materialtyper i syfte att bättre följa upp och minska mängden avfall. Koncernen har reducerat mängden avfall generellt och farligt avfall i synnerhet.

Farliga kemikalier

ASSA ABLOY arbetar ständigt för att minska användningen av farliga ämnen i produktionen och hitta substitut. De flesta produktionsanläggningar har fasat ut klorerade organiska lösningsmedel på ett framgångsrikt sätt.

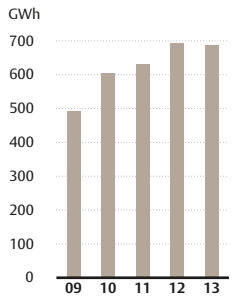
Hälsa och säkerhet

ASSA ABLOY ska erbjuda en säker arbetsmiljö och har en nollvision för olyckor i arbetet. Målet är att skapa en kultur där varje individ bidrar till en säker arbetsplats och en god hälsa. Under 2013 vände koncernens negativa trend och olyckstalen minskade.

ASSA ABLOY har satt upp ett antal mål som ska leda till säkrare arbetsmiljö. Striktare säkerhetsrutiner har implementerats på alla enheter och rapporteringen har förfinats.

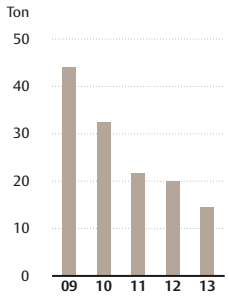
Hälso- och säkerhetsrevisioner ingår i de interna revisionerna, och riskbedömning utförs rutinmässigt. Olycksrapporter och -analyser används för att identifiera förebyggande åtgärder.

ENERGIANVÄNDNING



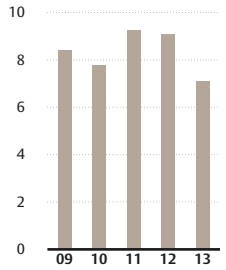
2013 anger utvecklingen för jämförbara enheter från 2012.

ANVÄNDNING AV KLORERADE ORGANISKA LÖSNINGSMEDEL (PER OCH TRI)



2013 anger utvecklingen för jämförbara enheter från 2012.

SKADOR PER MILJON ARBETADE TIMMAR



2013 anger utvecklingen för jämförbara enheter från 2012.

Medarbetarna skapar framgången

ASSA ABLOYs vision och ambition är att vara ett attraktivt företag att arbeta i. Varje medarbetare har ansvar för hans/hennes professionella utveckling. Det är viktigt att alla medarbetare känner att de bidrar. Konkurrensen om kompetensen hårdnar och ASSA ABLOY investerar globalt och lokalt för att erbjuda stimulerande arbetsuppgifter med tydligt ansvar, goda utvecklingsmöjligheter och en positiv och engagerande arbetssituation.

Rekrytering och kompetensförsörjning

ASSA ABLOY hyser stort förtroende för sina medarbetare. Det är upp till den enskilde individen att värna om sin karriär. En grundläggande princip i ASSA ABLOYs rekryteringspolicy är att ge företräde åt interna kandidater förutsatt likvärdiga kvalifikationer som externa sökanden. För att stimulera och underlätta den interna rörligheten annonseras alla lediga platser på koncernens globala intranät. Rekrytering sker i de allra flesta fall lokalt.

Gemensam kunskapsbas

En god kunskap om företaget och förståelse för hur den egna arbetsinsatsen bidrar till de övergripande målen avgör motivation och engagemang. För att skapa en samsyn om vad ASSA ABLOYs affär är och hur målen ska uppnås genomgår alla medarbetare det interaktiva utbildningsprogrammet "Entrance to ASSA ABLOY". Programmet lanserades i en ny version 2013 och finns nu på 15 språk. Det behandlar bland annat koncernens historia, organisation, produkter, strategi och Uppförandekod.

Jämställdhet och mångfald

ASSA ABLOYs ambition är att åstadkomma en bättre balans av män och kvinnor på alla nivåer i organisationen. 2011 sattes ett mål om att 30 procent av chefspositionerna på nivå 2–5 ska innehas av kvinnor år 2020. 2013 var andelen 22 procent. Vägledande är koncernens jämställdhetspolicy.

Utvecklingen av andelen kvinnor på chefsnivå följs upp i samband med Talent Management processen.

Andra åtgärder är bland annat att prioritera det underrepresenterade könet i samband med rekrytering förutsatt likvärdiga kvalifikationer och att eftersträva att ha minst en person från det underrepresenterade könet bland slutkandidaterna.

ASSA ABLOY arbetar även för ökad mångfald. Koncernens Uppförandekod slår fast att samma villkor ska ges till medarbetare oavsett kön, religion, ålder, fysiska handikapp, sexuell läggning, nationalitet, politiska åsikter eller socialt och etniskt ursprung.

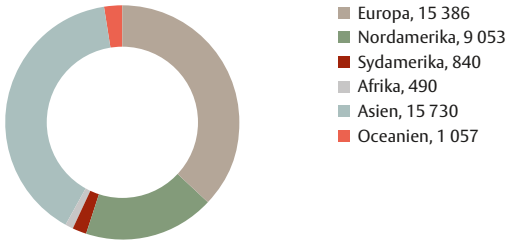
Att växa med omsorg

ASSA ABLOY är en förvärvsintensiv koncern och det är viktigt att följa upp hur nya enheter agerar i relation till ASSA ABLOYs uppförandekod och principer. I detta syfte genomförs, sedan flera år, sociala revisioner av tredje part i enlighet med internationellt vedertagna metoder. Revisionerna rör områden såsom arbetsförhållanden, mänskliga rättigheter, arbetsmiljö, arbetsplatskultur och personalutveckling. Där det är motiverat leder revisionerna till åtgärder för förbättringar. Under året genomfördes revisioner vid en produktionsanläggning i Tjeckien och en i Colombia.

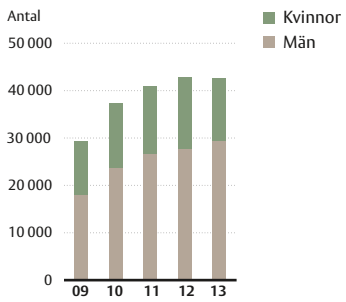
ASSA ABLOYs medarbetarundersökning

ASSA ABLOYs medarbetarundersökning är ett effektivt medel för att ta reda på vad medarbetarna tycker om sin arbetssituation, hur de uppfattar ASSA ABLOY som arbetsgivare, hur de upplever hälsa och säkerhet på sin arbetsplats och om de anser sig få lika förutsättningar.

ANTAL ANSTÄLLDA PER REGION



MEDELANTAL ANSTÄLLDA



KVINNOR PÅ OLIKA NIVÅER I ORGANISATIONEN

	Andelen kvinnor, %				
Nivå	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
2 – rapporterar till CEO	0	0	0	18	22
3 – rapporterar till nivå 2	15	16	15	16	13
4 – rapporterar till nivå 3	18	18	19	18	19
5 – rapporterar till nivå 4	20	24	26	23	24
Nivå 2–5	**–**	**–**	**24**	**22**	**22**
Alla anställda	**39**	**37**	**35**	**35**	**31**

För 2012 och 2013 har definitionen av vilka som ska inkluderas ändrats till att omfatta enbart chefs- och specialistbefattningar. Detta har haft en negativ påverkan på nivå 4 och 5.

Undersökningen genomförs med 18–24 månaders mellanrum. Resultatet bryts ned på över 275 arbetsplatser för att möjliggöra konkreta åtgärdsprogram relevanta för medarbetarna. Den senaste undersökningen ägde rum i mars 2012 och nästan 28 000 medarbetare svarade. 2012 års resultat visar en liten förbättring på alla områden jämfört med den föregående undersökningen (2010). En ny undersökning kommer att genomföras i februari 2014.

Ledar- och chefsutveckling

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

ASSA ABLOY erbjuder varje år ett antal chefer att delta i ett av koncernens två utvecklingsprogram för högre chefer, ASSA ABLOY Management Training (MMT) och ASSA ABLOY ”Boosting Market Leadership Program”.

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

Över 300 av ASSA ABLOYs högsta chefer från 32 länder har deltagit i IMD-programmen sedan 2005, då ASSA ABLOY inledde samarbetet med den världsledande schweiziska företagsledarskolan IMD i Lausanne. År 2011 lanserades ett nytt program, Boosting Market Leadership för ett 30-tal deltagare per program. Detta är skräddarsytt och utvecklat i samarbete med IMD. Programmet har som främsta syfte att stödja implementeringen av ASSA ABLOYs strategier. Det fokuserar på problemlösning, genomförande och aktiviteter baserade på analys av olika fallstudier.

Medarbetarutveckling

Medarbetarutveckling sker bland annat genom årliga utvecklingssamtal med alla anställda. På basis av dessa får alla medarbetare en möjlighet till fortsatt professionell utveckling med löpande feed back på arbetsinsatserna. I medarbetarutvecklingen ingår även en intern arbetsmarknad där syftet bland annat är att öka rörligheten så att kunskap, erfarenheter och värderingar sprids i koncernen. Till exempel erbjuder ASSA ABLOYs ”Scholarship Program” medarbetare möjlighet att under en kortare period arbeta vid ett annat koncernbolag. Alla medarbetare kan söka till programmet.

Extern dialog om hållbarhet

ASSA ABLOYs intressenter i hållbarhetsfrågor är aktieägare, investerare, analytiker, kunder, leverantörer, medarbetare, det lokala samhället, frivilligorganisationer (så kallade NGOs) och media. ASSA ABLOYs policy om öppenhet innebär att koncernen lyssnar på dessa intressenter och tar tillvara deras synpunkter.

Under året höll ASSA ABLOY ett rundabordssamtal med investerare angående ASSA ABLOYs arbete med hållbarhetsfrågor. Rundabordssamtalen genomförs årligen sedan 2005. Önskemål från investerarna har i allmänhet handlat om mer externt tillgänglig information om leverantörer i lågkostnadsländer, rutiner vid nyetablering och förvärvsprocessen och ökad transparens vad gäller målsättningar per uppföljningsområde. Vidare har intresset för hur ASSA ABLOY förvaltar hållbarhetsaspekter i innovationsprocessen ökat över åren. Dessa möten är värdefulla och ger koncernen viktig återkoppling.

Program som främjar ledarskap och kommersialisering

I ASSA ABLOY Americas program för ledarskapsutveckling deltog 35 blivande ledare, med målet att omvandla goda chefsegenskaper till utmärkta ledaregenskaper.

Programmet var upplagt som en sexdagars workshop på Babson College Executive Education Center, med fokus på tre viktiga delar av vår strategi: Produktledarskap, kundrelationer och effektivitet i verksamheten.

Deltagarna fick analysera verkliga fallstudier under ledning av professorer från Babson och chefer från ASSA ABLOY, för att sedan arbeta i projektgrupper varje kväll. Sista dagen presenterade var och en av de sex grupperna varsin affärsidé. Dessa presentationer var ett bevis på programmets stora framgång och deltagarnas höga kompetensnivå.

– De var helt fantastiska, säger Jack Dwyer, personalchef och en av de som varit med och utvecklat programmet.

Vi blev oerhört imponerade av gruppernas presentationer och idéer. Alla sex idéer är väl värda att implementeras i verksamheten.

De blivande cheferna lämnade Babson fyllda av entusiasm och laddade med nya kunskaper och idéer som de kommer att ha nytta av i sina framtida karriärer.

Förvaltningsberättelse och finansiella rapporter

Innehåll

Förvaltningsberättelse **63**
Väsentliga risker och riskhantering 65
Bolagsstyrning 68
Styrelse 72
Koncernledning 74
Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare 77
Omsättning och resultat **78**
Koncernens resultaträkning och rapport över totalresultat **79**
Kommentarer per division **80**
Rapportering per division **81**
Finansiell ställning **82**
Koncernens balansräkning **83**
Kassaflöde **84**
Koncernens kassaflödesanalys **85**
Förändringar i koncernens eget kapital **86**
Moderbolagets rapporter **88**

Noter
1 Väsentliga redovisnings- och värderingsprinciper 90
2 Försäljningsintäkter 96
3 Ersättning till revisorer 96
4 Övriga rörelseintäkter och -kostnader 96
5 Resultatandel i intressebolag 96
6 Operationella leasingavtal 96
7 Kostnader fördelade på kostnadsslag 97
8 Avskrivningar 97
9 Valutakursdifferenser i resultaträkningen 97
10 Finansiella intäkter 97
11 Finansiella kostnader 97
12 Inkomstskatt 97
13 Vinst per aktie 97
14 Immateriella tillgångar 98
15 Materiella anläggningstillgångar 100
16 Aktier i dotterbolag 101
17 Andelar i intressebolag 101
18 Uppskjuten inkomstskatt 102
19 Övriga finansiella tillgångar 102
20 Varulager 102
21 Kundfordringar 102
22 Moderbolagets eget kapital 102
23 Aktiekapital, antal aktier och utdelning per aktie 102
24 Ersättning till anställda efter avslutad anställning 103
25 Övriga avsättningar 105
26 Övriga kortfristiga skulder 105
27 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter 105
28 Ansvarsförbindelser 105
29 Ställda säkerheter för skulder till kreditinstitut 105
30 Rörelseförvärv 106
31 Tillgångar i avyttringsgrupp som innehas för försäljning och avvecklade verksamheter 107
32 Kassaflöde 107
33 Personal 108
34 Finansiell riskhantering och finansiella instrument 110

Kommentarer till fem år i sammandrag **116**
Fem år i sammandrag **117**
Kvartalsinformation **118**
Nyckeltalsdefinitioner **119**
Förslag till vinstdisposition **120**
Revisionsberättelse **121**

Förvaltningsberättelse

ASSA ABLOY ABs (publ.), org.nr 556059-3575, årsredovisning innehåller koncernens redovisning för verksamhetsåret 1 januari–31 december 2013. ASSA ABLOY är världsledande inom lås- och dörrlösningar som uppfyller slutanvändarnas krav på trygghet, säkerhet och användarvänlighet.

Väsentliga händelser

Omsättning och resultat

Omsättningen uppgick till 48 481 MSEK (46 619) med en organisk tillväxt om 2 procent (2) och en förvärvad tillväxt om 4 procent (9). Rörelseresultatet (EBIT) exklusive omstruktureringskostnader ökade med 6 procent till 7 923 MSEK (7 501) motsvarande en rörelsemarginal om 16,3 procent (16,1). Resultatet före skatt exklusive omstruktureringskostnader uppgick till 7 381 MSEK (6 784).

Det operativa kassaflödet exklusive omstruktureringsbetalningar var fortsatt starkt och uppgick till 6 803 MSEK (7 044). Vinst per aktie efter full utspädning exklusive omstruktureringskostnader var 14,84 SEK (13,97), en ökning med 6 procent.

Omstruktureringar

Under 2013 lanserades ett nytt strukturprogram omfattande ett trettiotal nedläggningar av fabriker och kontor samt utläggning av viss tillverkning externt, så kallad outsourcing. Samtliga divisioner omfattas av programmet och cirka 2 400 personer netto berörs av programmet. Den totala kostnaden för programmet uppgår till 1 000 MSEK före skatt och har kostnadsförts i sin helhet under 2013. Återbetalningstiden beräknas uppgå till drygt tre år.

Aktivitetsnivån inom de strukturprogram som lanserades under tidigare år har varit fortsatt hög under året. Vid utgången av 2013 hade 8 358 anställda lämnat koncernen i samband med förändringarna i produktionsstrukturen sedan programmen startade, varav 1 593 personer under året. Sammantaget har 57 fabriksnedläggningar genomförts och ett större antal fabriker i högkostnadsländer har även konverterats från tillverkning till slutmontering. 28 kontor har också stängts under motsvarande period. Koncernens tillverkning koncentreras i en allt större omfattning till egna enheter i Kina och Central- och Östeuropa samt till externa leverantörer i lågkostnadsländer.

Utbetalningar relaterade till strukturprogrammen uppgick till 647 MSEK (498) för helåret. Vid utgången av 2013 uppgick de återstående avsättningarna för strukturåtgärder till 1 369 MSEK (1 068).

Förvärv och avyttringar

Den 2 november 2013 förvärvades tillgångarna i amerikanska Ameristar, den ledande amerikanska tillverkaren av skalskydd bestående av högsäkerhetsstängsel och grindar. Ameristar, med en årsomsättning på cirka 1 200 MSEK, erbjuder ett komplett produkterbjudande inom högsäkerhetsstängsel och grindar för industribruk, vilket kompletterar ASSA ABLOYs erbjudande av säkerhetslösningar för den amerikanska marknaden. Ameristar tillför koncernen nya värdefulla kompetenser och passar in perfekt med dess breda utbud av lås- och dörrlösningar. Ameristar har sitt högkvarter i Tulsa, Oklahoma, USA.

Den 25 november 2013 förvärvades 100 procent av aktiekapitalet i amerikanska Amarr, den tredje största aktören på den nordamerikanska marknaden för takskjutportar, med en mycket stark och attraktiv marknadsposition. Omsättningen uppgår på årsbasis till cirka 2 100 MSEK. Amarr är ytterligare en viktig byggsten för ASSA ABLOY i att bygga ett globalt ledarskap inom entréautomatik. Amarrs storlek, produkterbjudande och marknadsposition ger en stark bas i Nordamerika inom takskjutportar. Amarr har sitt högkvarter i Winston-Salem, North Carolina, USA.

Den 16 december 2013 förvärvades 100 procent av Mercors branddörrsverksamhet i Polen, Tjeckien och Slovakien med en årsomsättning på cirka 370 MSEK. Mercor är en ledande tillverkare av säkerhets- och branddörrar i Östeuropa med en stark position på dess hemmamarknader i Polen, Tjeckien och Slovakien. Förvärvet är ett led i strategin att erbjuda kompletta dörrlösningar till ASSA ABLOYs kunder och stärker marknadspositionen i Östeuropa.

Med mindre förvärv inkluderade konsoliderades totalt tio förvärv under året. Det sammanlagda förvärvspriset för dessa förvärv uppgår till 4 643 MSEK och förvärvsanalyserna indikerar att goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämd livslängd uppgår till 3 360 MSEK.

I februari 2013 avyttrades koncernens 70-procentiga ägarandel av Wangli Security Products Ltd i Kina. Verksamheten bedömdes ej passa in i ASSA ABLOYs verksamhet långsiktigt. Verksamheten redovisades som en tillgång i avyttringsgrupp som innehas för försäljning. Försäljning och rörelseresultat har ej redovisats löpande. Realisationsresultatet uppgick till –11 MSEK.

I oktober 2013 tecknade ASSA ABLOY avtal om förvärv av två ledande tillverkare av brand- och säkerhetsdörrar i Kina, Xinmao och Huasheng. Förvärven kräver godkännande av berörda myndigheter och förväntas slutföras under det första kvartalet 2014.

Forskning och utveckling
ASSA ABLOYs kostnader för forskning och utveckling uppgick under året till 1 390 MSEK (1 344), vilket motsvarar 2,9 procent (2,9) av omsättningen.

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

Hållbar utveckling
ASSA ABLOY bedriver tillståndspliktig verksamhet enligt svenska miljöbalken i fyra av dotterbolagen i Sverige. Koncernens tillstånds- och anmälningspliktiga verksamheter påverkar den yttre miljön genom dotterbolagen ASSA AB och ASSA OEM AB. Bolagen bedriver verksamhet med mekanisk verkstad och därtill hörande anläggning för ytbehandling, vilket påverkar den yttre miljön med utsläpp till vatten och luft samt avfall. Dotterbolagen ASSA AB och ASSA OEM AB arbetar aktivt med miljöfrågor och är certifierade enligt ISO14001. Det bedrivs även tillstånds- och anmälningspliktiga verksamheter i Göteborg och Strömstad inom Crawford Entrance Solutions.

Flertalet av enheterna utanför Sverige bedriver tillståndspliktig verksamhet och innehar motsvarande tillstånd enligt lokal lagstiftning.

ASSA ABLOYs enheter världen över arbetar målmedvetet med att reducera utsläppen av växthusgaser. Detta gäller enheter både på mogna och på nya marknader, och i befintliga såväl som nyförvärvade bolag.

2013 års hållbarhetsredovisning med uppföljning av koncernens prioriterade miljöaktiviteter samt övrig information om hållbar utveckling finns på bolaget hemsida, www.assaabloy.com.

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

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

Framtidsutsikter
Långsiktiga utsikter
Långsiktigt förväntar sig ASSA ABLOY att efterfrågan på säkerhet kommer att öka. Arbetet med att fokusera på kundnytta, innovationer och att utnyttja ASSA ABLOYs starka position kommer att påskynda tillväxten och förbättra lönsamheten.

Den organiska försäljningstillväxten förväntas vara god. Rörelsemarginalen (EBIT) och det operativa kassaflödet förväntas att utvecklas väl.

Väsentliga risker och riskhantering

Riskhantering

Osäkerhet om framtida utveckling och händelseförlopp är ett naturligt riskmoment i all affärsverksamhet. Risktagandet som sådant ger möjligheter till fortsatt ekonomisk tillväxt, men riskerar givetvis även att negativt påverka affärsverksamheten och dess uppsatta målsättningar. Det är därför av stor vikt att ha en systematisk och effektiv process för riskbedömning samt en väl fungerande riskhantering generellt. Riskhanteringen inom ASSA ABLOY syftar ej till att undvika risker utan att på ett kontrollerat sätt identifiera, hantera och reducera effekterna av dessa risker. Detta arbete sker utifrån en bedömning av riskernas sannolikhet och potentiella effekt för koncernen.

ASSA ABLOY är en internationell koncern med stor geografisk spridning, vilket innebär en exponering för olika former av såväl strategiska, operativa som finansiella risker. Strategiska risker avser förändringar i affärsverksamhetens omgivning med potentiellt betydande effekter på ASSA ABLOYs verksamhet och affärsmål. Operativa risker utgörs av risker direkt hänförliga till affärsverksamheten medförande en potentiell påverkan på koncernens resultat och finansiella ställning. Finansiella risker utgörs främst av finansieringsrisk, valutarisk, ränterisk, kreditrisk samt risker kring koncernens pensionsåtaganden.

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.

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.

ASSA ABLOY har en global marknadstäckning med försäljning och tillverkning i ett stort antal länder. Tyngdpunkten finns i Västeuropa och Nordamerika, men andelen av försäljningen har under senare år ökat i Asien samt Central- och Östeuropa. Koncernen är därmed av naturliga skäl exponerad för såväl generella omvärldsrisker som landspecifika risker i form av politiska beslut, övergripande förändringar av regelverk med mera. 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. Vad gäller konkurrenter genomförs riskanalys både centralt och lokalt.

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.

Aktiviteter pågår kontinuerligt i syfte att bibehålla och ytterligare förstärka ASSA ABLOYs goda rykte. Det innebär bland annat att tillse efterlevnad av ASSA ABLOYs uppförandekod. Koden ger uttryck för koncernens höga ambitioner inom bland annat socialt hänsynstagande, engagemang och miljöhänsyn.

Operativa risker

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

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

Finansiella risker

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

STRATEGISKA RISKER

Förändringar i omvärlden med potentiellt betydande effekter på verksamhet och affärsmål.

- Kundbeteende
- Konkurrenter
- Varumärkespositionering
- Landspecifika risker med mera

OPERATIVA RISKER

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

- Legala och miljömässiga risker
- Förvärv av nya verksamheter
- Strukturåtgärder
- Tillgång och prisfluktuationer på råmaterial
- Kundberoende med mera

FINANSIELLA RISKER

Finansiella risker med potentiell påverkan på resultat och finansiell ställning.

- Finansieringsrisker
- Valutarisker
- Ränterisker
- Finansiella kreditrisker
- Risker avseende pensionsåtaganden

Förvaltningsberättelse
Väsentliga risker och riskhantering

Ansvarsfördelning och kontrollen av koncernens finansieringsverksamhet regleras i en finanspolicy vilken fastställs av styrelsen. Treasury har det huvudsakliga ansvaret för finansiella risker inom de ramar som finanspolicyn fastställer. I detta arbete 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.

Koncernens finansiella risker utgörs i huvudsak av finansieringsrisk, valutarisk, ränterisk, kreditrisk samt risker avseende koncernens pensionsåtaganden.

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, är relativt begränsad inom koncernen, även om den förväntas öka över tiden som ett resultat av rationaliseringar inom tillverkning och inköp. Koncernen har under 2013, i enlighet med finanspolicyn, endast säkrat en mycket begränsad del av de löpande valutaflödena vilket innebär att valutaförändringar slår igenom direkt i affärsverksamheten.

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

Ränterisk

När det gäller ränterisker har förändringar i räntenivån en direkt inverkan på ASSA ABLOYs räntenetto. Räntenettot påverkas också av storleken på koncernens nettoskuld och dess valutasammansättning. Nettoskulden var 19 595 MSEK (15 805) vid utgången av 2013. Skulden var främst denominerad i SEK, 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

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

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

Pensionsåtaganden

ASSA ABLOY hade vid utgången av 2013 åtaganden för pensioner och övriga ersättningar efter avslutad anställning om 5 381 MSEK (5 437). Koncernen förvaltar pensionstillgångar till ett värde av 3 425 MSEK (3 193). Avsättningar i balansräkningen för förmåns- och avgiftsbestämda pensionsplaner och sjukvårdsersättningar efter avslutad anställning uppgick till 2 015 MSEK (2 297). Förändringen av tillgångarnas och skuldernas värde från år till år beror dels på hur aktie- och räntemarknaderna utvecklas och dels på vilka aktuariella antaganden som görs. Väsentliga omvärderingar av åtaganden och förvaltningstillgångar redovisas löpande i balansräkningen och i övrigt totalresultat. De antaganden som görs avser bland annat diskonteringsräntor och förväntade inflations- och löneökningsnivåer.

Operativa risker	Riskhantering	Kommentar
Legala risker	Förväntade och genomförda förändringar i lagstiftning följs löpande upp i de länder där koncernen är verksam. En koncernövergripande legal policy är införd, vilken specificerar det juridiska ramverk inom vilket affärsverksamhet får bedrivas. Utestående och potentiella tvister och andra legala ärenden inrapporteras regelbundet till koncernens centrala juristfunktion. Riktlinjer och policies kring efterlevnad av gällande konkurrens-, exportkontroll- och antikorruptionslagstiftning är införda. Legala risker kopplade till egendom och ansvarsfrågor utvärderas löpande.	Det bedöms vid utgången av 2013 ej finnas utestående legala tvister som kan leda till väsentliga kostnader för koncernen.
Miljörisker	Utestående och potentiella miljörisker följs regelbundet upp i verksamheten. Extern expertis tas in för miljömässiga utvärderingar vid behov.	Prioriterade miljöaktiviteter samt övrig information om hållbar utveckling redovisas i koncernens hållbarhetsredovisning.
Förvärv av nya verksamheter	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.	Koncernens förvärv under 2013 redovisas i förvaltningsberättelsen samt i not 30 Rörelseförvärv.
Omstruktureringsåtgärder Koncernen genomför särskilda strukturprogram, vilket innebär 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.	Strukturprogrammens omfattning, kostnader och besparingar presenteras mer utförligt i förvaltningsberättelsen.
Prisfluktuationer och tillgång till råmaterial	Inköp och hantering av råmaterial sker främst på divisions-/affärsenhetsnivå. Koordinering sker med hjälp av regionala råd samt med hjälp av övergripande ansvariga för utvalda materialkomponenter.	För ytterligare information kring materialinköp, se not 7 Kostnader fördelade på kostnadsslag.
Kundförluster	Kundfordringarna är spridda över ett stort antal kunder på ett stort antal marknader. Det finns inga enskilda kunder inom koncernen som var och en utgör mer än 10 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.
Försäkringsrisker	Ett koncernövergripande försäkringsprogram finns etablerat, främst avseende egendoms-, avbrotts-, och ansvarsrisker. Försäkringsprogrammet omfattar samtliga affärsenheter. Exponeringen för ovannämnda riskområden inom koncernen regleras bland annat med hjälp av eget återförsäkringsbolag, så kallat captive.	Koncernen bedöms i stort ha ett adekvat försäkringsskydd och en rimlig balans mellan bedömd riskexponering och försäkringskostnad.
Risker relaterade till intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen	Organisationen bedöms som förhållandevis transparent och med tydliga ansvarsfördelningar. Instruktioner kring ansvarsfördelning, behörigheter och andra internkontrollrutiner regleras i en handbok för intern kontroll. Efterlevnad av internkontroll utvärderas årligen för samtliga rörelsedrivande bolag.	Intern kontroll och övriga relaterade frågor presenteras mer utförligt i förvaltningsberättelsen, avsnittet för bolagsstyrning.
Risker kring finansiell rapportering	En väl etablerad controllerorganisation på både divisions- och koncernnivå analyserar och övervakar kvaliteten på finansiell rapportering. Årlig intern granskning av finansiell rapportering sker för utvalda koncernbolag på roterande basis.	Se även avsnittet 'Grund för rapporternas upprättande' i not 1. Ytterligare information om riskhantering kring finansiell rapportering återfinns i förvaltningsberättelsen, avsnittet för bolagsstyrning.

Förvaltningsberättelse
Bolagsstyrning

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

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

Denna bolagsstyrningsrapport har upprättats som en del av ASSA ABLOYs tillämpning av Svensk kod för bolagsstyrning. ASSA ABLOY redovisar inga avvikelser från Svensk kod för bolagsstyrning för 2013.

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.

Viktiga externa regelverk
- Svensk aktiebolagslag
- NASDAQ OMX Stockholm regelverk för emittenter
- Svensk kod för bolagsstyrning (www.bolagsstyrning.se)

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

Aktieägare

ASSA ABLOY hade vid årets slut 17 199 aktieägare (17 591). ASSA ABLOYs huvudägare är Investment AB Latour (9,5 procent av kapitalet och 29,5 procent av rösterna) samt Melker Schörling AB (3,9 procent av kapitalet och 11,5 procent av rösterna). Vidare uppgick Capital Group fonders ägande till 10,7 procent av kapitalet och 7,3 procent av rösterna. Utländska aktieägares ägarandel uppgick till cirka 67 procent (68) av aktiekapitalet och cirka 46 procent (46) av rösterna. De tio största aktieägarna representerade motsvarande cirka 37 procent (38) av aktiekapitalet och 57 procent (58) av rösterna. För ytterligare information om aktieägarna, se sidan 123.

Ett aktieägaravtal som bland annat innehåller en överenskommelse om förköpsrätt vid någondera parts avyttring av aktier av serie A finns mellan Gustaf Douglas, Melker Schörling och till dem 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 årets slut till 370 858 778 SEK fördelat på 19 175 323 aktier av serie A och 351 683 455 aktier av serie B. Det totala antalet röster uppgick till 543 436 685 där en aktie av serie A motsvarar tio röster och en aktie av serie B en röst. Samtliga aktier har ett kvotvärde om 1,00 SEK och lika rätt till andel i bolagets tillgångar och resultat.

Återköp av egna aktier

Sedan 2010 har styrelsen begärt och fått mandat av bolagsstämman att köpa tillbaka och överlåta egna aktier. Syftet har varit att kunna anpassa bolagets kapitalstruktur och därigenom bidra till ökat aktieägarvärde, att kunna tillvarata förvärvsmöjligheter genom att helt eller delvis finansiera företagsförvärv med egna aktier samt som en säkringsåtgärd för bolagets långsiktiga aktiesparprogram (LTI). Årsstämman 2013 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 600 000 (600 000) aktier av serie B innehas av ASSA ABLOY efter återköp i syfte att säkra bolagets förpliktelser med anledning av bolagets långsiktiga aktiesparprogram (LTI). Dessa aktier utgör cirka 0,2 procent (0,2) av aktiekapitalet och varje aktie har ett kvotvärde om 1,00 SEK. Köpeskillingen uppgick till 103 MSEK (103). Inga återköp av aktier genomfördes under 2013.

Aktien och utdelningspolicy

ASSA ABLOYs aktie av serie B är noterad på NASDAQ OMX Stockholms lista för större bolag (Large Cap). ASSA ABLOYs börsvärde uppgick vid utgången av året till 125 814 MSEK. Styrelsens målsättning är att utdelningen långsiktigt ska motsvara 33–50 procent av resultatet efter schablonskatt, dock alltid med beaktande av ASSA ABLOYs långsiktiga finansieringsbehov.

Bolagsstämma

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

Årsstämma ska hållas inom sex månader efter räkenskapsårets utgång. Vid årsstämman prövas frågor avseende bland annat utdelning, fastställande av resultat- och

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

Årsstämma 2013

Vid årsstämman i april 2013 deltog aktieägare som representerade 60,2 procent av aktiekapitalet och 73 procent av rösterna i bolaget.

Vid årsstämman omvaldes Lars Renström, Carl Douglas, Birgitta Klasén, Eva Lindqvist, Johan Molin, Sven-Christer Nilsson, Jan Svensson och Ulrik Svensson till ledamöter av styrelsen. Vidare omvaldes Lars Renström till styrelseordförande samt Carl Douglas till vice ordförande.

Stämman 2013 fastställde, i enlighet med styrelsens och VDs förslag, utdelningen till 5,10 SEK per aktie. Stämman beslutade därutöver om arvode till styrelsen, riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare, bemyndigande till styrelsen om återköp och överlåtelser av egna aktier av serie B, genomförandet av ett långsiktigt aktiesparprogram för ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner inom koncernen (LTI 2013) samt utsåg ledamöter av valberedningen inför årsstämman 2014.

Valberedning

Inför årsstämman 2014 utgörs valberedningen av Gustaf Douglas (Investment AB Latour), Mikael Ekdahl (Melker Schörling AB), Liselott Ledin (Alecta) Marianne Nilsson (Swedbank Robur fonder) och Johan Strandberg (SEB fonder/SEB Trygg Liv). Gustaf Douglas är valberedningens ordförande. För det fall en aktieägare, som representeras av en av valberedningens ledamöter, inte längre skulle tillhöra de största aktieägarna i ASSA ABLOY äger valberedningen rätt att utse en annan representant för någon av de större aktieägarna att ersätta sådan ledamot. Detsamma gäller för det fall en ledamot av valberedningen inte längre är anställd av sådan aktieägare eller av något annat skäl lämnar valberedningen före årsstämman 2014.

Valberedningen har till uppgift att på aktieägarnas uppdrag förbereda val av ordförande, vice ordförande och övriga ledamöter av styrelsen, val av revisor, val av ordförande vid årsstämman, val av valberedning inför årsstämman, arvodesfrågor och därtill hörande frågor.

Inför årsstämman 2014 har valberedningen gjort 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 har varit en del av underlaget för denna bedömning. Sökandet efter lämpliga styrelseledamöter pågår kontinuerligt under året och förslag till nya ledamöter sker i varje enskilt fall med utgångspunkt i en av valberedningen fastställd kravprofil.

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

Valberedningens förslag till årsstämman 2014 offentliggörs senast i samband med kallelsen till årsstämman som beräknas publiceras omkring den 2 april 2014.

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 och policies samt förvärv, avyttringar och investeringar. 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 hör bland annat att;

- fortlöpande utvärdera bolagets operativa ledning, inklusive VDs arbete,
- säkerställa att det finns effektiva system för uppföljning och kontroll av bolagets verksamhet,
- säkerställa att bolagets informationsgivning präglas av öppenhet, är korrekt, relevant och tillförlitlig,
- säkerställa att det finns en tillfredsställande kontroll av bolagets efterlevnad av lagar och andra regler som gäller för bolagets verksamhet, samt
- säkerställa att erforderliga etiska riktlinjer fastställs för bolagets uppträdande.

Styrelsens arbetsordning och instruktioner om arbetsfördelningen mellan styrelse och VD uppdateras och fastställs minst en gång per år. Styrelsen har även utfärdat skriftliga anvisningar där det anges hur den finansiella rapporteringen till styrelsen ska ske.

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

Styrelsen har minst fyra ordinarie sammanträden samt ett konstituerande sammanträde per år. De ordinarie sammanträdena äger rum i anslutning till bolagets avgivande av helårs- respektive delårsbokslut. Minst en gång årligen sker ett besök vid någon av koncernens verksamheter, eventuellt kombinerat med ett styrelsesammanträde. Därutöver hålls extra styrelsesammanträden vid behov. Samtliga

sammanträden följer en godkänd dagordning. Inför varje möte skickas förslag till dagordning, inklusive dokumentation, ut till samtliga styrelseledamöter.

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

Styrelsens arbete under 2013

Styrelsen har under året hållit nio sammanträden (fem ordinarie sammanträden, ett konstituerande sammanträde och tre extra sammanträden). Vid tre av dessa var en ledamot frånvarande och vid övriga sammanträden har samtliga ledamöter varit närvarande. Vid de ordinarie styrelsemötena har VD redogjort för koncernens resultat och finansiella ställning, inklusive utsikter för de kommande kvartalen. Dessutom har investeringar samt förvärv och avyttringar behandlats. Samtliga förvärv och avyttringar med ett värde på skuldfri basis överstigande 100 MSEK beslutas av styrelsen. Beloppsgränsen förutsätter att ärendet avser förvärv eller avyttring inom ramen för i styrelsen överenskommen strategi.

Viktigare frågor som styrelsen behandlat under året omfattar bland annat ASSA ABLOYs varumärkesstrategi och produktutveckling. Styrelsen har under året även behandlat det nya strukturprogrammet. Därutöver har styrelsen behandlat ett antal förvärv bland annat av Ameristar, Amarr och Mercor. Styrelsen genomförde under året fördjupad genomgång av koncernens verksamhet inom Asia Pacific samt besökte EMEAs verksamhet i Bukarest, Rumänien.

Ersättningsutskottet

Under 2013 har ersättningsutskottet utgjorts av Lars Renström (ordförande), Jan Svensson och Sven-Christer Nilsson.

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 2014 framgår av sidan 77.

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

Utskottet har under 2013 haft två möten, varav ett per telefon. Vid ett av mötena var en ledamot frånvarande. I övrigt har samtliga ledamöter varit närvarande.

Ersättningsutskottet har bland annat berett förslag till ersättning till koncernledningen, utvärderat befintliga incitamentsprogram och berett förslaget till långsiktigt aktiesparprogram för 2014. Möten i ersättningsutskottet protokollförs, bifogas styrelsematerialet och avrapporteras muntligen vid styrelsemötena.

Revisionsutskottet

Under 2013 har revisionsutskottet utgjorts av Ulrik Svensson (ordförande), Birgitta Klasén och Jan Svensson.

I revisionsutskottets arbetsuppgifter ingår att kontinuerligt kvalitetssäkra ASSA ABLOYs finansiella rapportering. En löpande dialog förs med bolagets revisor bland annat angående revisionens inriktning och omfattning. Revisionsutskottet ansvarar vidare för att utvärdera revisionsinsatsen och informera bolagets styrelse och valberedning om resultatet därav samt att fortlöpande följa upp aktuell riskbild avseende legala risker i verksamheten. Revisionsutskottet har under 2013 haft fyra möten, vid vilka samtliga ledamöter, bolagets revisor samt representanter från företagsledningen närvarat. Viktigare frågor som revisionsutskottet behandlat under året inbegriper intern kontroll, bokslutsoch värderingsfrågor, skattefrågor, försäkrings- och risk managementfrågor samt legala riskområden.

Möten i revisionsutskottet protokollförs, bifogas styrelsematerialet och avrapporteras muntligen vid styrelsemötena.

ASSA ABLOYs styrelse

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

Ersättning till styrelsen

Bolagsstämman beslutar om den ersättning som ska utgå till styrelseledamöterna. Årsstämman 2013 beslutade att arvode till styrelsen ska vara oförändrat i förhållande till föregående år och utgå med ett sammanlagt belopp om 4 600 000 SEK (ersättning för utskottsarbete inte inkluderat) att fördelas mellan ledamöterna enligt följande; 1 350 000 SEK till ordföranden, 750 000 SEK till vice ordföranden samt 500 000 SEK till envar av övriga av årsstämman valda ledamöter som inte är anställda i bolaget. Som ersättning för utskottsarbete ska ordföranden för revisionsutskottet erhålla 200 000 SEK, ordföranden för ersättningsutskottet 100 000 SEK, ledamot i revisionsutskottet (förutom ordföranden) 100 000 SEK samt ledamot i ersättningsutskottet (förutom ordföranden) 50 000 SEK.

Styrelsens ordförande och övriga styrelseledamöter har inga pensionsförmåner eller avtal om avgångsvederlag. Till VD och arbetstagarrepresentanter utgår inga styrelsearvoden. För ytterligare information om arvode till styrelsens ledamöter för 2013, se not 33.

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
Birgitta Klasén	Ledamot	Ja	Ja
Eva Lindqvist	Ledamot	Ja	Ja
Johan Molin	Ledamot, VD och koncernchef	Nej	–
Sven-Christer Nilsson	Ledamot	Ja	Ja
Jan Svensson	Ledamot	Ja	Nej
Ulrik Svensson	Ledamot	Ja	Nej

Styrelsens sammansättning och aktieinnehav

Namn	Befattning	Invald	Född	Ersättnings-utskottet	Revisions-utskottet	A-aktier[1]	B-aktier[1]
Lars Renström	Ordförande	2008	1951	Ordförande	–	–	10 000
Carl Douglas	Vice ordförande	2004	1965	–	–	13 865 243	21 300 000
Birgitta Klasén	Ledamot	2008	1949	–	Ledamot	–	7 000
Eva Lindqvist	Ledamot	2008	1958	–	–	–	2 300
Johan Molin	Ledamot, VD och koncernchef	2006	1959	–	–	–	533 542
Sven-Christer Nilsson	Ledamot	2001	1944	Ledamot	–	–	5 000
Jan Svensson	Ledamot	2012	1956	Ledamot	Ledamot	–	2 000
Ulrik Svensson	Ledamot	2008	1961	–	Ordförande	–	3 000
Kurt Hellström	Ledamot, arbetstagar-representant	2013	1957	–	–	–	–
Mats Persson	Ledamot, arbetstagar-representant	1994	1955	–	–	–	–
Rune Hjälm	Suppleant, arbetstagar-representant	2005	1964	–	–	–	–
Seppo Liimatainen	Suppleant, arbetstagar-representant	2013	1950	–	–	–	2 600

[1] Inklusive närstående och genom bolag. Innehav per 31 december 2013. Informationen uppdateras regelbundet på *www.assaabloy.com*.

Styrelseledamöter valda av årsstämman 2013

Lars Renström

Lars Renström
Ordförande.
Styrelseledamot sedan 2008.
Född 1951.
Civilingenjör och civilekonom. VD och koncernchef för Alfa Laval AB sedan 2004. VD och koncernchef för Seco Tools AB 2000–2004. VD och divisionschef för Atlas Copco Rock Drilling Tools 1997–2000. Innan dess ett flertal ledande befattningar inom ABB och Ericsson.
Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Alfa Laval AB och Tetra Laval Group.
Aktieinnehav (inklusive närstående och genom bolag):
10 000 B-aktier.

Carl Douglas

Carl Douglas
Vice ordförande.
Styrelseledamot sedan 2004.
Född 1965.
BA (Bachelor of Arts).
Egen företagare.
Övriga uppdrag: Vice ordförande i Securitas AB. Styrelseledamot i Investment AB Latour och Swegon AB.
Aktieinnehav (inklusive närstående och genom bolag):
13 865 243 A-aktier och 21 300 000 B-aktier genom Investment AB Latour.

Birgitta Klasén

Birgitta Klasén
Styrelseledamot sedan 2008.
Född 1949.
Civilingenjör.
Fristående IT konsult (Senior IT Advisor). Chief Information Officer (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. Innehade olika tjänster inom IBM 1976–1994.
Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Acando AB och IFS AB.
Aktieinnehav (inklusive närstående och genom bolag):
7 000 B-aktier.

Eva Lindqvist

Eva Lindqvist
Styrelseledamot sedan 2008.
Född 1958.
Civilingenjör och civilekonom.
Senior Vice President inom Mobile Business på TeliaSonera AB 2006–2007. Innan dess innehade hon ett flertal ledande befattningar inom TeliaSonera AB, till exempel President and Head of Business Operation International Carrier, samt olika positioner inom Ericssonkoncernen 1981–1999.
Övriga uppdrag: Styrelseledamot i bland annat Tieto Oy, Sweco AB och Episerver AB. Ledamot av Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA).
Aktieinnehav (inklusive närstående och genom bolag):
2 300 B-aktier.

Johan Molin

Johan Molin
Styrelseledamot sedan 2006.
Född 1959.
Civilekonom.
VD och koncernchef i ASSA ABLOY AB sedan 2005. Koncernchef Nilfisk-Advance 2001–2005. Olika positioner inom främst finans och marknad, sedermera divisionschef inom Atlas Copco-koncernen 1983–2001.
Övriga uppdrag: Styrelseordförande i Nobia AB.
Aktieinnehav (inklusive närstående och genom bolag):
533 542 B-aktier.

Sven-Christer Nilsson

Sven-Christer Nilsson
Styrelseledamot sedan 2001.
Född 1944.
Fil. kand.
VD och koncernchef Telefonaktiebolaget LM Ericsson 1998–1999, olika positioner inom främst marknad och ledning i Ericssonkoncernen 1982–1997.
Övriga uppdrag: Ordförande i Försvarets Materielverk, FMV. Styrelseledamot i CEVA, Inc.
Aktieinnehav (inklusive närstående och genom bolag):
5 000 B-aktier.

Innehav per 31 december 2013. Informationen uppdateras regelbundet på *www.assaabloy.com*.

Ulrik Svensson

Jan Svensson

Ulrik Svensson
Styrelseledamot sedan 2008.
Född 1961.
Civilekonom.
VD i Melker Schörling AB sedan 2006. Finansdirektör i Swiss International Airlines Ltd. 2003–2006. Finansdirektör i Esselte AB 2000–2003 samt ekonomiansvarig/finansdirektör för Stenbecksgruppens utländska telekomsatsningar 1992–2000.
Övriga uppdrag: Styrelseledamot i AarhusKarlshamn AB, Loomis AB, Hexagon AB, Hexpol AB och Flughafen Zürich AG.
Aktieinnehav (inklusive närstående och genom bolag):
3 000 B-aktier.

Jan Svensson
Styrelseledamot sedan 2012.
Född 1956.
Maskiningenjör och civilekonom.
VD och koncernchef i Investment AB Latour sedan 2003.
Övriga uppdrag: Styrelseordförande i AB Fagerhult, Nederman Holding AB samt Oxeon AB. Styrelseledamot i Loomis AB, Investment AB Latour och Tomra Systems ASA.
Aktieinnehav (inklusive närstående och genom bolag):
2 000 B-aktier.

Styrelseledamöter utsedda av arbetstagarorganisationer

Kurt Hellström

Kurt Hellström
Styrelseledamot sedan 2013.
Född 1957.
Arbetstagarrepresentant, Privattjänstemannakartellen.
Aktieinnehav (inklusive närstående och genom bolag): –

Mats Persson

Mats Persson
Styrelseledamot sedan 1994.
Född 1955.
Arbetstagarrepresentant, IF Metall.
Aktieinnehav (inklusive närstående och genom bolag): –

Rune Hjälm

Rune Hjälm
Styrelsesuppleant sedan 2005.
Född 1964.
Arbetstagarrepresentant, IF Metall. Ordförande i EWC, ASSA ABLOY Europeiska Företagsråd.
Aktieinnehav (inklusive närstående och genom bolag): –

Seppo Liimatainen

Seppo Liimatainen
Styrelsesuppleant sedan 2013.
Född 1950.
Arbetstagarrepresentant, Privattjänstemannakartellen.
Aktieinnehav (inklusive närstående och genom bolag):
2 600 B-aktier

Innehav per 31 december 2013. Informationen uppdateras regelbundet på *www.assaabloy.com*.

Johan Molin

Tzachi Wiesenfeld

Carolina Dybeck Happe

Thanasis Molokotos

Denis Hébert

Tim Shea

Magnus Kagevik

Juan Vargues

Ulf Södergren

Koncernledning

Johan Molin
Född 1959.
Civilekonom.
VD och koncernchef.
Chef för division Global Technologies.
Anställd sedan: 2005.
Aktieinnehav: 533 542 B-aktier.

Carolina Dybeck Happe
Född 1972.
Civilekonom.
Executive Vice President samt
Ekonomi- och Finansdirektör.
Anställd sedan: 2012.
Aktieinnehav: 7 719 B-aktier.

Denis Hébert
Född 1956.
Civilekonom, MBA.
Executive Vice President.
Chef för Global Technologies
affärsenhet HID Global.
Anställd sedan: 2002.
Aktieinnehav: 22 730 B-aktier.

Magnus Kagevik
Född 1967.
Civilingenjör Maskinteknik.
Executive Vice President.
Chef för division Asia Pacific.
Anställd sedan: 2007.
Aktieinnehav: 5 749 B-aktier.

Ulf Södergren
Född 1953.
Civilingenjör och Civilekonom.
Executive Vice President.
Teknisk direktör.
Anställd sedan: 2000.
Aktieinnehav: 12 377 B-aktier.

Tzachi Wiesenfeld
Född 1958.
Högskoleingenjör, MBA.
Executive Vice President.
Chef för division EMEA.
Anställd sedan: 2000.
Aktieinnehav: 11 321 B-aktier.

Thanasis Molokotos
Född 1958.
Civilingenjör.
Executive Vice President.
Chef för division Americas.
Anställd sedan: 1996.
Aktieinnehav: 36 785 B-aktier.

Tim Shea
Född 1959.
Civilingenjör, MBA.
Executive Vice President.
Chef för Global Technologies
affärsenhet ASSA ABLOY Hospitality.
Anställd sedan: 2004.
Aktieinnehav: 8 647 B-aktier.

Juan Vargues
Född 1959.
Maskiningenjör, MBA.
Executive Vice President.
Chef för division Entrance Systems.
Anställd sedan: 2002.
Aktieinnehav: 24 149 B-aktier.

Förändringar i koncernledningen
Jonas Persson, Executive Vice President och chef för division Asia Pacific under perioden 2009-2013 lämnade ASSA ABLOY den 31 december 2013. Han efterträddes av Magnus Kagevik fr.o.m 1 januari 2014.

Innehav per 31 december 2013. Informationen uppdateras regelbundet på *www.assaabloy.com*.

Koncernledning och organisation

Koncernledningen består av VD, cheferna för koncernens divisioner, ekonomi- och finansdirektören samt tekniska direktören. ASSA ABLOYs verksamhet är uppdelad i fem divisioner där den bärande principen är att divisionerna i så stor utsträckning som möjligt ska vara ansvariga för affärsverksamheten medan huvudkontorets olika funktioner ansvarar för samordning, uppföljning, policies och riktlinjer på övergripande nivå. Sammansättningen av koncernen ger ett geografiskt och strategiskt fördelat ansvar i syfte att erhålla korta beslutsvägar. Ledningsfilosofin bygger på tillit och respekt för lokala förhållanden och kulturer.

Riktlinjer och policies

Koncernens mest betydelsefulla riktlinjer och policies definierar vilka produktområden koncernen ska verka inom och beskriver principer för marknadsbearbetning, tillväxt, produktutveckling, organisation, kostnadseffektivitet och medarbetarutveckling. Dessa principer finns samlade i skriften "Our Road to the Future" som har förmedlats till samtliga medarbetare i koncernen. Övriga betydelsefulla riktlinjer och policies avser finansiell styrning, kommunikationsfrågor, insiderfrågor, koncernens varumärken, affärsetik, exportkontroll samt miljöfrågor. ASSA ABLOYs finanspolicy och redovisningsmanual sätter ramarna för finansiell styrning och uppföljning. ASSA ABLOYs kommunikationspolicy syftar till att säkerställa att väsentlig information lämnas i rätt tid och på ett korrekt sätt i relation till gällande regelverk. ASSA ABLOY har antagit en insiderpolicy som komplement till gällande svensk insiderlagstiftning. Insiderpolicyn är tillämplig på alla personer som rapporterats till Finansinspektionen såsom personer med insynsställning i ASSA ABLOY AB (inklusive dotterbolag) samt även vissa andra kategorier av anställda. Riktlinjer vad gäller varumärken syftar till att bevara och utveckla de stora värden som finns i koncernens varumärken.

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

Decentraliserad organisation

ASSA ABLOYs verksamhet är decentraliserad. Decentraliseringen är ett medvetet strategiskt val baserat på branschens lokala karaktär och en övertygelse om den divisionaliserade styrningsmodellens fördelar.

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. Koncernen består av fem divisioner fördelade på cirka 40 affärsenheter. Affärsenheterna består sedan i sin tur av ett större antal sälj- och produktionsenheter beroende på strukturen i respektive affärsenhet. Förutom uppföljning per enhet görs även en uppföljning av produkter och marknader.

Intern kontroll avseende finansiell rapportering

ASSA ABLOYs process för intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen har utformats i syfte att ge en rimlig försäkran om tillförlitlig finansiell rapportering samt att denna är upprättad i överensstämmelse med god redovisningssed, tillämpliga lagar och förordningar samt övriga krav på noterade bolag. Processen är baserad på ramverket för intern kontroll utgiven av the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Processen kan delas upp i ett antal delkomponenter, så som de definieras i ovannämnda ramverk, och beskrivs närmare nedan.

Kontrollmiljö

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

En väl fungerande decentraliserad organisationsstruktur inom ASSA ABLOY bidrar i väsentlig grad till en god kontrollmiljö. Enhetliga redovisnings- och rapportinstruktioner tillämpas av samtliga enheter i koncernen. Miniminivåer för intern kontroll av den finansiella rapporteringen har fastställts och följs upp årligen för samtliga rörelsedrivande bolag. Uppförandekoden har varit föremål för översyn och uppdatering tidigare och dess efterlevnad följs upp systematiskt i verksamheten.

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

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

En global finansiell internrevisionsfunktion är upprättad och genomför årliga finansiella utvärderingar i enlighet med den av revisionsutskottet årligt fastställda planen. Under 2013 har även särskilda test av efterlevnad av koncernens policy mot korruption genomförts vid fyra rörelsedrivande bolag. Resultaten från de finansiella utvärderingarna samt utvärderingarna av efterlevnaden av policyn mot korruption föreläggs revisionsutskottet och revisorerna. Koncernövergripande riktlinjer för intern kontroll följs upp årligen. Riktlinjerna berör olika processer som till exempel order, inköp, bokslut och anläggningshantering, efterlevnad av olika policies, legala frågor och HR-frågor.

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

De koncernövergripande riktlinjerna för intern kontroll följdes upp under året hos samtliga rörelsedrivande bolag med hjälp av självutvärderingar delvis kompletterat med en åsiktsyttring (second opinion) från externa revisorer. Självutvärderingar följs sedermera upp på divisions- och koncernnivå i syfte att ytterligare förbättra tillförlitligheten i den finansiella rapporteringen.

Extern revision
Vid årsstämman 2010 valdes PricewaterhouseCoopers (PwC) till bolagets externa revisorer för en fyraårsperiod fram till slutet av årsstämman 2014. PwC har varit koncernens revisorer sedan koncernens bildande 1994. I samband med årsstämman 2013 tillträdde auktoriserade revisorn Bo Karlsson som huvudansvarig revisor och ersatte därvid auktoriserade revisorn Peter Nyllinge. Bo Karlsson är född 1966 och har förutom ASSA ABLOY revisionsuppdrag i SKF och Fagerhult.

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.

Bolagets revisor deltar vid samtliga möten i revisionsutskottet samt på styrelsens möte i februari där han rapporterar sina observationer och rekommendationer från årets koncernrevision.

Den externa revisionen utförs i enlighet med International Standards on Auditing, ISA, vilket är god revisionssed i Sverige sedan 2011. Revisionen av årsredovisningshandlingar för legala enheter utanför Sverige sker i enlighet med lagstadgade krav och andra tillämpliga regler i respektive land. För information om arvoden till revisorer samt utförda uppdrag i koncernen för de tre senaste räkenskapsåren, se not 3 samt Årsredovisning 2012 not 3.

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 2013. Grundprincipen är att ersättning och andra anställningsvillkor ska vara marknadsmässiga och konkurrenskraftiga. ASSA ABLOY beaktar såväl global ersättningspraxis som praxis i hemlandet för varje medlem av Koncernledningen. Den totala ersättningen till Koncernledningen ska bestå av grundlön, rörliga komponenter i form av årlig respektive långsiktig rörlig ersättning, övriga förmåner och pension.

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

Fast och rörlig ersättning

Grundlönen ska vara konkurrenskraftig och 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 sociala kostnader).

Koncernledningen ska därutöver, inom ramen för styrelsens förslag till långsiktigt aktiesparprogram, kunna erhålla rörlig ersättning i form av aktier baserat på utfallet i förhållande till ett av styrelsen fastställt intervall avseende utvecklingen av vinst per aktie under 2014. I denna ersättningsmodell ingår även rätten att vid köp av en aktie under vissa förutsättningar erhålla en kostnadsfri matchningsaktie från bolaget. Denna ersättning ska, vid oförändrad aktiekurs, motsvara maximalt 75 procent av grundlönen (exklusive sociala kostnader).

Bolagets kostnad för rörliga ersättningar till Koncernledningen enligt ovan kan, vid maximalt utfall, komma att uppgå till sammanlagt cirka 54 MSEK (exklusive sociala kostnader). Beräkningen är gjord utifrån de personer som för närvarande ingår i Koncernledningen.

Övriga förmåner och pension

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

Uppsägning och avgångsvederlag

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

Avvikelse från riktlinjerna

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

Omsättning och resultat

- Den organiska tillväxten var 2 procent (2) medan förvärvad tillväxt uppgick till 4 procent (9).
- Rörelseresultatet (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster ökade med 6 procent till 7 923 MSEK (7 501) motsvarande en rörelsemarginal på 16,3 procent (16,1).
- Vinst per aktie efter full utspädning exklusive jämförelsestörande poster ökade med 6 procent och uppgick till 14,84 SEK (13,97).

Omsättning
Koncernens omsättning uppgick till 48 481 MSEK (46 619). Valutaeffekter påverkade omsättningen med –1 156 MSEK (290).

Förändring av omsättning

%	2012	2013
Organisk tillväxt	2	2
Förvärvad tillväxt	9	4
Kurseffekter	1	–2
Totalt	**12**	**4**

Den totala omsättningsförändringen för 2013 var 4 procent (12). Den organiska tillväxten uppgick till 2 procent (2) och förvärvade enheter bidrog positivt med 4 procent (9).

Omsättning per produktgrupp
Omsättningen av mekaniska lås, låssystem och tillbehör uppgick till 33 procent (36) av total omsättning. Omsättningen av elektromekaniska och elektroniska lås ökade till 49 procent (46), varav entréautomatik uppgick till 25 procentenheter (24). Omsättningen av säkerhetsdörrar och beslag uppgick till 18 procent (18).

Kostnadsstruktur
Totala lönekostnader inklusive sociala kostnader och pensionskostnader uppgick till 13 759 MSEK (12 705), vilket motsvarar 28 procent (27) av omsättningen. Medelantalet anställda uppgick till 42 556 (42 762).

Koncernens materialkostnader uppgick till 16 977 MSEK (16 111), motsvarande 35 procent (35) av omsättningen.

Övriga inköpskostnader uppgick till 9 789 MSEK (9 256), vilket motsvarar 20 procent (20) av omsättningen.

Avskrivningar på anläggningstillgångar uppgick till 993 MSEK (1 034), vilket motsvarar 2 procent (2) av omsättningen.

Rörelseresultat
Rörelseresultatet (EBIT) exklusive omstruktureringskostnader ökade till 7 923 MSEK (7 501) tack vare genomförda effektivitetsförbättringar och en fortsatt tillväxt i verksamheten. Motsvarande rörelsemarginal uppgick till 16,3 procent (16,1). Valutaeffekter i rörelseresultatet uppgick till –261 MSEK (37).

Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA) exklusive omstruktureringskostnader uppgick till 8 917 MSEK (8 536). Motsvarande marginal var 18,4 procent (18,3).

Jämförelsestörande poster
Omstruktureringskostnader belastade årets rörelseresultat med 1 000 MSEK (–), varav nedskrivningar av anläggningstillgångar och lager uppgick till 85 MSEK. Resterande del avser främst kostnader i samband med personalneddragningar och uppsägningar av leasingavtal.

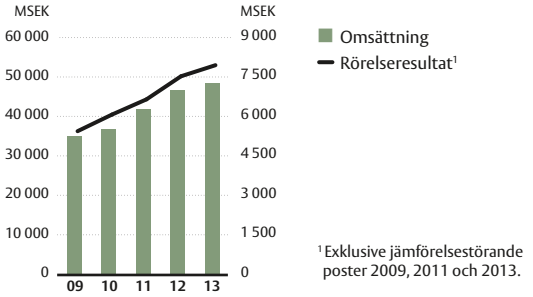
Resultat före skatt
Resultat före skatt exklusive omstruktureringskostnader uppgick till 7 381 MSEK (6 784). Valutaeffekten uppgick till –247 MSEK (28). Finansnettot uppgick till –542 MSEK (–717). Det förbättrade finansnettot härrör sig främst till lägre räntekostnader samt lägre kostnader för diskonterade tilläggsköpeskillingar. Vinstmarginalen definierad som resultat före skatt i förhållande till omsättningen uppgick till 15,2 procent (14,6) exklusive omstruktureringskostnader.

Moderbolagets resultat före skatt uppgick till 2 896 MSEK (3 507).

Skatt
Koncernens skattekostnad uppgick till 1 595 MSEK (1 623), vilket motsvarar en effektiv skattesats om 25 procent (24).

Vinst per aktie
Vinst per aktie efter full utspädning exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 14,84 SEK (13,97), en ökning med 6 procent.

OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT



¹ Exklusive jämförelsestörande poster 2009, 2011 och 2013.

Koncernens resultaträkning och rapport över totalresultat

Resultaträkning, MSEK	Not	2012 Omräknad	2013
Försäljningsintäkter	2	46 619	48 481
Kostnad för sålda varor		–28 190	–30 082
Bruttoresultat		**18 429**	**18 399**
Försäljningskostnader		–7 162	–7 575
Administrationskostnader	3	–2 410	–2 470
Forsknings- och utvecklingskostnader		–1 344	–1 390
Övriga rörelseintäkter och -kostnader	4	–82	–133
Resultatandel i intressebolag	5	70	94
Rörelseresultat	6–9, 33	**7 501**	**6 924**
Finansiella intäkter[1]	10	32	28
Finansiella kostnader[1]	9, 11	–749	–571
Resultat före skatt[1]		**6 784**	**6 381**
Inkomstskatt[1]	12	–1 623	–1 595
Årets resultat från kvarvarande verksamheter[1]		**5 161**	**4 786**
Årets resultat från avyttringsgrupp som innehas för försäljning och avvecklade verksamheter	31	11	–11
Årets resultat[1]		**5 172**	**4 775**
Årets resultat hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare[1]		5 158	4 772
Innehav utan bestämmande inflytande		14	2
Vinst per aktie			
före utspädning, SEK[1]	13	13,97	12,89
efter utspädning, SEK[1]	13	13,97	12,89
efter utspädning och exklusive jämförelsestörande poster, SEK[1]	13	13,97	14,84

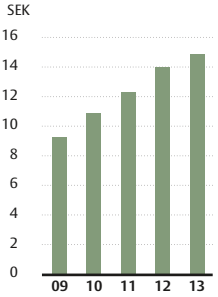
Rapport över totalresultat, MSEK	2012	2013
Årets resultat[1]	**5 172**	**4 775**
Övrigt totalresultat:		
Poster som inte kan återföras i resultaträkningen		
Omvärdering av nettopensionsförpliktelser, netto efter skatt[1]	–34	225
Summa[1]	**–34**	**225**
Poster som senare kan återföras i resultaträkningen		
Andel av övrigt totalresultat i intressebolag	–96	–18
Kassaflödessäkringar	–1	9
Säkring av nettoinvestering	181	0
Omräkningsdifferens	–978	143
Summa	**–893**	**134**
Totalresultat för perioden[1]	**4 245**	**5 133**
Totalresultat hänförligt till:		
– Moderbolagets aktieägare[1]	4 238	5 129
– Innehav utan bestämmande inflytande	6	4

[1] Sifforna för 2012 har justerats på grund av byte av redovisningsprincip avseende redovisning av förmånsbestämda pensionsplaner.

OMSÄTTNING PER PRODUKTGRUPP, 2013

- Mekaniska lås, låssystem och tillbehör, 33% (36)
- Entréautomatik, 25% (24)
- Elektromekaniska och elektroniska lås, 24% (22)
- Säkerhetsdörrar och beslag, 18% (18)

VINST PER AKTIE EFTER SKATT OCH UTSPÄDNING



- Vinst per aktie efter skatt och utspädning[1]

[1] Exklusive jämförelsestörande poster 2009, 2011 och 2013.

Kommentarer per division

ASSA ABLOY är organiserat i fem divisioner. Divisionerna EMEA (Europa, Mellanöstern och Afrika), Americas (Nord- och Sydamerika) och Asia Pacific (Asien, Australien och Nya Zeeland) tillverkar och säljer mekaniska och elektromekaniska lås, säkerhetsdörrar och beslag på sina respektive geografiska marknader. Division Global Technologies verkar över hela världen inom produktområdena passersystem, säkert utfärdande av kort, identifieringsteknologi samt hotellås. Division Entrance Systems är en global leverantör av automatiska dörrar, portar och service.

EMEA

Omsättningen uppgick till 13 165 MSEK (13 382) med en organisk tillväxt om –1 procent (1). Förvärvade enheter bidrog med 1 procent (4) till omsättningen. Rörelseresultatet exklusive omstruktureringskostnader uppgick till 2 197 MSEK (2 279) med en rörelsemarginal (EBIT) om 16,7 procent (17,0). Avkastningen på sysselsatt kapital exklusive omstruktureringskostnader uppgick till 20,7 procent (22,6). Det operativa kassaflödet före betald ränta var 2 084 MSEK (2 241).

Efterfrågan i Västeuropa var fortsatt svag, men visade tecken på en utplaning under senare delen av året. Ökad marknadsnärvaro, fortsatt kostnadseffektivitet och nya produkter bidrog till en fortsatt god rörelsemarginal.

Americas

Omsättningen uppgick till 10 121 MSEK (9 671) med en organisk tillväxt om 6 procent (4). Förvärvade enheter bidrog med 2 procent (1) till omsättningen. Rörelseresultatet exklusive omstruktureringskostnader uppgick till 2 140 MSEK (2 007), med en rörelsemarginal (EBIT) om 21,1 procent (20,8). Avkastningen på sysselsatt kapital exklusive omstruktureringskostnader uppgick till 22,7 procent (23,6). Det operativa kassaflödet före betald ränta var 1 983 MSEK (1 797).

Tillväxten var fortsatt god inom flertalet produktområden inom divisionen, särskilt avseende elektromekaniska produkter. Lönsamheten var stark tack vare en fortsatt utbyggd marknadsnärvaro och ett innovativt produktprogram.

Asia Pacific

Omsättningen uppgick till 7 420 MSEK (7 224) med 4 procent (3) organisk tillväxt. Förvärvade enheter bidrog med 2 procent netto (1) till omsättningen. Rörelseresultatet exklusive omstruktureringskostnader uppgick till 1 032 MSEK (978) med en rörelsemarginal (EBIT) om 13,9 procent (13,5). Avkastningen på sysselsatt kapital exklusive omstruktureringskostnader uppgick till 16,3 procent (20,7). Det operativa kassaflödet före betald ränta var 932 MSEK (1 348).

Försäljningen ökade i bland annat Kina och Sydkorea under året men efterfrågan var mer dämpad på de Sydostasiatiska marknaderna och stabiliserad i Australien. Rörelsemarginal och kassaflöde bibehölls på en god nivå.

Global Technologies

Omsättningen uppgick till 6 472 MSEK (6 262) med en organisk tillväxt om 6 procent (6). Förvärvade enheter bidrog med 0 procent (1) till omsättningen. Rörelseresultatet exklusive omstruktureringskostnader uppgick till 1 184 MSEK (1 073) med en rörelsemarginal (EBIT) om 18,3 procent (17,1). Avkastningen på sysselsatt kapital exklusive omstruktureringskostnader var 19,7 procent (17,3). Det operativa kassaflödet före betald ränta var 870 MSEK (1 140).

Divisionen visade upp en fortsatt stark organisk tillväxt under året för båda affärsenheterna HID Global och ASSA ABLOY Hospitality, drivet av nya produkter och tjänster. Rörelsemarginal och avkastning på sysselsatt kapital ökade avsevärt.

Entrance Systems

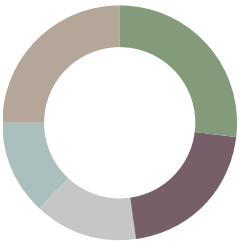
Omsättningen uppgick till 12 237 MSEK (10 979) med en organisk tillväxt om 0 procent (–2). Förvärvade enheter bidrog med 14 procent (37) till omsättningen. Rörelseresultatet exklusive omstruktureringskostnader uppgick till 1 733 MSEK (1 546) med en rörelsemarginal (EBIT) om 14,2 procent (14,1). Avkastningen på sysselsatt kapital exklusive omstruktureringskostnader uppgick till 12,1 procent (12,3). Det operativa kassaflödet före betald ränta var 1 792 MSEK (1 648).

Marknadspositionen fortsatte att stärkas väsentligt bland annat tack vare förvärv samt utveckling av nya produkter. Omsättning och operativt kassaflöde ökade väsentligt jämfört med föregående år med en fortsatt god rörelsemarginal.

Övrigt

Kostnader för koncerngemensamma funktioner som till exempel koncernledning, ekonomi och finans, inköp och koncerngemensam produktutveckling uppgick till 363 MSEK (382). I övrigt ingår elimineringar av försäljning mellan koncernens segment samt omstruktureringskostnader.

EXTERN OMSÄTTNING, 2013



- EMEA, 27% (28)
- Americas, 21% (21)
- Asia Pacific, 14% (14)
- Global Technologies, 13% (13)
- Entrance Systems, 25% (24)

Rapportering per division

MSEK	EMEA[1] 2012	EMEA[1] 2013	Americas[2] 2012	Americas[2] 2013	Asia Pacific[3] 2012	Asia Pacific[3] 2013	Global Technologies[4] 2012	Global Technologies[4] 2013	Entrance Systems 2012	Entrance Systems 2013	Övrigt 2012	Övrigt 2013	Totalt 2012	Totalt 2013
Omsättning, externt	13 177	12 957	9 623	10 074	6 705	6 879	6 191	6 406	10 923	12 166	–	–	46 619	48 481
Omsättning, internt	204	209	48	48	518	542	71	65	57	71	–898[7]	–935[7]	–	–
Omsättning	**13 382**	**13 165**	**9 671**	**10 121**	**7 224**	**7 420**	**6 262**	**6 472**	**10 979**	**12 237**	**–898**	**–935**	**46 619**	**48 481**
Organisk tillväxt	1%	–1%	4%	6%	3%	4%	6%	6%	–2%	0%	–	–	2%	2%
Resultatandel i intressebolag	–6	1	–	–	5	19	–	–	71	74	–	–	70	94
Rörelseresultat (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster	**2 279**	**2 197**	**2 007**	**2 140**	**978**	**1 032**	**1 073**	**1 184**	**1 546**	**1 733**	**–382**	**–363**	**7 501**	**7 923**
Rörelsemarginal (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster	17,0%	16,7%	20,8%	21,1%	13,5%	13,9%	17,1%	18,3%	14,1%	14,2%	–	–	16,1%	16,3%
Jämförelsestörande poster[6]	–	–300	–	–18	–	–183	–	–38	–	–313	–	–149	–	–1 000
Rörelseresultat (EBIT)	**2 279**	**1 897**	**2 007**	**2 121**	**978**	**850**	**1 073**	**1 146**	**1 546**	**1 420**	**–382**	**–512**	**7 501**	**6 924**
Rörelsemarginal (EBIT)	17,0%	14,4%	20,8%	21,0%	13,5%	11,4%	17,1%	17,7%	14,1%	11,6%	–	–	16,1%	14,2%
Finansnetto[8]													–717	–542
Inkomstskatt[8]													–1 623	–1 595
Resultat från avvecklade verksamheter													11	–11
Årets resultat[8]													**5 161**	**4 786**
Sysselsatt kapital[8]	9 217	10 499	8 301	10 475	5 168	7 436	5 717	6 114	13 189	14 592	–169	–708	41 422	48 408
– varav goodwill	5 846	6 395	5 913	7 319	4 326	4 311	4 524	4 511	8 323	9 282	–	–	28 932	31 817
– varav övriga immateriella och materiella anläggningstillgångar	2 556	2 703	1 442	2 384	2 488	2 481	1 133	1 338	3 377	3 850	97	97	11 093	12 854
– varav aktier och andelar i intressebolag	22	8	–	–	315	371	–	–	1 182	1 296	–	–	1 519	1 675
Avkastning på sysselsatt kapital exklusive jämförelsestörande poster[8]	22,6%	20,7%	23,6%	22,7%	20,7%	16,3%	17,3%	19,7%	12,3%	12,1%	–	–	18,1%	17,1%
Rörelseresultat (EBIT)	2 279	1 897	2 007	2 121	978	850	1 073	1 146	1 546	1 420	–382	–512	7 501	6 924
Omstruktureringskostnader	–	300	–	18	–	183	–	38	–	313	–	149	–	1 000
Avskrivningar	353	328	176	179	162	157	172	159	164	168	6	2	1 034	993
Investeringar i anläggningstillgångar	–441	–376	–211	–192	–203	–224	–112	–376	–113	–138	–7	–2	–1 086	–1 308
Försäljning av anläggningstillgångar	128	39	9	11	274	24	0	1	109	31	9	–	530	105
Förändring av rörelsekapitalet	–79	–104	–185	–154	135	–57	8	–98	–59	–2	102	–82	–77	–497
Kassaflöde[5]	**2 241**	**2 084**	**1 797**	**1 983**	**1 348**	**932**	**1 140**	**870**	**1 648**	**1 792**	**–272**	**–445**	**7 902**	**7 218**
Ej kassaflödespåverkande poster											–312	17	–312	17
Erlagd och erhållen ränta											–546	–431	–546	–431
Operativt kassaflöde[5]													**7 044**	**6 803**
Medelantal anställda	10 260	10 089	6 620	6 726	15 284	14 243	3 029	3 136	7 429	8 191	140	171	42 762	42 556

[1] Europa, Mellanöstern och Afrika.
[2] Nord- och Sydamerika.
[3] Asien, Australien och Nya Zeeland.
[4] ASSA ABLOY Hospitality och HID Global.
[5] Exklusive omstruktureringsbetalningar.
[6] Jämförelsestörande poster består av omstruktureringskostnader.
[7] Varav elimineringar 935 MSEK (898).
[8] Justerats på grund av ändrade redovisningsregler avseende förmånsbestämda pensionsplaner.

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.

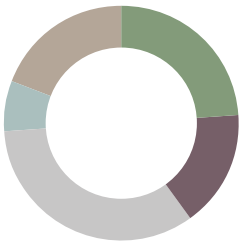
För mer information om försäljning se vidare not 2.

RÖRELSERESULTAT, 2013 [1,2]

- EMEA, 27% (29)
- Americas, 26% (25)
- Asia Pacific, 12% (12)
- Global Technologies, 14% (14)
- Entrance Systems, 21% (20)

[1] Rörelseresultat exklusive jämförelsestörande poster.
[2] "Övrigt" ingår ej i beräkningen. Se avsnittet Kommentarer per division för vad som ingår i övrigt.

MEDELANTAL ANSTÄLLDA, 2013



- EMEA, 24% (24)
- Americas, 16% (16)
- Asia Pacific, 34% (36)
- Global Technologies, 7% (7)
- Entrance Systems, 19% (17)

Finansiell ställning

- Sysselsatt kapital uppgick till 48 408 MSEK (41 422).
- Avkastningen på sysselsatt kapital var fortsatt hög och uppgick till 17,1 procent (18,1).
- Nettoskuld/eget kapital uppgick till 0,68 (0,61).

MSEK	2012	2013
Sysselsatt kapital	41 422	48 408
– varav goodwill	28 932	31 817
Tillgångar och skulder i avyttringsgrupp som innehas för försäljning	385	–
Nettoskuld	15 805	19 595
Eget kapital	26 001	28 813
– varav innehav utan bestämmande inflytande	183	0

Sysselsatt kapital

Det sysselsatta kapitalet i koncernen, beräknat som totala tillgångar reducerat med räntebärande tillgångar och icke räntebärande skulder inklusive uppskjuten skatteskuld, uppgick till 48 408 MSEK (41 422). Avkastningen på sysselsatt kapital exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 17,1 procent (18,1).

Immateriella tillgångar uppgick till 38 280 MSEK (34 422). Ökningen förklaras huvudsakligen av effekter från genomförda förvärv. Under året har goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod tillkommit med en preliminär värdering om 3 436 MSEK från genomförda 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 6 390 MSEK (5 603). Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar reducerat med försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar uppgick till 1 202 MSEK (557). Avskrivningar uppgick till 993 MSEK (1 034).

Kundfordringar uppgick till 8 531 MSEK (7 557) och varulagret uppgick till 6 498 MSEK (5 905). Genomsnittlig kredittid för kundfordringar uppgick till 53 dagar (51). Varulagrets genomloppstid uppgick till 93 dagar (98). Ett systematiskt arbete pågår inom koncernen för att öka kapitaleffektiviteten.

Nettoskuldsättning

Nettoskuldsättningen uppgick till 19 595 MSEK (15 805), varav 2 015 MSEK (2 297) utgjordes av pensionsförpliktelser och övriga ersättningar efter avslutad anställning.

Nettoskulden har ökat genom förvärv och utdelning till aktieägarna samt reducerats av ett fortsatt starkt positivt operativt kassaflöde. Nettoökningen förklaras främst av en hög förvärvsaktivitet och betalda tilläggsköpeskillingar från förvärv genomförda under tidigare år.

Extern finansiering

Koncernens långfristiga lånefinansiering utgörs huvudsakligen av Private Placement-program i USA uppgående till 698 MUSD (698), GMTN-program om 8 506 MSEK (5 392) samt lån från Europeiska Investeringsbanken om 110 MEUR (110) och Nordiska investeringsbanken om 110 MEUR (0). Under året gjordes totalt nio nya emissioner under GMTN-programmet om ett totalt belopp på cirka 3 100 MSEK. Övriga förändringar i långa lån förklaras framför allt av att en del av ursprungligen långa lån nu har kortare tid än 1 år till förfall.

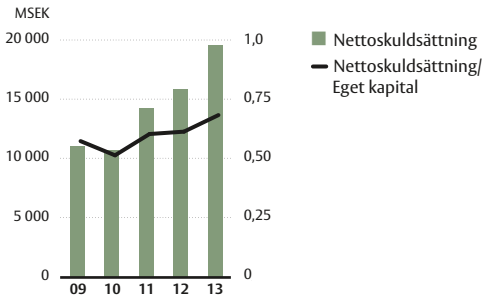
Koncernens kortfristiga lånefinansiering utgörs huvudsakligen av två Commercial paper-program om maximalt 1 000 MUSD (1 000) respektive 5 000 MSEK (5 000). Vid årsskiftet utnyttjades Commercial paper-programmen med 1 580 MSEK (2 152). Därutöver finns väsentliga kreditlöften främst i form av en Multi Currency Revolving Credit Facility på 900 MEUR (1 100), vilken vid årsskiftet inte utnyttjades alls. Minskningen av kortfristig finansiering är huvudsakligen kopplad till ökningen av de långfristiga kapitalmarknadsemissioner som genomförts för att förlänga koncernens förfallostruktur. Räntetäckningsgraden, beräknad som resultat före skatt ökat med räntenetto dividerat med räntenetto, uppgick till 13,5 (11,1). Räntebindningen har sjunkit något under året, med genomsnittliga räntebindningstiden uppgående till 21 månader (34) vid årsskiftet.

Likvida medel uppgick till 362 MSEK (907). 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.

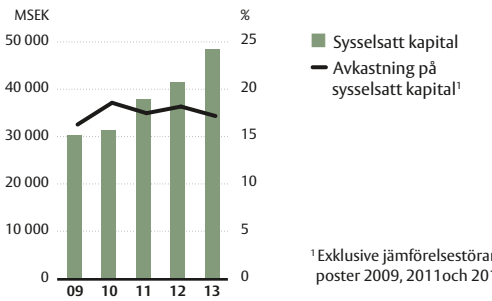
Eget kapital

Koncernens eget kapital uppgick vid årets slut till 28 813 MSEK (26 001). Avkastningen på eget kapital uppgick till 17,5 procent (20,9). Soliditeten uppgick till 43,8 procent (43,2). Skuldsättningsgraden, beräknad som nettoskuldsättning dividerad med eget kapital, uppgick till 0,68 (0,61).

NETTOSKULDSÄTTNING



SYSSELSATT KAPITAL OCH AVKASTNING PÅ SYSSELSATT KAPITAL



[1] Exklusive jämförelsestörande poster 2009, 2011 och 2013.

Koncernens balansräkning

MSEK	Not	1 januari 2012 Omräknad	2012 Omräknad	2013
TILLGÅNGAR				
Anläggningstillgångar				
Immateriella tillgångar	14	31 455	34 422	38 280
Materiella anläggningstillgångar	15	5 684	5 603	6 390
Andelar i intressebolag	17	1 211	1 519	1 675
Övriga finansiella tillgångar	19	164	89	86
Uppskjutna skattefordringar	18	1 141	1 719	1 677
Summa anläggningstillgångar		**39 656**	**43 352**	**48 109**
Omsättningstillgångar				
Varulager	20	5 704	5 905	6 498
Kundfordringar	21	6 924	7 557	8 531
Aktuella skattefordringar		325	336	352
Övriga kortfristiga fordringar		620	822	869
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		551	578	699
Derivatinstrument	34	234	114	139
Kortfristiga placeringar	34	50	24	204
Likvida medel	34	1 665	907	362
Tillgångar i avyttringsgrupp som innehas för försäljning	31	–	610	–
Summa omsättningstillgångar		**16 072**	**16 853**	**17 654**
SUMMA TILLGÅNGAR		**55 728**	**60 205**	**65 763**
EGET KAPITAL OCH SKULDER				
Eget kapital				
Moderbolagets aktieägare				
Aktiekapital	23	368	371	371
Övrigt tillskjutet kapital		9 227	9 675	9 675
Reserver		–287	–1 173	–1 041
Balanserade vinstmedel		13 482	16 946	19 808
		22 790	**25 819**	**28 812**
Innehav utan bestämmande inflytande		208	183	0
Summa eget kapital		**22 998**	**26 001**	**28 813**
Långfristiga skulder				
Långfristiga lån	34	7 422	11 194	13 329
Uppskjutna skatteskulder	18	497	1 226	1 416
Pensionsavsättningar	24	2 265	2 297	2 015
Övriga långfristiga avsättningar	25	1 315	1 871	2 373
Övriga långfristiga skulder	34	2 668	704	976
Summa långfristiga skulder		**14 167**	**17 292**	**20 109**
Kortfristiga skulder				
Kortfristiga lån	34	6 531	3 301	4 875
Konvertibelt förlagslån	34	896	–	–
Derivatinstrument	34	179	87	107
Leverantörsskulder		3 796	3 883	4 393
Aktuella skatteskulder		330	822	1 276
Kortfristiga avsättningar	25	2 028	1 204	856
Övriga kortfristiga skulder	26	1 642	3 991	1 754
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	27	3 161	3 397	3 580
Skulder i avyttringsgrupp som innehas för försäljning	31	–	226	–
Summa kortfristiga skulder		**18 563**	**16 911**	**16 842**
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		**55 728**	**60 205**	**65 763**

Kassaflöde

- Operativt kassaflöde var fortsatt starkt och uppgick till 6 803 MSEK (7 044).
- Rörelsens nettoinvesteringar uppgick till 1 202 MSEK (557).

Operativt kassaflöde

MSEK	2012	2013
Rörelseresultat (EBIT)	7 501	6 924
Omstruktureringskostnader	–	1 000
Avskrivningar	1 034	993
Rörelsens nettoinvesteringar	–557	–1 202
Förändring av rörelsekapital	–77	–497
Erlagd och erhållen ränta	–546	–431
Ej kassaflödespåverkande poster	–312	17
Operativt kassaflöde[1]	**7 044**	**6 803**
Operativt kassaflöde/ Resultat före skatt	1,04	0,92[2]

[1] Exklusive omstruktureringsbetalningar.
[2] Exklusive omstruktureringskostnader.

Koncernens operativa kassaflöde uppgick till 6 803 MSEK (7 044) vilket motsvarar 92 procent (104) av resultat före skatt exklusive omstruktureringskostnader.

Rörelsens nettoinvesteringar

Nettoinvesteringar i immateriella och materiella anläggningstillgångar uppgick till 1 202 MSEK (557), vilket motsvarar 121 procent (54) av avskrivningarna på immateriella och materiella anläggningstillgångar. Under året har nettoinvesteringarna ökat på grund av vissa större byggnadsinvesteringar. Den låga nettoinvesteringsnivån i jämförelseperioden förklaras huvudsakligen av genomförda fastighetsförsäljningar under 2012.

Förändring av rörelsekapitalet

MSEK	2012	2013
Varulager	0	–166
Kundfordringar	–192	–520
Leverantörsskulder	–22	333
Övrigt rörelsekapital	136	–143
Förändring i rörelsekapital	**–77**	**–497**

Varulagrets genomloppstid uppgick vid årets slut till 93 dagar (98). Kapitalbindning i rörelsekapitalet har ökat något under året, vilket påverkade kassaflödet med –497 MSEK (–77) sammantaget.

Brygga mellan kassaflöde från löpande verksamhet och operativt kassaflöde

MSEK	2012	2013
Kassaflöde från löpande verksamhet	5 990	6 224
Omstruktureringsbetalningar	498	647
Rörelsens nettoinvesteringar	–557	–1 202
Återläggning av betald skatt	1 113	1 134
Operativt kassaflöde	**7 044**	**6 803**

Investeringar i dotterbolag

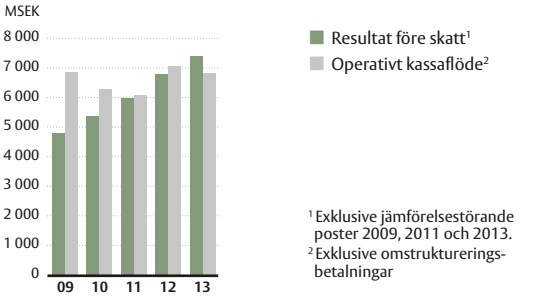
Total köpeskilling för årets investeringar i dotterbolag uppgick till 4 643 MSEK (4 799), varav kassaflödeseffekten var –4 783 MSEK (–3 836). Förvärvad kassa uppgick till 53 MSEK (345).

Nettoskuldens förändring

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

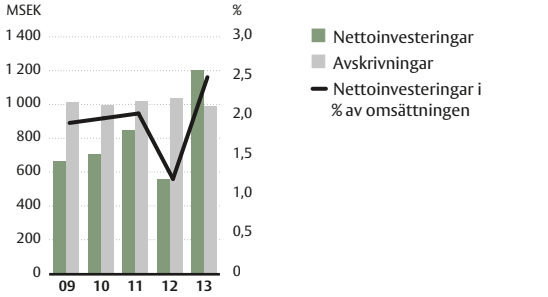
MSEK	2012	2013
Nettoskuld vid årets början	15 299	15 805
Operativt kassaflöde	–7 044	–6 803
Omstruktureringsbetalningar	498	647
Betald skatt	1 113	1 134
Förvärv/Avyttringar	4 619	6 784
Utdelning	1 683	2 007
Nyemission	–450	–
Återköp av aktier	38	–
Omvärdering av pensionsskulder	–19	–361
Omräkningsdifferens m.m.	–321	382
Likvida medel i avyttringsgrupp som innehas för försäljning	390	–
Nettoskuld vid årets slut	**15 805**	**19 595**

RESULTAT FÖRE SKATT OCH OPERATIVT KASSAFLÖDE



[1] Exklusive jämförelsestörande poster 2009, 2011 och 2013.
[2] Exklusive omstrukturerings-betalningar

INVESTERINGAR



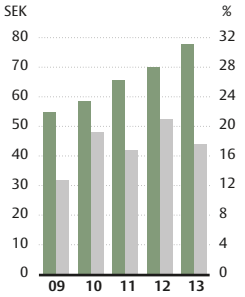
Koncernens kassaflödesanalys

MSEK	Not	2012	2013
LÖPANDE VERKSAMHET			
Rörelseresultat		7 501	6 924
Avskrivningar	8	1 034	993
Återläggning av omstruktureringskostnader		–	1 000
Omstruktureringsbetalningar		–498	–647
Övriga ej kassaflödespåverkande poster	32	–312	17
Kassaflöde före räntor och skatt		**7 726**	**8 286**
Erlagd ränta		–596	–443
Erhållen ränta		50	12
Betald inkomstskatt		–1 113	–1 134
Kassaflöde före förändring av rörelsekapital		**6 067**	**6 721**
Förändring av rörelsekapitalet	32	–77	–497
Kassaflöde från löpande verksamhet		**5 990**	**6 224**
INVESTERINGSVERKSAMHET			
Investeringar i materiella anläggningstillgångar och immateriella tillgångar	14, 15	–1 086	–1 308
Försäljningar av materiella anläggningstillgångar och immateriella tillgångar	14, 15	530	105
Investeringar i dotterbolag	32	–3 836	–4 783
Investeringar i intressebolag		–352	–131
Avyttringar av dotterbolag	32	–12	85
Övriga investeringar	32	19	1
Kassaflöde från investeringsverksamhet		**–4 738**	**–6 030**
FINANSIERINGSVERKSAMHET			
Utdelning		–1 683	–2 007
Upptagna långfristiga lån		4 507	4 000
Amortering av ursprungligen långfristiga lån		–2 169	–353
Nyemission		450	–
Återköp av aktier		–38	–
Förvärv av andelar i dotterföretag från innehav utan bestämmande inflytande		–	–2 155
Aktiesparplaner		–	–52
Övriga upptagna lån och amorteringar netto		–2 632	–164
Kassaflöde från finansieringsverksamhet		**–1 564**	**–731**
ÅRETS KASSAFLÖDE		**–312**	**–537**
LIKVIDA MEDEL			
Likvida medel vid årets början		**1 665**	**907**
Årets kassaflöde		–312	–537
Omräkningsdifferens i likvida medel		–56	–9
Likvida medel i avyttringsgrupp som innehas för försäljning		–390	–
Likvida medel vid årets slut	34	**907**	**362**

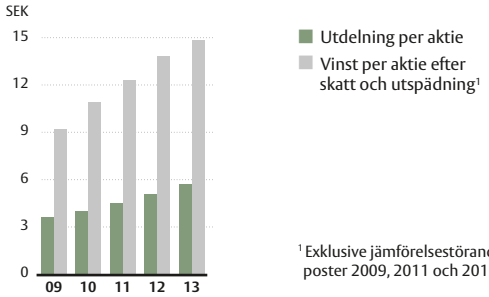
Förändringar i koncernens eget kapital

MSEK	Not	Moderbolagets aktieägare: Aktie-kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserade vinstmedel	Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt
Ingående balans 1 januari 2012	23	**368**	**9 227**	**–287**	**14 219**	**208**	**23 735**
Effekt av byte av redovisningsprincip för redovisning av förmånsbestämda pensionsplaner					–737		–737
Justerad ingående balans 1 januari 2012		**368**	**9 227**	**–287**	**13 482**	**208**	**22 998**
Årets resultat					5 158	14	5 172
Övrigt totalresultat				–886	–34	–7	–927
Summa totalresultat				**–886**	**5 124**	**6**	**4 245**
Utdelning avseende 2011	23				–1 655	–27	–1 683
Aktiesparplaner					27		27
Nyemission		3	448				450
Återköp av egna aktier					–38		–38
Förändringar av innehav utan bestämmande inflytande					5	–4	1
Summa transaktioner med aktieägare		**3**	**448**		**–1 660**	**–32**	**–1 242**
Utgående balans 31 december 2012	**23**	**371**	**9 675**	**–1 173**	**16 946**	**183**	**26 001**
Ingående balans 1 januari 2013	23	**371**	**9 675**	**–1 173**	**16 946**	**183**	**26 001**
Årets resultat					4 772	2	4 775
Övrigt totalresultat				132	225	2	359
Summa totalresultat				**132**	**4 997**	**4**	**5 133**
Utdelning avseende 2012	23				–1 888	–155	–2 044
Aktiesparplaner					–18		–18
Förändringar av innehav utan bestämmande inflytande					–229	–32	–260
Summa transaktioner med aktieägare					**–2 135**	**–187**	**–2 322**
Utgående balans 31 december 2013	**23**	**371**	**9 675**	**–1 041**	**19 808**	**0**	**28 813**

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



UTDELNING



[1] Exklusive jämförelsestörande poster 2009, 2011 och 2013.

Traka säkrar temapark

Kund: Världens största och mest besökta temapark ligger i USA och har 50 000 anställda. Denna jättelika anläggning omfattar flera olika nöjesparker, golfbanor, restauranger, hotell, shoppingcenter och nöjeskomplex.

Utmaning: De flesta anställda hade tillgång till anläggningens representationsområden, hotellrum, konferenslokaler, bilar och utrustning via mekaniska nycklar eller nyckelkort. Utmaningen för Traka var att skapa en automatiserad elektronisk process för nyckelhantering med ökad säkerhet, ansvarighet och effektivitet, som kunde hanteras via en central databas.

Lösning: Traka tog fram en lösning med 180 elektroniska nyckelskåp och "smarta" skåpsystem som installerades över hela anläggningen, för att möjliggöra kontroll och övervakning av 9 000 nycklar samt bilar och telefoner. Trakas administrationsprogram körs nu på en central server och systemadministratörer har "regional" behörighet att hantera nycklar och utrustning samt köra rapporter. De anställda kan öppna skåpen med sina befintliga passerkort, men kan bara ta ut de nycklar som de har behörighet till. Om en nyckel inte lämnas tillbaka i tid skickas ett varningsmeddelande till systemadministratören. Kunden har nu valt att implementera Trakas nyckelkontroll även på koncernens fyra kryssningsfartyg samt på andra anläggningar, bland annat på Hawaii. ASSA ABLOY har även installerat HID Global iCLASS passerkontrollkort, läsare och ID-kort.

ASSA ABLOY Entrance Systems levererar entrélösningar till Rolls Royce Aerospace

Kund: Rolls Royce Aerospaces nya fabrik i Storbritannien är en cirka 20 000 kvadratmeter stor anläggning med kapacitet att producera över 2 000 fläkt- och turbinskivor per år.

Utmaning: Kunden behövde både utvändiga och invändiga dörr- och portlösningar. Avgörande faktorer var energi- och kostnadseffektivitet och dessutom fanns strikta designkrav.

Lösning: En paketlösning som kombinerar entrédörrar och såväl utvändiga som invändiga industriportar – ASSA ABLOY Entrance Systems erbjöd en kontakt för alla aspekter av design, specifikationer, tillverkning och installation av alla portar och dörrar. Installationen var på mer än 120 dörrar och portar och omfattade Crawford takskjutportar och snabbgående rullportar samt Besam automatiska karuselldörrar. Rolls Royce använder även smarta kort från HID Global.

Moderbolagets rapporter

Moderbolagets resultaträkning

MSEK	Not	2012	2013
Administrationskostnader	3, 6, 8, 9	–775	–997
Forsknings- och utvecklingskostnader	6, 8, 9	–313	–438
Övriga rörelseintäkter och -kostnader	4	1 938	2 261
Rörelseresultat	9, 33	**850**	**826**
Finansiella intäkter	10	9 975	2 418
Finansiella kostnader	9, 11	–6 970	–704
Resultat före bokslutsdispositioner och skatt		**3 855**	**2 540**
Bokslutsdispositioner - Koncernbidrag		–348	356
Inkomstskatt	12	–11	–165
Årets resultat		**3 496**	**2 731**

Moderbolagets rapport över totalresultat

MSEK	2012	2013
Årets resultat	**3 496**	**2 731**
Övrigt totalresultat		
Värdeförändringar, finansiella instrument	84	33
Summa totalresultat	**3 580**	**2 764**

Moderbolagets balansräkning

MSEK	Not	2012	2013
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar	14	923	1 486
Materiella anläggningstillgångar	15	3	3
Aktier i dotterbolag	16	28 100	29 673
Övriga finansiella anläggningstillgångar	19	1 489	1 619
Summa anläggningstillgångar		**30 515**	**32 781**
Omsättningstillgångar			
Fordringar hos dotterbolag		2 411	5 628
Övriga kortfristiga fordringar		38	25
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		17	42
Kassa och bank		4	0
Summa omsättningstillgångar		**2 470**	**5 695**
SUMMA TILLGÅNGAR		**32 985**	**38 476**
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital	22		
Bundet eget kapital			
Aktiekapital	23	371	371
Uppskrivningsfond		–	275
Reservfond		8 905	8 905
Fond för verkligt värde		–	101
Fritt eget kapital			
Överkursfond		788	787
Balanserade vinstmedel inkl årets resultat		6 443	6 926
Summa eget kapital		**16 507**	**17 365**
Avsättningar			
Övriga avsättningar	25	73	9
Summa avsättningar		**73**	**9**
Långfristiga skulder			
Långfristiga lån	34	5 386	5 973
Summa långfristiga skulder		**5 386**	**5 973**
Kortfristiga skulder			
Kortfristiga lån	34	–	2 049
Leverantörsskulder		55	40
Kortfristiga skulder till dotterbolag		10 779	12 658
Aktuella skatteskulder		–	153
Övriga kortfristiga skulder		4	4
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	27	181	225
Summa kortfristiga skulder		**11 019**	**15 129**
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		**32 985**	**38 476**
Ställda säkerheter	29	–	–
Ansvarsförbindelser	28	9 405	9 088

Moderbolagets kassaflödesanalys

MSEK	Not	2012	2013
LÖPANDE VERKSAMHET			
Rörelseresultat		850	826
Avskrivningar	8	250	429
Kassaflöde före räntor och skatt		**1 100**	**1 255**
Erlagd och erhållen ränta		–473	–399
Erhållen utdelning		9 775	1 831
Erlagd och erhållen inkomstskatt		3	13
Kassaflöde före förändring av rörelsekapital		**10 405**	**2 700**
Förändring av rörelsekapital		–242	–404
Kassaflöde från löpande verksamhet		**10 163**	**2 296**
INVESTERINGSVERKSAMHET			
Investeringar i materiella- och immateriella anläggningstillgångar		–1 063	–894
Försäljningar av materiella- och immateriella anläggningstillgångar		0	–
Investeringar i dotterbolag		–2 592	208
Övriga investeringar		–331	–130
Kassaflöde från investeringsverksamhet		**–3 986**	**–816**
FINANSIERINGSVERKSAMHET			
Utdelning		–1 655	–1 888
Upptagna lån		4 109	4 797
Amortering av lån		–9 039	–4 393
Nyemission		450	–
Återköp av aktier		–38	–
Kassaflöde från finansieringsverksamhet		**–6 173**	**–1 484**
ÅRETS KASSAFLÖDE		**4**	**–4**
LIKVIDA MEDEL			
Likvida medel vid årets början		**0**	**4**
Årets kassaflöde		4	–4
Likvida medel vid årets slut		**4**	**0**

Moderbolagets förändringar i eget kapital

	Bundet eget kapital				Fritt eget kapital		
MSEK	Aktie-kapital	Uppskriv-ningsfond	Reserv-fond	Fond för verkligt värde	Överkurs-fond	Balanserade vinstmedel	Totalt
Ingående balans 2012-01-01	**368**	**–**	**8 905**	**–**	**340**	**4 529**	**14 142**
Årets resultat						3 496	3 496
Säkringsredovisning						84	84
Summa totalresultat						**3 580**	**3 580**
Utdelning avseende 2011						–1 655	–1 655
Aktiesparplaner						27	27
Nyemission	3				448		451
Återköp av egna aktier						–38	–38
Summa transaktioner med aktieägare	**3**				**448**	**–1 666**	**–1 215**
Utgående balans 2012-12-31	**371**	**–**	**8 905**	**–**	**788**	**6 443**	**16 507**
Ingående balans 2013-01-01	**371**	**–**	**8 905**	**–**	**788**	**6 443**	**16 507**
Årets resultat						2 731	2 731
Säkringsredovisning				33			33
Summa totalresultat				**33**		**2 731**	**2 764**
Omklassificering		275		67	–1	–341	–
Utdelning avseende 2012						–1 888	–1 888
Aktiesparplaner						–18	–18
Summa transaktioner med aktieägare		**275**		**67**	**–1**	**–2 247**	**–1 906**
Utgående balans 2013-12-31	**371**	**275**	**8 905**	**101**	**787**	**6 926**	**17 365**

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 2013-12-31 antagna IFRS och har tillämpats på alla presenterade år, om inte annat anges. I det följande presenteras de viktigaste redovisningsprinciperna som tillämpats vid upprättandet av de finansiella rapporterna, vilka utgörs av den information som lämnas på sidorna 63–120.

Grund för rapporternas upprättande

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

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 liksom vid nedskrivningsprövning av goodwill och andra tillgångar, vid fastställandet av aktuariella antaganden för beräkning av ersättningar till anställda, andra avsättningar samt vid värdering av uppskjutna skatter. Uppskattningar och bedömningar utvärderas löpande och baseras på såväl historisk erfarenhet som rimliga förväntningar på framtiden.

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

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

Nya och ändrade standarder som tillämpas av koncernen

I IAS 1 ”Utformning av finansiella rapporter” har från den 1 januari 2013 införts ändringar avseende presentationen av Övrigt totalresultat. Enligt den ändrade IAS 1 krävs att de poster som redovisas i Övrigt totalresultat ska presenteras fördelat på två grupper - Poster som inte kan återföras i resultaträkningen respektive Poster som senare kan återföras i resultaträkningen.

Från den 1 januari 2013 gäller även ändringar i IAS 19 *Ersättningar till anställda*. Ändringarna i standarden kräver retroaktiv tillämpning och innebär att ”korridormetoden” inte längre är tillämpbar. Istället ska aktuariella vinster och förluster redovisas i övrigt totalresultat när de uppstår och kostnader för tjänstgöring under tidigare år ska redovisas omgående. Därtill ersätts räntekostnader och förväntad avkastning på förvaltningstillgångar av en nettoränta som ska motsvara diskonteringsräntan. Ändringarna införs retroaktivt vilket innebär att jämförande information för räkenskapsåret 2012 ska räknas om vid upprättande av årsredovisning för 2013. Vid omräkningen redovisas ej redovisade kostnader avseende tjänstgöring under tidigare år samt ej redovisade aktuariella förluster per 31 december 2011 som en justering av ingående eget kapital efter beaktande av skatteeffekter.

Den totala effekten på koncernens balansräkning för 2011 är att uppskjutna skattefordringar ökat med 355 MSEK till 1 141 MSEK, pensionsavsättningar ökat med 1 092 MSEK till 2 265 MSEK och eget kapital minskat med 737 MSEK till 22 998 MSEK. Effekten på koncernens balansräkning för 2012 är att uppskjutna skattefordringar ökat med 349 MSEK till 1 719 MSEK, pensionsavsättningar ökat med 1 073 MSEK till 2 297 MSEK och eget kapital minskat med 724 MSEK till 26 001 MSEK. I resultaträkningen för 2012 har posten Finansiella kostnader minskat med 53 MSEK till –749 MSEK och inkomstskatten ökat med 6 MSEK till –1 623 MSEK. Vinst per aktie före utspädning ökade från 13,85 SEK till 13,97 SEK. Vinst per aktie efter utspädning ökade från 13,84 SEK till 13,97 SEK.

Inga av de andra standarder och tolkningar som ska tillämpas från den 1 januari 2013 har haft någon väsentlig effekt på den upprättade koncernredovisningen.

Nya och ändrade IFRS som ej trätt i kraft

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

- IFRS 9 ”Financial instruments”
- IFRS 10 Koncernredovisning
- IFRS 11 Samarbetsarrangemang
- IFRS 12 Upplysningar om andelar i andra företag
- IFRIC 21 ”Levies”

Av ovan angivna nya standarder gäller IFRS 10–12 från den 1 januari 2014 medan IFRS 9 och IFRIC 21 ännu inte är antagna av EU. Den nya standarden IFRS 10 kräver retroaktiv tillämpning medan övriga standarder tillämpas framåtriktat och har således ingen påverkan på rapporter som upprättats före respektive ikraftträdande. Ingen av de nya IFRS bedöms ha en väsentlig inverkan på koncernredovisningen.

Koncernredovisning

Koncernredovisningen omfattar ASSA ABLOY AB (moderbolaget) och bolag i vilka moderbolaget vid periodens slut, direkt eller indirekt, innehar mer än 50 procent av röstvärdet samt bolag över vilka moderbolaget på annat sätt har ett bestämmande inflytande, till exempel genom rätten att utforma finansiella och operativa strategier. Under året förvärvade bolag ingår i koncernredovisningen med värden från och med tidpunkten då bestämmande inflytande uppkommit. Under året sålda bolag 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

Not 1 forts.

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 företagets nettotillgångar. En eventuell negativ skillnad, negativ goodwill, intäktsförs omedelbart efter fastställande.

Tilläggsköpeskillingar avseende förvärv som genomförts efter den 1 januari 2010 klassificeras som finansiella skulder och omvärderas över resultaträkningen i rörelseresultatet. Beloppsmässigt väsentliga tilläggsköpeskillingar diskonteras till nuvärde. Förvärvsrelaterade transaktionskostnader kostnadsförs löpande. Omvärdering av tilläggsköpeskillingar avseende förvärv som genomförts innan den 1 januari 2010 redovisas som förändring av goodwill.

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

Innehav utan bestämmande inflytande

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

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.

		Genomsnittskurs		Slutkurs	
Land	**Valuta**	**2012**	**2013**	**2012**	**2013**
Argentina	ARS	1,48	1,20	1,32	1,00
Australien	AUD	6,98	6,29	6,76	5,77
Brasilien	BRL	3,46	3,03	3,18	2,79
Kanada	CAD	6,74	6,32	6,54	6,09
Schweiz	CHF	7,22	7,06	7,13	7,32
Chile	CLP	0,014	0,013	0,014	0,012
Kina	CNY	1,07	1,06	1,04	1,08
Colombia	COP	0,0037	0,0035	0,0037	0,0034
Tjeckien	CZK	0,35	0,33	0,34	0,33
Danmark	DKK	1,17	1,16	1,16	1,20
Euroland	EUR	8,71	8,67	8,62	8,97
Storbritannien	GBP	10,70	10,23	10,49	10,75
Hong Kong	HKD	0,87	0,84	0,84	0,84
Ungern	HUF	0,030	0,029	0,030	0,030
Israel	ILS	1,75	1,81	1,74	1,87
Indien	INR	0,126	0,11	0,119	0,105
Kenya	KES	0,080	0,076	0,076	0,076
Sydkorea	KRW	0,0060	0,0060	0,0061	0,0062
Litauen	LTL	2,52	2,51	2,50	2,60
Mexiko	MXN	0,51	0,51	0,50	0,50
Malaysia	MYR	2,18	2,06	2,12	1,98
Norge	NOK	1,16	1,11	1,17	1,06
Nya Zeeland	NZD	5,46	5,33	5,34	5,31
Polen	PLN	2,08	2,06	2,12	2,16
Rumänien	RON	1,96	1,97	1,95	2,01
Ryssland	RUB	0,22	0,20	0,21	0,20
Singapore	SGD	5,39	5,21	5,32	5,14
Thailand	THB	0,22	0,21	0,21	0,20
Turkiet	TRY	3,74	3,41	3,63	3,05
USA	USD	6,74	6,52	6,51	6,52
Sydafrika	ZAR	0,82	0,68	0,77	0,62

Intäkter

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

Internförsäljning

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

Not 1 forts.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tillgångars restvärde och nyttjandeperiod prövas varje balansdag och justeras vid behov. Vinst eller förlust vid avyttring av en materiell anläggningstillgång redovisas i resultaträkningen som övrig rörelseintäkt eller övrig rörelsekostnad och utgörs av skillnaden mellan försäljningsintäkt och redovisat värde.

Not 1 forts.

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

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

För tillgångar som skrivs av görs nedskrivningsprövning när händelser eller förändringar i förhållanden indikerar att det redovisade värdet kanske inte är återvinningsbart.

När ett nedskrivningsbehov fastställts görs nedskrivning med det belopp med vilket det redovisade värdet överstiger återvinningsvärdet. Återvinningsvärdet är det högre av en tillgångs verkliga värde minskat med försäljningskostnader och nyttjandevärdet.

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

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

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

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

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

Lånefordringar och kundfordringar
Kundfordringar och kortfristiga placeringar 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.

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

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

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

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

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

Derivatinstrument och säkringsåtgärder
Derivatinstrument redovisas i balansräkningen på kontraktsdagen och värderas till verkligt värde, både initialt och vid efterföljande omvärderingar. Metoden för redovisning av vinst eller förlust är beroende av om derivatinstrumentet klassificeras

som ett säkringsinstrument och i så fall den säkrade postens karaktär. Derivat som inte klassificeras som säkringsinstrument redovisar värdeförändringar löpande över resultaträkningen bland finansiella poster, antingen som intäkt eller kostnad.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ersättningar till anställda
Inom koncernen finns såväl avgiftsbestämda som förmånsbestämda pensionsplaner. Omfattande förmånsbestämda planer finns framför allt i USA, Storbritannien och Tyskland. I huvudsakligen USA tillhandahålls även sjukförmåner efter avslutad anställning som redovisas på samma sätt som förmånsbestämda pensionsplaner. Beräkningar relaterade till de förmånsbestämda planerna i koncernen utförs av oberoende aktuarier och baseras på ett antal aktuariella antaganden som till exempel diskonteringsränta, framtida inflation och löneökningar. Åtagandena värderas per balansdagen till diskonterat värde. För fonderade planer minskas åtagandet med det verkliga värdet på förvaltningstillgångarna. Aktuariella vinster och förluster till följd av erfarenhetsbaserade justeringar och förändringar i aktuariella antaganden redovisas i övrigt totalresultat under den period de uppstår. Pensionskostnaden för förmånsbestämda planer fördelas över den anställdes yrkesverksamma tid. Koncernens utbetalningar avseende avgiftsbestämda pensionsplaner redovisas som kostnad i den period till vilken de hänför sig utifrån den anställdes utförda tjänster. Svenska koncernbolag tillämpar UFR 4 vilket innebär att särskild löneskatt beräknas på skillnaden mellan pensionskostnad fastställd enligt IAS 19 och pensionskostnad fastställd enligt de regler som tillämpas i juridisk person.

Aktierelaterade incitamentsprogram
Aktierelaterade ersättningar avser ersättningar till anställda, inklusive ledande befattningshavare i enlighet med ASSA ABLOYs aktiesparprogram som presenterades för första gången på årsstämman 2010. Ett företag ska redovisa de personalkostnader som är relaterade till aktierelaterade program baserat på ett mått på vilket värde de tjänster som erhålls från de anställda under programmen har för företaget. Eftersom värdet av personalens tjänster inte kan beräknas tillförlitligt är kostnaden för programmet baserat på värdet av det tilldelade aktieinstrumentet. Då aktiesparprogrammet i sin helhet är eget kapitalreglerade redovisas belopp motsvarande personalkostnaden i balansräkningen som eget kapital i balanserade vinstmedel. Personalkostnaden redovisas även i resultaträkningen och fördelas där på respektive funktion.

Not 1 forts.

Aktiesparprogram
ASSA ABLOY har aktierelaterade ersättningsplaner där reglering kommer att ske med aktier. För aktiesparprogrammet redovisas personalkostnader under intjänandeperioden baserat på aktiernas verkliga värde vid tilldelningstidpunkten, det vill säga när bolaget och de anställda ingått överenskommelse om villkoren och bestämmelser för programmet. Aktiesparprogrammet är uppdelat i en matchningsdel där den anställde 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 anställde fortsätter att spara i aktiesparprogrammet samt att denne är fortsatt anställd inom ASSA ABLOY koncernen.

Det verkliga värdet är baserat på aktiekursen på tilldelningsdagen, reducering av det verkliga värdet med avseende på förväntad utdelning har ej skett då deltagarna blir kompenserade för detta. De anställda betalar ett pris motsvarande aktiekursen vid investeringstillfället. Intjänandevillkoren är inte aktiemarknadsbaserade och påverkar det antal aktier som ASSA ABLOY kommer att ge den anställde 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.

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

Utdelning
Utdelning redovisas som skuld efter det att bolagsstämman godkänt utdelningen.

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

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

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

Utdelningar
Utdelningsintäkt redovisas när rätten att erhålla betalning bedöms som säker.

Forsknings- och utvecklingskostnader
Forsknings- och utvecklingskostnader kostnadsförs när de uppkommer.

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

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

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

Aktier i dotterbolag
Aktier i dotterbolag redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för nedskrivningar. När det finns en indikation på att aktier och andelar i dotterbolag eller intresseföretag minskat i värde görs en beräkning av återvinningsvärdet. Är detta lägre än det redovisade värdet görs en nedskrivning. Nedskrivningar redovisas bland Finansiella kostnader i resultaträkningen.

Finansiella instrument
Derivatinstrument redovisas till verkligt värde. Värdeförändringen på derivatinstrument redovisas i resultaträkningen med undantag av valutakursförändringar på monetära poster som utgör del av bolagets nettoinvestering i utländsk verksamhet, för vilka värdeförändringar redovisas i fond för verkligt värde.

Koncernbidrag
Moderbolaget redovisar koncernbidrag i enlighet med den ändrade RFR 2. Mottagna och lämnade koncernbidrag redovisas bland bokslutsdispositioner i resultaträkningen. Jämförelseårets siffror har justerats på motsvarande sätt. Skatteeffekten på koncernbidrag redovisas i enlighet med IAS 12 i resultaträkningen.

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

Not 2 Försäljningsintäkter

Försäljning till kunder i respektive land

MSEK	Koncernen 2012	Koncernen 2013
USA	11 220	12 962
Kina	4 304	4 806
Sverige	2 986	3 074
Frankrike	3 147	2 973
Tyskland	2 567	2 470
Storbritannien	2 354	2 324
Kanada	1 659	1 793
Australien	1 869	1 717
Nederländerna	1 548	1 458
Norge	1 221	1 291
Finland	1 118	1 070
Sydkorea	906	931
Danmark	927	912
Belgien	895	851
Mexiko	624	728
Italien	748	699
Spanien	727	669
Österrike	602	555
Schweiz	531	508
Tjeckien	388	384
Nya Zeeland	311	357
Saudiarabien	374	342
Förenade Arabemiraten	296	333
Polen	333	322
Brasilien	272	290
Sydafrika	284	270
Ryssland	264	261
Hong Kong	234	244
Indien	212	235
Israel	193	207
Turkiet	188	201
Singapore	176	182
Colombia	158	177
Thailand	162	173
Chile	147	147
Portugal	167	147
Irland	111	138
Malaysia	87	132
Japan	95	128
Slovakien	102	119
Filippinerna	92	106
Indonesien	234	102
Ungern	93	100
Rumänien	226	99
Estland	99	97
Kroatien	103	92
Kenya	76	73
Taiwan	43	51
Egypten	43	48
Litauen	43	45
Lettland	32	40
Övriga länder	1 024	1 052
Totalt	**46 619**	**48 481**

Omsättning per produktgrupp

MSEK	Koncernen 2012	Koncernen 2013
Mekaniska lås, låssystem och tillbehör	16 762	16 034
Entréautomatik	11 100	12 077
Elektromekaniska och elektroniska lås	10 193	11 602
Säkerhetsdörrar och beslag	8 564	8 768
Totalt	**46 619**	**48 481**

Not 3 Ersättning till revisorer

MSEK	Koncernen 2012	Koncernen 2013	Moderbolaget 2012	Moderbolaget 2013
Revisionsuppdrag				
PwC	37	38	3	5
Övriga	10	10	–	–
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdrag				
PwC	1	1	1	–
Skatterådgivning				
PwC	13	8	2	1
Övriga	2	3	–	1
Övriga tjänster				
PwC	14	13	5	6
Övriga	1	4	–	0
Totalt	**78**	**76**	**11**	**13**

Not 4 Övriga rörelseintäkter och -kostnader

MSEK	Koncernen 2012	Koncernen 2013
Hyresintäkter	18	11
Rörelserelaterade skatter	16	13
Transaktionskostnader vid förvärv	–39	–56
Valutakursdifferenser	–11	–17
Övrigt, netto	–66	–84
Totalt	**–82**	**–133**

Moderbolaget

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

Not 5 Resultatandel i intressebolag

MSEK	Koncernen 2012	Koncernen 2013
Agta Record AG	69	68
Goal Co., Ltd	5	19
Saudi Crawford Doors Factory Ltd	1	6
Låsgruppen Wilhelm Nielsen AS	3	1
Tallares Agui S.A.	–9	0
Övriga	0	0
Totalt	**70**	**94**

Resultatandelen i Agta Record AG har uppskattats utifrån intressebolagets senast tillgängliga finansiella rapport, vilken är den offentligt publicerade delårsrapporten för första halvåret 2013.

Not 6 Operationella leasingavtal

MSEK	Koncernen 2012	Koncernen 2013	Moderbolaget 2012	Moderbolaget 2013
Under året betalda leasingavgifter	466	547	13	15
Totalt	**466**	**547**	**13**	**15**
Nominella värdet av avtalade framtida leasingavgifter:				
Förfaller till betalning:				
(2013) 2014	419	535	15	15
(2014) 2015	304	414	16	16
(2015) 2016	237	311	16	16
(2016) 2017	161	227	16	16
(2017) 2018	121	178	17	17
(2018) 2019 eller senare	112	234	17	17
Totalt	**1 354**	**1 899**	**97**	**97**

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

Not 7 Kostnader fördelade på kostnadsslag

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

	Koncernen	
MSEK	**2012**	**2013**
Ersättningar till anställda (not 33)	12 705	13 759
Direkta materialkostnader	16 111	16 977
Avskrivningar (not 8, 14, 15)	1 034	993
Övriga inköpskostnader	9 256	9 789
Totalt	**39 106**	**41 518**

Not 8 Avskrivningar

	Koncernen		Moderbolaget	
MSEK	**2012**	**2013**	**2012**	**2013**
Immateriella tillgångar	222	224	249	427
Maskiner	443	410	–	–
Inventarier	218	197	1	1
Byggnader	148	158	–	–
Markanläggningar	3	3	–	–
Totalt	**1 034**	**993**	**250**	**428**

Not 9 Valutakursdifferenser i resultaträkningen

	Koncernen		Moderbolaget	
MSEK	**2012**	**2013**	**2012**	**2013**
Valutakursdifferenser redovisade i rörelse-resultatet	–11	–17	0	0
Valutakursdifferenser redovisade i finansiella kostnader (not 11)	10	–4	11	–5
Totalt	**0**	**–21**	**11**	**–5**

Not 10 Finansiella intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
MSEK	**2012**	**2013**	**2012**	**2013**
Resultat från andelar i dotterbolag	–	–	9 750	2 109
Resultat från andelar i intressebolag	–	–	25	28
Koncerninterna ränteintäkter	–	–	200	281
Övriga finansiella intäkter	14	10	–	–
Externa ränteintäkter och liknande resultatposter	18	18	0	0
Totalt	**32**	**28**	**9 975**	**2 418**

Not 11 Finansiella kostnader

	Koncernen		Moderbolaget	
MSEK	**2012**	**2013**	**2012**	**2013**
Koncerninterna räntekostnader	–	–	–534	–508
Räntekostnader, konvertibla förlagslån	–5	–	–5	–
Räntekostnader, övriga skulder	–599	–580	–148	–170
Räntekostnader, räntederivat	10	16	–	–
Räntekostnader, valutaderivat	–83	–34	–	–
Valutakursdifferenser på finansiella instrument	10	–4	11	–5
Värdeförändringar derivatinstrument, ej säkringsredovisning	–8	67	–	–
Värdeförändringar på aktier och andelar	–	–	–6 280[1]	–
Övriga finansiella kostnader	–74	–36	–14	–21
Totalt	**–749**	**–571**	**–6 970**	**–704**

[1] Avser nedskrivningar i samband med erhållna utdelningar.

Not 12 Inkomstskatt

	Koncernen		Moderbolaget	
MSEK	**2012**	**2013**	**2012**	**2013**
Aktuell skatt	–1 776	–1 863	–11	–178
Skatt hänförlig till tidigare år	8	178	–	13
Utländsk källskatt	–	–	–	–
Uppskjuten skatt	145	90	–	–
Totalt	**–1 623**	**–1 595**	**–11**	**–165**

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

	Koncernen		Moderbolaget	
Procent	**2012**	**2013**	**2012**	**2013**
Svensk inkomstskattesats	26	22	26	22
Effekt av utländska skattesatser	4	7	–	–
Ej skattepliktiga intäkter/ ej avdragsgilla kostnader	–3	–3	–25	–16
Avdragsgill goodwill	0	0	–	–
Utnyttjade underskottsavdrag ej tidigare redovisade	–3	–1	–	–
Ej avdragsgilla omstruk-tureringskostnader	–	0	–	–
Övrigt	0	0	–	–
Skattesats enligt resultaträkningen	**24**	**25**	**1**	**6**

Not 13 Vinst per aktie

Vinst per aktie före utspädning

	Koncernen	
MSEK	**2012**	**2013**
Resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare [1]	5 158	4 772
Vägt genomsnittligt antal utestående aktier (tusental)	369 185	370 259
Vinst per aktie före utspädning (SEK)	**13,97**	**12,89**
varav från kvarvarande verksamheter	*13,94*	*12,89*
varav från avvecklade verksamheter	*0,03*	–

Vinst per aktie efter utspädning

	Koncernen	
MSEK	**2012**	**2013**
Resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare[1]	5 158	4 772
Räntekostnad för konvertibla skuldebrev	4	–
Nettovinst[1]	5 162	4 772
Vägt genomsnittligt antal utestående aktier (tusental)	369 592	370 259
Vinst per aktie efter utspädning (SEK)	**13,97**	**12,89**
varav från kvarvarande verksamheter	*13,94*	*12,89*
varav från avvecklade verksamheter	*0,03*	–

Vinst per aktie efter utspädning och exklusive jämförelsestörande poster

	Koncernen	
MSEK	**2012**	**2013**
Resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare [1]	5 158	4 772
Räntekostnad för konvertibla skuldebrev	4	–
Jämförelsestörande poster efter skatt [2]	–	721
Nettovinst [1]	5 162	5 493
Vägt genomsnittligt antal utestående aktier (tusental)	369 592	370 259
Vinst per aktie efter utspädning och exkl jämförelsestörande poster (SEK)	**13,97**	**14,84**
varav från kvarvarande verksamheter	*13,94*	*14,84*
varav från avvecklade verksamheter	*0,03*	–

[1] 2012 års värde har justerats på grund av byte av redovisningsprincip avseende redovisning av förmånsbestämda pensionsplaner.

[2] Jämförelsestörande poster består av omstruktureringskostnader.

Not 14 Immateriella tillgångar

	Koncernen				Moderbolaget
2013, MSEK	Goodwill	Varumärken	Övriga immateriella tillgångar	Totalt	Immateriella tillgångar
Ingående ackumulerat anskaffningsvärde	**28 998**	**4 156**	**3 020**	**36 174**	**2 123**
Inköp	–	1	151	152	991
Förvärv av dotterbolag	2 684	751	163	3 598	–
Försäljningar/utrangeringar	–	–	–75	–75	–
Omklassificeringar	–	–62	117	55	–
Omräkningsdifferenser	194	63	54	311	–
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	**31 876**	**4 909**	**3 429**	**40 214**	**3 114**
Ingående ackumulerade av-/nedskrivningar	**–66**	**–59**	**–1 627**	**–1 752**	**–1 200**
Försäljningar/utrangeringar	–	–	74	74	–
Omklassificeringar	–	41	–50	–9	–
Avskrivningar	–	–6	–219	–224	–427
Omräkningsdifferenser	7	–1	–30	–24	–
Utgående ackumulerade av-/nedskrivningar	**–59**	**–24**	**– 1 851**	**–1 934**	**–1 627**
Bokfört värde	**31 817**	**4 885**	**1 578**	**38 280**	**1 487**

	Koncernen				Moderbolaget
2012, MSEK	Goodwill	Varumärken	Övriga immateriella tillgångar	Totalt	Immateriella tillgångar
Ingående ackumulerat anskaffningsvärde	**27 080**	**3 275**	**2 246**	**32 599**	**1 060**
Inköp	–	1	151	152	1 063
Förvärv av dotterbolag	3 146	622	440	4 208	–
Försäljningar/utrangeringar	–	0	–12	–12	–
Omklassificeringar	–	–	433	433	–
Omklassificering till tillgångar i avyttrings-grupp som innehas för försäljning	–104	–31	–	–135	–
Justeringar av föregående års förvärv	–177	276	–	99	–
Omräkningsdifferenser	–947	13	–238	–1 172	–
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	**28 998**	**4 156**	**3 020**	**36 174**	**2 123**
Ingående ackumulerade av-/nedskrivningar	**–66**	**–34**	**–1 045**	**–1 143**	**–951**
Förvärv av dotterbolag	–	–	–7	–7	–
Försäljningar/utrangeringar	–	0	9	9	–
Omklassificeringar	–	–	–433	–433	–
Nedskrivningar	–	0	–10	–10	–
Avskrivningar	–	–25	–197	–222	–249
Omräkningsdifferenser	0	0	56	56	–
Utgående ackumulerade av-/nedskrivningar	**–66**	**–59**	**–1 627**	**–1 752**	**–1 200**
Bokfört värde	**28 932**	**4 097**	**1 393**	**34 422**	**923**

Övriga immateriella tillgångar består huvudsakligen av kundrelationer och teknologi. Bokfört värde på immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod uppgår till 4 840 MSEK (4 026) och avser varumärken.

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

Avskrivningar och nedskrivningar av immateriella tillgångar redovisas huvudsakligen som kostnad för sålda varor i resultaträkningen.

Nedskrivningsprövning av goodwill och immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod

Goodwill och immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod 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.

Not 14 forts.

2013

Sammantaget ligger den använda diskonteringsräntan efter skatt i intervallet 9,0–10,0 procent (EMEA 9,0 procent, Americas 9,0 procent, Asia Pacific 10,0 procent, Global Technologies 10,0 procent och Entrance Systems 9,0 procent).

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

2013, MSEK	EMEA	Americas	Asia Pacific	Global Technologies	Entrance Systems	Totalt
Goodwill	6 395	7 319	4 311	4 511	9 282	31 817
Immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod	205	586	1 153	350	2 547	4 840
Totalt	**6 599**	**7 905**	**5 463**	**4 862**	**11 828**	**36 657**

2012

Sammantaget ligger den använda diskonteringsräntan efter skatt i intervallet 9,0–10,0 procent (EMEA 9,0 procent, Americas 9,0 procent, Asia Pacific 10,0 procent, Global Technologies 10,0 procent och Entrance Systems 9,0 procent).

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

2012, MSEK	EMEA	Americas	Asia Pacific	Global Technologies	Entrance Systems	Totalt
Goodwill	5 846	5 913	4 326	4 524	8 323	28 932
Immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod	198	221	1 160	349	2 098	4 026
Totalt	**6 044**	**6 134**	**5 486**	**4 873**	**10 421**	**32 958**

Känslighetsanalys

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

2013

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

Om den uppskattade tillväxttakten för att extrapolera kassaflöden bortom budgetperioden hade varit en procentenhet lägre än grundantagandet om 3 procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 13 procent (EMEA 13 procent, Americas 13 procent, Asia Pacific 11 procent, Global Technologies 11 procent, Entrance Systems 13 procent).

Om den uppskattade vägda kapitalkostnaden som tillämpats för diskonterade kassaflöden för koncernen hade varit en procentenhet högre än grundantagandet om 9,0–10,0 procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 14 procent (EMEA 14 procent, Americas 14 procent, Asia Pacific 13 procent, Global Technologies 13 procent, Entrance Systems 14 procent).

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

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

2012

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

Om den uppskattade tillväxttakten för att extrapolera kassaflöden bortom budgetperioden hade varit en procentenhet lägre än grundantagandet om 3 procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 13 procent (EMEA 13 procent, Americas 13 procent, Asia Pacific 11 procent, Global Technologies 11 procent, Entrance Systems 13 procent).

Om den uppskattade vägda kapitalkostnaden som tillämpats för diskonterade kassaflöden för koncernen hade varit en procentenhet högre än grundantagandet om 9,0–10,0 procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 14 procent (EMEA 14 procent, Americas 14 procent, Asia Pacific 13 procent, Global Technologies 13 procent, Entrance Systems 14 procent).

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

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

Not 15 Materiella anläggningstillgångar

	Koncernen						Moderbolaget
2013, MSEK	Byggnader	Mark och markan-läggningar	Maskiner	Inventarier	Pågående nyanlägg-ningar	Totalt	Inventarier
Ingående ackumulerat anskaffningsvärde	**4 045**	**870**	**6 300**	**2 226**	**490**	**13 931**	**19**
Inköp	59	2	180	163	751	1 156	1
Förvärv av dotterbolag	282	11	205	57	23	579	–
Försäljningar/utrangeringar	–234	–40	–329	–166	–3	–772	–
Omklassificeringar	18	120	101	48	–339	–52	–
Omräkningsdifferenser	69	–4	124	1	4	193	–
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	**4 239**	**959**	**6 581**	**2 329**	**927**	**15 034**	**20**
Ingående ackumulerade av- och nedskrivningar	**–1 952**	**–145**	**–4 534**	**–1 697**	**–**	**–8 328**	**–16**
Försäljningar/utrangeringar	200	1	308	140	–	648	–
Nedskrivningar	–28	–	–27	0	–	–55	–
Avskrivningar	–158	–3	–410	–197	–	–769	–1
Omklassificering	35	–48	4	21	–	12	–
Omräkningsdifferenser	–60	–2	–83	–9	–	–154	–
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar	**–1 963**	**–198**	**–4 742**	**–1 741**	**–**	**–8 644**	**–17**
Bokfört värde	**2 276**	**761**	**1 839**	**588**	**927**	**6 390**	**3**

	Koncernen						Moderbolaget
2012, MSEK	Byggnader	Mark och markan-läggningar	Maskiner	Inventarier	Pågående nyanlägg-ningar	Totalt	Inventarier
Ingående ackumulerat anskaffningsvärde	**4 121**	**839**	**6 629**	**2 314**	**555**	**14 458**	**18**
Inköp	129	1	311	196	297	934	1
Förvärv av dotterbolag	52	57	296	99	56	560	–
Försäljningar/utrangeringar	–399	–73	–527	–261	–67	–1 327	–
Omklassificering till tillgångar i avyttringsgrupp som innehas för försäljning	–	–	58	–	–	58	–
Omklassificeringar	295	67	–15	24	–371	0	–
Omräkningsdifferenser	–153	–21	–452	–146	20	–752	–
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	**4 045**	**870**	**6 300**	**2 226**	**490**	**13 931**	**19**
Ingående ackumulerade av- och nedskrivningar	**–1 992**	**–142**	**–4 852**	**–1 786**	**–**	**–8 773**	**–15**
Förvärv av dotterbolag	–28	–2	–106	–71	–	–207	–
Försäljningar/utrangeringar	158	–	511	234	–	903	–
Avskrivningar	–148	–3	–443	–218	–	–812	–1
Omklassificering till tillgångar i avyttringsgrupp som innehas för försäljning	–	–	–41	–	–	–41	–
Omklassificering	–14	–1	4	11	–	0	–
Omräkningsdifferenser	72	3	393	133	–	602	–
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar	**–1 952**	**–145**	**–4 534**	**–1 697**	**–**	**–8 328**	**–16**
Bokfört värde	**2 093**	**725**	**1 766**	**529**	**490**	**5 603**	**3**

Not 16 Aktier i dotterbolag

		Moderbolaget		
Företagsnamn	**Org. nummer, säte**	**Antal aktier**	**Ägarandel**	**Redovisat värde, MSEK**
ASSA Sverige AB	556061-8455, Eskilstuna	70	100	197
Timelox AB	556214-7735, Landskrona	15 000	100	22
ASSA ABLOY Entrance Systems AB	556204-8511, Landskrona	1 000	100	181
ASSA ABLOY Kredit AB	556047-9148, Stockholm	400	100	3 036
ASSA ABLOY Försäkrings AB	516406-0740, Stockholm	60 000	100	60
ASSA ABLOY Identification Technology Group AB	556645-4087, Stockholm	1 000	100	220
ASSA ABLOY Svensk Fastighets AB	556645-0275, Stockholm	1 000	100	12
ASSA ABLOY Asia Holding AB	556602-4500, Stockholm	1 000	100	189
ASSA ABLOY OY	1094741-7, Joensuu	800 000	100	4 257
ASSA ABLOY Norge A/S	979207476, Moss	150 000	100	538
ASSA ABLOY Danmark A/S	CVR 10050316, Herlev	60 500	100	376
ASSA ABLOY Deutschland GmbH	HR B 66227, Berlin	1	100	1 086
ASSA ABLOY Nederland Holding B.V.	52153924, Raamsdonksveer	180	100	771
Pan Pan DOOR Co LTD	210800004058002, Dashiqiao	–	66[1]	2 228
ASSA ABLOY France SAS	412140907, R.C.S. Versailles	15 184 271	100	1 964
Interlock Holding AG	CH-020.3.913.588-8, Zürich	211 000	98[1]	0
HID Global Switzerland S.A.	CH-232-0730018-2, Granges	2 500	100	47
ASSA ABLOY Holding GmbH	FN 273601f, A-6175, Kematen	1	100	109
ASSA ABLOY Ltd	2096505, Willenhall	1 330 000	100	3 077
HID Global Ireland Teoranta	364896, Galway	501 000	100	293
Mul-T-Lock Ltd	520036583, Yavne	13 787 856	90[1]	901
ASSA ABLOY Holdings (SA) Ltd	1948/030356/06, Roodepoort	100 220	100	184
ASSA ABLOY Inc	039347-83, Oregon	100	100	2 237
Fleming Door Products, Ltd	147126, Ontario	25 846 600	100	0
ABLOY Canada Inc.	104722749 RC0002, Vaughn, Ontario	1	100	13
AAC Acquisition Inc.	002098175, Ontario	1	100	17
ASSA ABLOY Australia Pacific Pty Ltd	ACN 095354582, Oakleigh, Victoria	48 190 000	100	242
ASSA ABLOY South Asia Pte Ltd	199804395K, Singapore	4 300 000	100	48
Grupo Industrial Phillips, S.A de C.V.	GIP980312169, Mexiko	27 036 635	100	765
Cerraduras de Colombia S.A.	Public Deed 2798, Bogota	2 201 670	71[1]	142
ASSA ABLOY Hospitality AB	556180-7156, Göteborg	1 000	100	14
WHAIG Limited	EC21330, Bermuda	100 100	100	303
ASSA ABLOY Asia Pacific Ltd	53451, Hong Kong	1 000 000	100	72
Cardo AB	556026-8517, Malmö	27 000 000	100	5 093
ASSA ABLOY Portugal, Unipessoal, Lda (Portugal)	PT500243700, Alfragide	1	100	0
ASSA ABLOY Mobile Services AB	556909-5929, Stockholm	50 000	100	5
ASSA ABLOY Holding Italia S.p.A.	IT01254420597, Rom	650 000	100	974
Totalt				**29 673**

[1] Koncernens innehav uppgår till 100 procent.

Not 17 Andelar i intressebolag

		Koncernen		
2013 Företagsnamn	**Registreringsland**	**Antal andelar**	**Kapital-andel, %**	**Redovisat värde, MSEK**
Agta Record AG	Schweiz	5 166 945	39	1 277
Goal Co., Ltd	Japan	2 778 790	46	371
SARA Loading Bay Ltd	Storbritannien	4 999	50	14
Talleres Agui S.A.	Spanien	4 800	40	8
Saudi Crawford Doors Ltd	Saudiarabien	800	40	5
Övriga				0
Totalt				**1 675**

Kapitalandelen i Agta Record AG har uppskattats utifrån intressebolagets senast tillgängliga finansiella rapport, vilken är den offentligt publicerade delårsrapporten för första halvåret 2013. Under perioden januari–juni uppgick bolagets intäkter till 1 061 MSEK (1 081) och resultatet efter skatt till 72 MSEK (65). Bolagets tillgångar var 2 160 MSEK (2 095) och totala skulder uppgick till 708 MSEK (722).

		Koncernen		
2012 Företagsnamn	**Registreringsland**	**Antal andelar**	**Kapital-andel, %**	**Redovisat värde, MSEK**
Agta Record AG	Schweiz	5 077 964	38	1 163
Goal Co., Ltd	Japan	2 300 790	38	315
Låsgruppen Wilhelm Nielsen AS	Norge	305	50	15
SARA Loading Bay Ltd	Storbritannien	4 999	50	13
Talleres Agui S.A.	Spanien	4 800	40	7
Saudi Crawford Doors Ltd	Saudiarabien	800	40	5
Övriga				1
Totalt				**1 519**

Not 18 Uppskjuten inkomstskatt

MSEK	Koncernen 2012	2013
Uppskjutna skattefordringar		
Anläggningstillgångar	279	404
Pensioner	436	409
Underskottsavdrag med mera	397	360
Övriga uppskjutna skattefordringar	607	504
Uppskjutna skattefordringar	1 719	1 677
Uppskjutna skatteskulder		
Anläggningstillgångar	1 110	1 350
Övriga uppskjutna skatteskulder	116	66
Uppskjutna skatteskulder	1 226	1 416
Uppskjuten skattefordran, netto	**493**	**262**

Förändring i uppskjuten skatt		
Ingående balans	644	493
Förvärv av dotterbolag netto	–249	–145
Redovisning i resultaträkningen	145	90
Omklassificering till skulder i avyttrings-grupp som innehas till försäljning	–27	–
Omvärdering av pensionsförpliktelser netto	–	–136
Valutakursdifferenser	–20	–41
Utgående balans	**493**	**262**

Koncernen har underskottsavdrag och andra skattekrediter på 1 800 MSEK (2 400) 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 2012	2013	Moderbolaget 2012	2013
Andelar i intressebolag i moderbolaget	–	–	1 489	1 619
Andra aktier och andelar	4	4	–	–
Räntebärande långfristiga fordringar	29	27	–	–
Övriga långfristiga fordringar	56	55	–	–
Totalt	**89**	**86**	**1 489**	**1 619**

Not 20 Varulager

MSEK	Koncernen 2012	2013
Material och förrådsartiklar	1 751	1 913
Produkter i arbete	1 397	1 542
Färdiga varor	2 561	2 806
Förskott till leverantörer	196	236
Totalt	**5 905**	**6 498**

Nedskrivning av lager uppgick under året till 166 MSEK (181).

Not 21 Kundfordringar

MSEK	Koncernen 2012	2013
Kundfordringar	8 127	9 073
Reservering för värdeminskning	–570	–541
Totalt	**7 557**	**8 531**

Åldersanalys av årets kundfordringar		
Ej förfallna kundfordringar	**5 279**	**6 021**
Förfallna utan nedskrivningsbehov:		
< 3 månader	2 064	2 199
3 –12 månader	447	479
> 12 månader	337	375
	2 848	**3 052**
Nedskrivna kundfordringar:		
< 3 månader	–111	–70
3 –12 månader	–139	–127
> 12 månader	–320	–345
	–570	**–541**
Totalt	**7 557**	**8 531**

Kundfordringar per valuta	2012	2013
EUR	2 349	2 410
USD	2 169	2 430
CNY	677	920
SEK	328	476
GBP	400	440
CAD	253	287
AUD	296	262
Övriga valutor	1 085	1 307
Totalt	**7 557**	**8 531**

Årets förändring i reserv för osäkra kundfordringar	2012	2013
Ingående balans	537	570
Förvärv och avyttringar	30	18
Konstaterade förluster	–67	–105
Återförda outnyttjade belopp	–72	–61
Reservering för osäkra kundfordringar	162	110
Valutaeffekt	–20	10
Utgående balans	**570**	**541**

Not 22 Moderbolagets eget kapital

Moderbolagets eget kapital uppdelas i bundet och fritt eget kapital. Bundet eget kapital utgörs av aktiekapital och reservfond. 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 A-aktier	B-aktier	Totalt	Aktie-kapital, TSEK
Ingående balans per 2012-01-01	19 175	349 075	368 250	368 250
Nyemission	–	2 609	2 609	2 609
Utgående balans per 2012-12-31	**19 175**	**351 684**	**370 859**	**370 859**
Antal röster, tusental	191 753	351 684	543 437	
Ingående balans per 2013-01-01	19 175	351 684	370 859	370 859
Utgående balans per 2013-12-31	**19 175**	**351 684**	**370 859**	**370 859**
Antal röster, tusental	191 753	351 684	543 437	

Samtliga aktier har ett kvotvärde om 1,00 SEK och har lika rätt till andel i bolagets tillgångar och resultat. Samtliga aktier är berättigade till utdelning som fastställs efterhand. Varje aktie av serie A medför tio röster och varje aktie av serie B en röst. Alla emitterade aktier är fullt betalda.

Vägt genomsnittligt antal aktier i tusental har under året uppgått till 370 259 (369 185). Inga av koncernens utestående aktiesparprogram kan medföra framtida utspädning.

Totalt antal aktier i eget förvar per 31 december 2013 uppgick till 600 000. Inga aktier har återköpts under året.

Utdelning per aktie

Under räkenskapsåret utbetald utdelning uppgick totalt till 1 888 MSEK (1 655), vilket motsvarar 5,10 SEK (4,50) per aktie. På årsstämman onsdagen den 7 maj 2014 kommer en utdelning avseende år 2013 om 5,70 SEK per aktie, totalt 2 110 MSEK, att föreslås.

Not 24 Ersättningar till anställda efter avslutad anställning

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

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

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

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

Per 31 december 2013 uppgår andelen aktier till 49 procent (47) och räntebärande värdepapper till 31 procent (35) av förvaltningstillgångarna, medan övriga tillgångar uppgår till 20 procent (18). Den faktiska avkastningen på förvaltningstillgångarna under 2013 var 333 MSEK (274).

Belopp som redovisas i resultaträkningen

Pensionskostnader, MSEK	2012	2013
Avgiftsbestämda pensionsplaner	381	371
Förmånsbestämda pensionplaner	111	136
Sjukvårdsersättningar efter avslutad anställning	21	27
Totalt	**513**	**534**
varav redovisat inom:		
Rörelseresultat	416	449
Finansnetto	97	85

Belopp som redovisas i balansräkningen

Pensionsavsättningar, MSEK	2012	2013
Avsättningar för förmånsbestämda pensionsplaner	1 828	1 567
Avsättningar för sjukvårdsersättningar efter avslutad anställning	417	389
Avsättningar för avgiftsbestämda pensionsplaner	52	60
Pensionsavsättningar	**2 297**	**2 015**

Pensioner i Alecta

Åtaganden för ålderspension och familjepension för tjänstemän i Sverige tryggas bland annat genom försäkring i Alecta. Enligt UFR 3 är detta en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. För räkenskapsåret 2013 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 25 MSEK (23), varav för moderbolaget 9 MSEK (8). Avgifterna för pensionsförsäkringar förväntas vara i stort sett oförändrade under 2014.

Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade. Per 30 september 2013 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 153 procent (123 procent per 30 september 2012). Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska beräkningsantaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19. Den kollektiva konsolideringsnivån tillåts normalt att variera mellan 125 och 155 procent. Om konsolideringsnivån avviker från detta intervall ska åtgärder i form av justering av premienivån vidtas för att återgå till normalintervallet.

Specifikation av förmånsbestämda pensionsplaner, sjukvårdsersättningar och förvaltningstillgångar per land

	Storbritannien		Tyskland		USA		Övriga länder		Totalt	
Specifikation av pensionsavsättningar, MSEK	**2012**	**2013**	**2012**	**2013**	**2012**	**2013**	**2012**	**2013**	**2012**	**2013**
Nuvärde av fonderade förmånsbestämda förpliktelser	1 912	2 072	78	80	1 689	1 536	482	356	4 083	4 044
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	–1 760	–1 874	–23	–23	–1 200	–1 323	–210	–205	–3 193	–3 425
Nettovärde fonderade planer	*152*	*199*	*55*	*56*	*489*	*213*	*273*	*151*	*891*	*619*
Nuvärde av ofonderade förmånsbestämda förpliktelser	–	0	548	554	–	–	311	394	937	948
Nuvärde av ofonderade sjukvårdsersättningar	–	–	–	–	413	385	4	4	417	389
Nettovärde förmånsbestämda pensionsplaner	**152**	**199**	**603**	**610**	**902**	**598**	**588**	**549**	**2 245**	**1 956**
Avsättningar för avgiftsbestämda pensionsplaner	–	0	–	–	–	–	52	60	52	60
Totalt	**152**	**199**	**603**	**610**	**902**	**598**	**640**	**608**	**2 297**	**2 015**

Förändring i pensionsförpliktelser

2013, MSEK	Sjukvårds-ersättningar	Förmåns-bestämda pensionsplaner	Förvaltnings-tillgångar	Totalt
Ingående balans 2013-01-01	**417**	**5 021**	**–3 193**	**2 245**
Förvärv/avyttringar	–	1	–	1
Redovisat i resultaträkningen:				
Kostnader avseende tjänstgöring under året	5	62	–	67
Kostnader för tjänstgöring under tidigare år	1	6	–	6
Nedskrivning/återföring av pensionsfordran	5	0	–	5
Reduceringar	–	0	–	0
Räntekostnad/-intäkt	16	198	–129	85
Summa redovisat i resultaträkningen	**27**	**265**	**–129**	**163**
Redovisat i övrigt totalresultat:				
Avkastning på förvaltningstillgångar, exklusive belopp inkluderade ovan	–	–	–198	–198
Vinst/förlust från förändringar i demografiska antaganden	–	9	–	9
Vinst/förlust från förändringar i finansiella antaganden	–30	–92	–	–123
Erfarenhetsbaserade vinster/förluster	–	–49	–	–49
Omvärdering av nettopensionsförpliktelsen	**–30**	**–133**	**–198**	**–361**
Valutakursdifferenser	0	72	–34	38
Summa redovisat i övrigt totalresultat	**–30**	**–61**	**–231**	**–323**
In-/utbetalningar:				
Avgifter från arbetsgivaren	–	–	–35	–35
Avgifter från anställda	0	–5	–	–5
Utbetalda ersättningar	–25	–228	163	–91
Summa in- och utbetalningar	**–25**	**–233**	**128**	**–130**
Utgående balans 2013-12-31	**389**	**4 992**	**–3 425**	**1 956**

2012, MSEK	Sjukvårds-ersättningar	Förmåns-bestämda pensionsplaner	Förvaltnings-tillgångar	Totalt
Ingående balans 2012-01-01 (omräknad)	**472**	**4 828**	**–3 115**	**2 185**
Förvärv/avyttringar	–	67	–	67
Redovisat i resultaträkningen:				
Kostnader avseende tjänstgöring under året	5	54	–	59
Kostnader för tjänstgöring under tidigare år	0	–3	–	–3
Reduceringar	–5	–17	–	–22
Räntekostnad/-intäkt	20	215	–138	97
Summa redovisat i resultaträkningen	**21**	**249**	**–138**	**132**
Redovisat i övrigt totalresultat:				
Avkastning på förvaltningstillgångar, exklusive belopp inkluderade ovan	–	–	–136	–136
Vinst/förlust från förändringar i finansiella antaganden	–27	267	–	240
Omvärdering av nettopensionsförpliktelsen	**–27**	**267**	**–136**	**104**
Valutakursdifferenser	–20	–180	113	–87
Summa redovisat i övrigt totalresultat	**–47**	**87**	**–23**	**17**
In-/utbetalningar:				
Avgifter från arbetsgivaren	0	1	–	1
Avgifter från anställda	0	1	–	1
Utbetalda ersättningar	–28	–212	83	–157
Summa in- och utbetalningar	**–28**	**–210**	**83**	**–155**
Utgående balans 2012-12-31 (omräknad)	**417**	**5 021**	**–3 193**	**2 245**

Fördelning av förvaltningstillgångar

Förvaltningstillgångar	2012	2013
Noterade aktier	1 485	1 678
Statsobligationer	263	384
Företagsobligationer	624	460
Realränteobligationer	220	227
Fastigheter	244	239
Likvida medel	0	0
Alternativa placeringar	211	238
Andra tillgångar	147	197
Totalt	**3 193**	**3 425**

Not 24 forts.

Väsentliga aktuariella antaganden

	Storbritannien		Tyskland		USA	
Väsentliga aktuariella antaganden (vägt genomsnitt), %	**2012**	**2013**	**2012**	**2013**	**2012**	**2013**
Diskonteringsränta	4,5	4,4	3,2	3,5	4,0	4,8
Förväntad årlig löneökning	n/a	n/a	2,6	2,8	n/a	n/a
Förväntad årlig pensionsökning	2,6	2,3	2,2	1,8	2,0	2,0
Förväntad årlig ökning i sjukvårdsersättningar	n/a	n/a	n/a	n/a	7,8	7,3
Förväntad årlig inflation	2,7	2,3	1,6	1,8	3,0	3,0

Känslighetsanalys av den pensionsförpliktelsen

Effekt på pensionsförpliktelsen av 1,0 procents förändring i vissa aktuariella antaganden, %	**+1,0%**	**–1,0%**
Diskonteringsräntan	13,4	–10,9
Förväntad årlig ökning i sjukvårdsersättningar	9,7	–8,3

Not 25 Övriga avsättningar

	Koncernen		
MSEK	**Struktur-reserv**	**Övrigt**	**Totalt**
Ingående balans 2012-01-01	**1 665**	**1 678**	**3 343**
Årets avsättningar	133	553	686
Förvärv av dotterföretag	–	39	39
Tilläggsköpeskillingar förvärv	–	70	70
Omklassificering till skulder i avyttringsgrupp som innehas för försäljning	–12	–	–12
Omklassificeringar	–62	62	–
Återföring outnyttjade belopp	–133	–167	–300
Utnyttjat under året	–498	–215	–713
Valutakursdifferenser	–25	–13	–38
Utgående balans 2012-12-31	**1 068**	**2 007**	**3 075**

	Koncernen		
MSEK	**Struktur-reserv**	**Övrigt**	**Totalt**
Ingående balans 2013-01-01	**1 068**	**2 007**	**3 075**
Årets avsättningar	914	282	1 196
Omklassificeringar	24	–24	–
Återföring outnyttjade belopp	–12	–291	–303
Utnyttjat under året	–647	–108	–756
Valutakursdifferenser	22	–6	17
Utgående balans 2013-12-31	**1 369**	**1 860**	**3 229**

	Koncernen	
Fördelning i balansräkningen:	**2012**	**2013**
Övriga långfristiga avsättningar	1 871	2 373
Övriga kortfristiga avsättningar	1 204	856
Totalt	**3 075**	**3 229**

Strukturreserven är hänförlig till de pågående omstruktureringsprogrammen som initierades 2008, 2009, 2011 och 2013. Den utgående reserven förväntas huvudsakligen utnyttjas under de kommande tre åren och avser främst utbetalningar hänförliga till personalneddragningar. Långfristig del av strukturreserven uppgår till 598 MSEK. Se även förvaltningsberättelsen för mer information om omstruktureringsprogrammen. Övriga avsättningar avser skatter och legala åtaganden inklusive framtida miljörelaterade åtgärder med mera.

Moderbolaget

Övriga avsättningar i moderbolaget avser avsättningar för strukturreserv samt för 2012 beräknade ej utbetalda köpeskillingar.

Not 26 Övriga kortfristiga skulder

	Koncernen	
MSEK	**2012**	**2013**
Moms och punktskatter	353	446
Innehållen källskatt	83	93
Erhållna förskott	409	398
Sociala avgifter och andra skatter	68	69
Villkorade köpeskillingar för förvärv	2 705	273
Övriga kortfristiga skulder	373	475
Totalt	**3 991**	**1 754**

Not 27 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
MSEK	**2012**	**2013**	**2012**	**2013**
Personalrelaterade kostnader	1 768	1 868	91	140
Kundrelaterade kostnader	547	639	–	–
Förutbetalda intäkter	201	263	–	–
Upplupna räntekostnader	98	100	48	57
Övrigt	784	710	42	28
Totalt	**3 397**	**3 580**	**181**	**225**

Not 28 Ansvarsförbindelser

	Koncernen		Moderbolaget	
MSEK	**2012**	**2013**	**2012**	**2013**
Garantier	61	89	–	–
Garanti till förmån för dotterbolag	–	–	9 405	9 088
Totalt	**61**	**89**	**9 405**	**9 088**

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.

	Koncernen	
Förfallostruktur – garantier, MSEK	**2012**	**2013**
< 1 år	25	45
> 1 < 2 år	9	3
> 2 < 5 år	22	33
> 5 år	5	8
Totalt	**61**	**89**

Not 29 Ställda säkerheter för skulder till kreditinstitut

	Koncernen		Moderbolaget	
MSEK	**2012**	**2013**	**2012**	**2013**
Fastighetsinteckningar	106	44	–	–
Övriga inteckningar	32	30	–	–
Totalt	**138**	**74**	**–**	**–**

Not 30 Rörelseförvärv

MSEK	2012	2013
Förvärvspris		
Erlagda köpeskillingar avseende årets förvärv	3 876	3 991
Innehållna och villkorade köpeskillingar avseende årets förvärv	923	607
Justering av förvärvspris avseende föregående års förvärv	–	0
Verkligt värde på innehav i intresseföretag före rörelseförvärv	–	45
Summa	**4 799**	**4 643**
Verkligt värde på förvärvade tillgångar och skulder		
Immateriella tillgångar	1 055	914
Materiella anläggningstillgångar	353	579
Uppskjutna skattefordringar	43	23
Övriga finansiella tillgångar	14	18
Varulager	477	464
Kortfristiga fordringar och placeringar	818	499
Likvida medel	345	53
Innehav utan bestämmande inflytande	–13	–
Uppskjutna skatteskulder	–231	–168
Pensionsavsättningar	–67	–1
Övriga långfristiga skulder	–232	–111
Kortfristiga skulder	–909	–311
Summa	**1 653**	**1 959**
Goodwill	**3 146**	**2 684**
Erlagda köpeskillingar avseende årets förvärv	3 876	3 991
Likvida medel i förvärvade dotterbolag	–345	–53
Erlagda köpeskillingar avseende förvärv genomförda tidigar år	305	845
Förändring i koncernens likvida medel vid förvärv	**3 836**	**4 783**
Nettoomsättning från förvärvstidpunkten	2 830	517
EBIT från förvärvstidpunkten	480	46
Nettoresultat från förvärvstidpunkten	347	24

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

Förvärvsanalyser har upprättats för samtliga förvärv under 2013. Förvärvade enheters årsomsättning 2013 uppgick till totalt 3 702 MSEK (4 487) och nettoresultatet till totalt 261 MSEK (460). Förvärvsrelaterade kostnader för 2013 uppgick till 56 MSEK (39) och har redovisats som övriga rörelsekostnader i resultaträkningen.

Nedan följer beskrivning av några av de förvärv som genomförts under 2013 och 2012.

2013

Ameristar

Den 2 november 2013 förvärvades tillgångarna i amerikanska Ameristar, den ledande amerikanska tillverkaren av skalskydd bestående av högsäkerhetsstängsel och grindar. Ameristar erbjuder ett komplett produkterbjudande inom högsäkerhetsstängsel och grindar för industribruk, vilket kompletterar ASSA ABLOYs erbjudande av säkerhetslösningar för den amerikanska marknaden. Ameristar tillför koncernen nya värdefulla kompetenser och passar in perfekt med dess breda utbud av lås- och dörrlösningar. Ameristar har sitt högkvarter i Tulsa, Oklahoma. Immateriella tillgångar i form av varumärke och patent har särredovisats. Resterande goodwill är huvudsakligen hänförd till synergier och andra immateriella tillgångar som ej uppfyller kriterierna för separat redovisning.

Amarr

Den 25 november 2013 förvärvades 100 procent av aktiekapitalet i amerikanska Amarr, den tredje största aktören på den nordamerikanska marknaden för takskjutportar, med en mycket stark och attraktiv marknadsposition. Amarr är ytterligare en viktig byggsten för ASSA ABLOY koncernen i att bygga ett globalt ledarskap inom entréautomatik. Amarrs storlek, produkterbjudande och marknadsposition ger en stark bas i Nordamerika inom takskjutportar. Amarr har sitt högkvarter i Winston-Salem, North Carolina. Immateriella tillgångar i form av varumärke har särredovisats. Resterande goodwill är huvudsakligen hänförd till synergier och andra immateriella tillgångar som ej uppfyller kriterierna för separat redovisning.

Övriga förvärv

Övriga noterbara förvärv under året utgörs av Monteringsservice AS Norport (Norge) och Mercor (Polen, Tjeckien och Slovakien).

2012

Albany Doors

Den 11 januari 2012 förvärvades 100 procent av aktiekapitalet i amerikanska Albany Door Systems, ett globalt ledande företag inom automatiska höghastighetsdörrar. Albany Door Systems har en global marknadstäckning inom industriella automatiska höghastighetsdörrar. Produkterna används för industriella applikationer och inom logistikcentra där det finns ett stort behov av specialanpassade automatiska höghastighetsdörrar med hög säkerhet och passerkontroll. Albany erbjuder även service och underhåll på företagets huvudmarknader. Albany har sitt högkvarter i Georgia, USA. Immateriella tillgångar i form av varumärke och kundrelationer har särredovisats. Resterande goodwill är huvudsakligen hänförd till synergier och andra immateriella tillgångar som ej uppfyller kriterierna för separat redovisning.

Dynaco

Den 1 mars 2012 förvärvades 100 procent av aktiekapitalet i belgiska Dynaco. Dynaco är en ledande tillverkare av automatiska höghastighetsdörrar specialiserat på försäljning till ett globalt nätverk av distributörer. Förvärvet av Dynaco förstärker ytterligare ASSA ABLOYs position inom det snabbväxande marknadssegmentet höghastighetsdörrar. Dynaco tillför expertis inom tillverkning med många ledande patenterade produkter och en global distributionskanal. Dynaco har sitt högkvarter i Moorsel i Belgien. Immateriella tillgångar i form av varumärke och kundrelationer har särredovisats. Resterande goodwill är huvudsakligen hänförd till synergier och andra immateriella tillgångar som ej uppfyller kriterierna för separat redovisning.

Guoqiang

Den 29 maj 2012 förvärvades 100 procent av aktiekapitalet i Guoqiang, en kinesisk tillverkare av fönsterbeslag. Guoqiang erbjuder ett komplett sortiment av fönsterbeslag för huvudsakligen den kinesiska marknaden. Bolaget har en god marknadsnärvaro i Kina genom ett omfattande nätverk av försäljningskontor. Guoqiang kompletterar väl det befintliga erbjudandet inom kompletta dörrlösningar i Kina och ger tillgång till den kinesiska marknaden för fönsterbeslag. Guoqiang har sitt högkvarter i Leling, Shandongprovinsen, Kina. Varumärket har särredovisats och resterande goodwill är huvudsakligen hänförd till synergier och andra immateriella tillgångar som ej uppfyller kriterierna för separat redovisning.

Övriga förvärv

Övriga noterbara förvärv under 2012 utgörs av Securistyle (Storbritannien), Traka (Storbritannien), Helton (Kanada), Sanhe Metal (Kina) och 4Front (USA).

Not 31 Tillgångar i avyttringsgrupp som innehas för försäljning och avvecklade verksamheter

MSEK	Koncernen 2012	2013
Tillgångar i avyttringsgrupp som innehas för försäljning		
Immateriella tillgångar	135	–
Materiella anläggningstillgångar	17	–
Uppskjutna skattefordringar	26	–
Varulager	33	–
Kundfordringar	9	–
Likvida medel	390	–
Summa	**610**	**–**
Skulder i avyttringsgrupp som innehas för försäljning		
Avsättningar	12	–
Leverantörsskulder	92	–
Aktuella skatteskulder	9	–
Övriga kortfristiga skulder	80	–
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	33	–
Summa	**226**	**–**
Resultat i avyttringsgrupp som innehas för försäljning		
Intäkter	568	–
Kostnader	–542	–
Resultat före skatt	**26**	**–**
Inkomstskatt	–6	–
Nedskrivning av tillgångar i avyttringsgrupp som innehas för försäljning	–9	–
Resultat från försäljning av tillgångar i avyttringsgrupp som innehas för försäljning	–	–11
Resultat från avyttringsgrupp som innehas för försäljning	**11**	**–11**
Kassaflöde från avyttringsgrupp som innehas för försäljning		
Kassaflöde från löpande verksamheten	54	–
Kassaflöde från investeringsverksamheten	–3	85
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	3	–
Årets kassaflöde från avyttringsgrupp som innehas för försäljning	**54**	**85**

Tillgångar i avyttringsgrupp som innehas för försäljning
Under 2012 tecknades avtal om avyttring av koncernens 70-procentiga ägarandel i det kinesiska bolaget Wangli Security Products Ltd. och verksamheten redovisades i balansräkningen som *Tillgångar i avyttringsgrupp som innehas för försäljning*. Under 2013 slutfördes avyttringen som resulterade i ett realisationsresultat om –11 MSEK. I samband med slutförandet erhöll koncernen en första delbetalning om 85 MSEK av köpeskillingen.

Not 32 Kassaflöde

MSEK	Koncernen 2012	2013
Justeringar för poster som ej ingår i kassaflödet		
Resultat vid försäljning av anläggningstillgångar	–347	–24
Förändring av pensionsavsättning	48	73
Resultat från andelar i intresseföretag	–70	–94
Utdelning från andelar i intresseföretag	25	34
Övrigt	32	27
Justering för poster som ej ingår i kassaflödet	**–312**	**17**
Förändring av rörelsekapital		
Varulager ökning/minskning (–/+)	0	–166
Kundfordringar ökning/minskning (–/+)	–192	–520
Leverantörsskulder ökning/minskning (+/–)	–22	333
Övrigt rörelsekapital ökning/minskning (–/+)	136	–143
Förändring av rörelsekapital	**–77**	**–497**
Investeringar i dotterbolag		
Total köpeskilling	–4 799	–4 643
Verkligt värde på innehav i intresseföretag före rörelseförvärv	–	45
Avgår förvärvade likvida medel	345	53
Avgår ej utbetald del av köpeskilling	923	607
Utbetalda tilläggsköpeskillingar avseende förvärv genomförda tidigare år	–305	–845
Investeringar i dotterbolag	**–3 836**	**–4 783**
Avyttringar av dotterbolag		
Erhållen köpeskilling netto	–12	85
Avgår avyttrade likvida medel	–	–
Avyttringar av dotterbolag	**–12**	**85**
Övriga investeringar		
Investeringar i och försäljningar av andra aktier och andelar	5	4
Investeringar i och försäljningar av övriga långfristiga fordringar	14	–3
Övriga investeringar	**19**	**1**

Not 33 Personal

Löner och andra ersättningar, samt sociala kostnader

	Koncernen		Moderbolaget	
MSEK	**2012**	**2013**	**2012**	**2013**
Löner och andra ersättningar	10 627	11 395	130	147
Sociala kostnader	2 078	2 363	77	94
– varav pensionskostnader	416	449	24	25
Totalt	**12 705**	**13 759**	**207**	**241**

Arvode till styrelsens ledamöter 2013 (inklusive utskottsarbete), TSEK

Namn och befattning	Styrelse	Ersättnings-utskott	Revisions-utskott	Totalt
Lars Renström, ordförande	1 350	100	–	1 450
Carl Douglas, vice ordförande	750	–	–	750
Birgitta Klasén, ledamot	500	–	100	600
Eva Lindqvist, ledamot	500	–	–	500
Johan Molin, verkställande direktör och koncernchef	–	–	–	–
Sven-Christer Nilsson, ledamot	500	50	–	550
Ulrik Svensson, ledamot	500	–	200	700
Jan Svensson, ledamot	500	50	100	650
Arbetstagarrepresentanter (4 st)	–	–	–	–
Totalt	**4 600**	**200**	**400**	**5 200**

Totala arvoden till styrelsens ledamöter uppgick år 2012 till 5,2 MSEK.

Ersättningar och övriga förmåner till ledande befattningshavare 2013, TSEK

Namn	Lön/arvode	Rörlig lön	Aktierelaterad ersättning	Övriga förmåner	Pensions-kostnader
Johan Molin, verkställande direktör och koncernchef	13 377	9 795	6 333	117	9 415
Övriga ledande befattningshavare (8 st)	34 410	15 748	12 672	3 309	7 818
Totala ersättningar och förmåner	**47 787**	**25 543**	**19 005**	**3 426**	**17 233**

Årets pensionskostnader för verkställande direktören har ökat jämfört med föregående år med anledning av en retroaktiv korrigering för perioden 2006-2012. Totala ersättningar och förmåner till ledande befattningshavare uppgick år 2012 till 102 MSEK.

Löner och ersättningar till styrelsen och moderbolagets ledning

Löner och andra ersättningar till styrelsen och moderbolagets ledning uppgick till 48 MSEK (44). Sociala kostnader uppgick till 46 MSEK (33), varav pensionskostnader och särskild löneskatt var 37 MSEK (24).

Aktiesparprogram

På årsstämman 2010 beslutades det att införa ett långsiktigt aktiesparprogram (LTI 2010) för ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner inom koncernen. Syftet med LTI 2010 är att skapa förutsättningar för att behålla och rekrytera kompetent personal till koncernen, tillhandahålla konkurrenskraftig ersättning samt förena aktieägarnas, de ledande befattningshavarnas och nyckelpersonernas intressen.

På årsstämman 2011, 2012 och 2013 beslutades att genomföra ytterligare aktiesparprogram för ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner inom koncernen. De nya aktiesparprogrammen benämndes LTI 2011, LTI 2012 och LTI 2013 och är utformade enligt liknande villkor som de för LTI 2010.

För varje B-aktie VD förvärvat inom ramen för LTI 2011, LTI 2012 och LTI 2013 tilldelar bolaget en matchningsaktierätt samt fyra prestationsbaserade aktierätter. För varje B-aktie övriga medlemmar av koncernledningen förvärvat tilldelar bolaget en matchningsrätt samt tre prestationsbaserade aktierätter. För övriga deltagare tilldelar bolaget en matchningsrätt och en prestationsbaserad aktierätt. I enlighet med villkoren för programmen har de anställda förvärvat totalt 243 024 aktier i ASSA ABLOY AB, varav 65 918 aktier förvärvats under 2013 inom ramen för LTI 2013.

Varje matchningsrätt ger innehavaren rätt att vederlagsfritt erhålla en B-aktie i bolaget efter tre år, under förutsättning att innehavaren, med vissa undantag, fortfarande är anställd inom koncernen vid offentliggörande av delårsrapporten för första kvartalet 2014, 2015 och 2016 för respektive program, och har behållit de aktier som förvärvats inom ramen för aktiesparprogrammen. Varje prestationsbaserad aktierätt ger innehavaren rätt att vederlagsfritt erhålla en B-aktie i bolaget tre år efter tilldelning, under förutsättning att ovan angivna villkor har uppfyllts. Därtill ska maximinivån i ett av styrelsen fastställt intervall avseende utvecklingen för bolagets vinst per aktie ha uppfyllts. Prestationsvillkoret för respektive år har uppfyllts för samtliga tre program.

Antalet utestående matchnings- och prestationsrätter för LTI 2013 uppgår till 190 571 stycken. Det totala antalet utestående matchnings- och prestationsrätter för LTI 2011, LTI 2012 och LTI 2013 uppgår per balansdagen 31 december 2013 till 668 711 stycken.

Det verkliga värdet är baserat på aktiekursen på tilldelningsdagen. Nuvärdesberäkningen är baserad på data från en extern part. Verkligt värde är även justerat för deltagare som inte behåller sitt innehav av sparaktier under programmets löptid. För prestationsbaserade aktier värderar bolaget även sannolikheten för att resultatmålen ska uppnås när kompensationskostnaden beräknas.

Verkligt värde för ASSA ABLOYs B-aktie vid tilldelningsdagen för LTI 2013, den 21 maj 2013, var 272,33 SEK. Verkligt värde för ASSA ABLOYs B-aktie vid tilldelningsdagen för LTI 2012, den 22 maj 2012, var 187,77 SEK. Vid tilldelningsdagen för LTI 2011, den 25 maj 2011, var motsvarande värde 173,29 SEK.

Den totala kostnaden för koncernens fyra aktiesparprogram exklusive sociala avgifter uppgick under 2013 till 34 MSEK (27). I april 2013 skedde en inlösen av aktiesparprogrammet LTI 2010 där sammanlagt 204 611 aktier leverera-

Not 33 forts.

des till programdeltagarna för ett marknadsvärde vid tidpunkten för inlösen om 52 MSEK . Utbetalt belopp för de levererade aktierna redovisades direkt mot eget kapital.

Övriga aktierelaterade incitamentsprogram
ASSA ABLOY har tidigare givit ut flera konvertibla förlagslån till de anställda inom koncernen. Vid utgången av 2013 fanns inga utestående konvertibla förlagslån till de anställda.

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

Medelantal anställda per land fördelat på kvinnor och män

	Koncernen					
	2012			2013		
	Totalt	Varav kvinnor	Varav män	**Totalt**	Varav kvinnor	Varav män
Kina	14 545	6 293	8 252	13 475	4 360	9 115
USA	5 915	1 870	4 045	6 851	2 047	4 804
Frankrike	2 259	696	1 563	2 143	651	1 492
Sverige	2 156	569	1 588	2 073	562	1 511
Tyskland	1 788	530	1 257	1 597	476	1 120
Storbritannien	1 594	532	1 062	1 553	502	1 051
Mexiko	1071	477	594	1 375	473	902
Tjeckien	1 188	583	605	1 172	565	607
Nederländerna	1 050	176	873	1 009	169	840
Finland	924	316	607	890	300	590
Kanada	645	157	488	826	202	624
Rumänien	684	265	419	816	300	516
Australien	754	221	533	764	209	556
Sydkorea	678	242	436	660	234	426
Malaysia	655	421	233	658	420	238
Italien	733	178	556	617	154	463
Norge	580	134	446	594	129	465
Spanien	650	165	485	580	137	443
Belgien	468	114	354	477	118	360
Danmark	462	188	274	448	117	331
Israel	405	122	283	389	116	273
Brasilien	356	92	264	382	107	275
Sydafrika	380	166	214	365	162	203
Schweiz	319	101	218	305	82	223
Nya Zeeland	300	95	205	293	92	201
Colombia	290	41	249	259	52	207
Österrike	217	47	171	200	38	162
Irland	215	77	138	197	66	131
Polen	166	33	133	175	29	147
Chile	175	42	133	174	52	122
Hong Kong	132	57	75	134	56	78
Övriga	1 009	230	779	1 103	215	888
Totalt	**42 762**	**15 229**	**27 533**	**42 556**	**13 192**	**29 364**

	Moderbolaget					
	2012			2013		
	Totalt	Varav kvinnor	Varav män	**Totalt**	Varav kvinnor	Varav män
Sverige	125	25	100	136	27	109
Totalt	**125**	**25**	**100**	**136**	**27**	**109**

Ledande befattningshavare och styrelseledamöter fördelat på kvinnor och män

	2012			2013		
	Totalt	Varav kvinnor	Varav män	**Totalt**	Varav kvinnor	Varav män
Styrelsen[1]	8	2	6	8	2	6
Koncernledning	9	1	8	9	1	8
– varav moderbolagets ledning	3	1	2	3	1	2
Totalt	**17**	**3**	**14**	**17**	**3**	**14**

[1] Exklusive arbetstagarrepresentanter.

Not 34 Finansiell riskhantering och finansiella instrument

Finansiell riskhantering

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

Organisation och aktiviteter

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

ASSA ABLOYs finansiella aktiviteter koordineras centralt och huvuddelen av de finansiella transaktionerna 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

	Koncernen	
MSEK	**2012**	**2013**
Långfristiga räntebärande fordringar	–29	–27
Kortfristiga räntebärande placeringar inkl positiva marknadsvärden av derivat	–138	–343
Kassa och bank	–907	–362
Pensionsavsättningar	2 297	2 015
Långfristiga räntebärande skulder	11 194	13 329
Kortfristiga räntebärande skulder inkl negativa marknadsvärden av derivat	3 388	4 983
Totalt	**15 805**	**19 595**
Eget kapital	**26 001**	**28 813**
Nettoskuldsättning/eget kapital	**0,61**	**0,68**

En annan viktig variabel vid bedömningen av koncernens kapitalstruktur är den kreditrating som kreditvärderingsinstituten åsätter koncernens skulder. För att ha tillgång till både lång- och kortfristig finansiering från kapitalmarknaderna när så behövs är det väsentligt att upprätthålla en god kreditrating. ASSA ABLOY upprätthåller både en lång- och kortfristig kreditrating från Standard & Poor's samt en kortfristig rating från Moody's.

Förfallostruktur – finansiella instrument[1]

	31 december 2012				31 december 2013			
MSEK[2]	**< 1 år**	**> 1 < 2 år**	**> 2 < 5 år**	**> 5 år**	**< 1 år**	**> 1 < 2 år**	**> 2 < 5 år**	**> 5 år**
Långfristiga banklån	–9	–74	–538	–648	–20	–320	–600	–1 511
Långfristiga kapitalmarknadslån	–351	–2 308	–4 764	–4 415	–2 408	–2 307	–5 858	–4 305
Kortfristiga banklån	–804	–	–	–	– 1 254	–	–	–
Företagscertifikat samt kortfristiga kapitalmarknadslån	–2 519	–	–	–	– 3 662	–	–	–
Derivat (utflöde)	–4 064	–348	–587	–504	–8 737	–579	–598	–54
Summa per period	**–7 747**	**–2 730**	**–5 889**	**–5 567**	**– 16 080**	**–3 206**	**–7 056**	**– 5 870**
Likvida medel inklusive räntebärande fordringar	1 045	–	–	–	704	–	–	–
Långfristiga räntebärande fordringar	29	–	–	–	27	–	–	–
Derivat (inflöde)	3 940	390	630	523	8 962	600	667	154
Tilläggsköpeskillingar	–2 705	–257	–144	–8	–273	–284	–380	–
Kundfordringar	7 557	–	–	–	8 531	–	–	–
Leverantörsskulder	–3 883	–	–	–	–4 393	–	–	–
Netto	**–1 764**	**–2 597**	**–5 403**	**–5 052**	**–2 522**	**–2 890**	**–6 769**	**–5 716**
Bekräftade kreditlöften	9 957	–9 485	–	–	8 074	–	–8 074	–
Kreditlöften med förfall < 1 år	–472	–	–	–	–548	–	–	–
Justerad förfalloprofil[1]	**7 722**	**–12 083**	**–5 403**	**–5 052**	**5 004**	**–2 890**	**–14 843**	**–5 716**

[1] Förfallostruktur garantier se not 28.
[2] Beloppen i tabellen är odiskonterade samt inkluderar framtida kända räntebetalningar varför de exakta beloppen ej återfinns i balansräkningen.

Not 34 forts.

Extern finansiering/nettoskuld

Kreditramar/faciliteter	Belopp, MSEK	Löptid	Redovisat värde, MSEK	Valuta	Belopp 2012	Belopp 2013	Varav moderbolaget, MSEK
US Private Placement Program	522	Maj 2015	554[1]	USD	80	80	
US Private Placement Program	492	Dec 2016	492	USD	76	76	
US Private Placement Program	326	Apr 2017	326	USD	50	50	
US Private Placement Program	326	Maj 2017	326	USD	50	50	
US Private Placement Program	796	Dec 2018	796	USD	122	122	
US Private Placement Program	163	Aug 2019	163	USD	25	25	
US Private Placement Program	456	Maj 2020	456	USD	70	70	
US Private Placement Program	326	Aug 2022	330[1]	USD	0	50	
US Private Placement Program	652	Aug 2022	652	USD	150	100	
US Private Placement Program	489	Aug 2024	489	USD	75	75	
Multi–Currency RCF	8 074	Jun 2018	0	EUR	1 100	900	
Banklån NIB	493	Dec 2019	493	EUR	0	55	
	493	Dec 2021	493	EUR	0	55	
Banklån EIB	987	Jul 2018[2]	987	EUR	110	110	
Global MTN Program	13 457	Jan 2015	269	EUR	30	30	269
		Jul 2015	269	EUR	0	30	269
		Aug 2015	250	SEK	250	250	250
		Okt 2015	500	SEK	500	500	500
		Okt 2015	186	JPY	3 000	3 000	186
		Jun 2016	279[1]	NOK	250	250	265
		Jun 2016	106	NOK	100	100	106
		Aug 2016	250	SEK	250	250	250
		Nov 2016	269	EUR	0	30	269
		Nov 2016	359	EUR	0	40	359
		Maj 2017	500	SEK	500	500	500
		Sep 2017	731	CHF	0	100	731
		Jun 2018	500	SEK	500	500	500
		Okt 2018	268	EUR	0	30	268
		Feb 2020	449	EUR	0	50	448
		Nov 2020	310[1]	EUR	0	35	
		Dec 2020	262[1]	EUR	30	30	267
		Nov 2023	163[1]	USD	0	25	
		Mar 2025	263[1]	EUR	0	30	269
		Feb 2027	269	EUR	30	30	269
Övriga långfristiga lån	320		320				
Totala långfristiga lån/faciliteter	**28 373**		**13 329**				
Global MTN Program		Mar 2014	404	EUR	45	45	404
		Jun 2014	1 346	EUR	150	150	1 346
		Dec 2014	300	SEK	300	300	300
Global CP Program	6 521		163	USD	25	25	
			619	EUR	110	69	
Svenskt CP Program	5 000		799	SEK	1 050	799	
Övriga banklån	486		486				
Checkkredit	1 179		760				
Totala kortfristiga lån/faciliteter	**13 185**		**4 875**				
Totala lån/faciliteter	**41 558**		**18 204**				
Kassa och bank			–362				
Kortfristiga räntebärande placeringar			–204				
Långfristiga räntebärande placeringar			–27				
Marknadsvärde derivat			–31				
Pensioner			2 015				
Nettoskuld			**19 595**				

[1] Lånen säkringsredovisas.
[2] Lånet är amorterande med start november 2016. I tabellen har lånets snittförfallodag angivits.

Rating

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

Koncernens rating har varit oförändrad under året.

Finansieringsrisk och förfallostruktur

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

Förfallostruktur

Tabellen "Förfallostruktur" på sidan 110 visar förfallotidpunkterna för ASSA ABLOYs finansiella instrument inklusive bekräftade kreditlöften. Under året har förfalloprofilen för-

längts genom ett antal kapitalmarknadstransaktioner. Förfallotidpunkterna är inte koncentrerade till en speciell tidpunkt inom den närmsta framtiden. Under året förnyades även koncernens Multi Currency Revolving Credit Facility. Beloppet minskades från 1 100 MEUR till 900 MEUR då det lägre beloppet bedöms väl täcka koncernens likviditetsbehov. Den nya faciliten förfaller 2018, vilket beaktas då refinansieringbehovet bedöms. Vid årskiftet var denna kreditfacilitet helt outnyttjad. Vidare tas även hänsyn till de finansiella tillgångar som finns. Tabellen visar odiskonterade kassaflöden relaterade till koncernens finansiella instrument per balansdagen varför samma belopp ej återfinns i balansräkningen.

Räntebärande skulder

Koncernens långfristiga lånefinansiering utgörs huvudsakligen av Private Placement-program i USA uppgående till totalt 698 MUSD varav 698 MUSD (698) är långfristiga, GMTN-program om 8 506 MSEK (5 392) varav 6 457 MSEK (5 392) är långfristiga samt lån från Europeiska Investeringsbanken om 110 MEUR (110) och Nordiska Investeringsbanken om 110 MEUR (0). Lånet från Nordiska Investeringsbanken togs upp under under årets sista kvartal. Under året gjordes totalt nio nya emissioner under GMTN-programmet om ett totalt belopp på cirka 3 100 MSEK. Övriga förändringar i långa lån förklaras framför allt av att en del av ursprungligen långa lån nu har kortare tid än 1 år till förfall.

Koncernens kortfristiga lånefinansiering utgörs huvudsakligen av två Commercial paper-program om maximalt 1 000 MUSD (1 000) respektive 5 000 MSEK (5 000). Vid årsskiftet utnyttjades Commercial paper-programmen med 1 580 MSEK (2 152). Därutöver finns väsentliga kreditlöften främst i form av en Multi Currency Revolving Credit Facility på 900 MEUR (1 100), vilken vid årsskiftet inte utnyttjades alls. Minskingen av kortfristig finansiering är huvudsakligen kopplad till ökningen av de långfristiga kapitalmarknadsemissoner som genomförts för att förlänga koncernens förfallo struktur. Vid årets slut var den genomsnittliga löptiden för koncerns räntebärande skulder, exklusive pensionsavsättningen, 45 månader (47).

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 ”Nettoskuldsättning per valuta” nedan.

Likvida medel och andra räntebärande fordringar

Kortfristiga räntebärande placeringar uppgick vid årets slut till 204 MSEK (24). Utöver detta finns räntebärande långfristiga fordringar om 27 MSEK (29) samt finansiella derivat med ett positivt marknadsvärde om 138 MSEK (114) som, utöver likvida medel, ingår i definitionen av finansiell nettoskuld. Placeringar av likvida medel sker huvudsakligen på bankkonton eller i räntebärande instrument med hög likviditet och som utges av emittenter med ett kreditbetyg om minst A-, enligt Standard & Poor’s eller liknande institut. Den genomsnittliga löptiden för likvida medel var 1 dag (1) vid utgången av 2013.

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

	Koncernen		Moderbolaget	
MSEK	**2012**	**2013**	**2012**	**2013**
Kassa och bank	907	362	42	–
Kortfristiga placeringar med löptid under 3 månader	–	–	–	–
Likvida medel	**907**	**362**	**42**	**–**
Kortfristiga placeringar med löptid mer än 3 månader	24	204	–	–
Långfristiga räntebärande fordringar	29	27	–	–
Positivt marknadsvärde derivat	114	138	–	–
Totalt	**1 074**	**731**	**42**	**–**

Nettoskuldsättning per valuta

	2012-12-31		2013-12-31	
MSEK	**Nettoskuldsättning exklusive valutaswappar**	**Nettoskuldsättning inklusive valutaswappar**	**Nettoskuldsättning exklusive valutaswappar**	**Nettoskuldsättning inklusive valutaswappar**
USD	6 069	6 987	5 894	10 370
EUR	5 470	5 038	8 551	5 165
SEK	3 588	2 136	4 008	2 238
AUD	30	650	27	608
DKK	16	250	34	195
CZK	19	226	25	343
CAD	30	212	49	261
KRW	171	171	195	195
Övrigt	412	135	812	220
Totalt	**15 805**	**15 805**	**19 595**	**19 595**

Ränterisker i räntebärande tillgångar

Treasury hanterar ränterisken i räntebärande tillgångar. Derivatinstrument såsom ränteswappar och FRA (Forward Rate Agreements) kan användas för att hantera ränterisken. Placeringarna är till största delen kortfristiga. Löptiden för huvuddelen av placeringarna är tre månader eller kortare. Räntebindningstiden för dessa kortfristiga placeringar var 1 dag (1) vid slutet av 2013. En förändring nedåt på avkastningskurvan med en procentenhet skulle minska koncernens ränteintäkter med cirka 1 MSEK (8) och koncernens eget kapital med 1 MSEK (6).

Not 34 forts.

Ränterisker i upplåning
Förändringar i räntenivån har en direkt inverkan på ASSA ABLOYs räntenetto. Identifiering och hantering av koncernens ränteexponering sker inom Treasury, som analyserar koncernens ränteexponering och beräknar resultateffekten av förändringar i räntenivån över rullande 12 månader. Koncernen eftersträvar att 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 21 månader (34). En förändring uppåt på avkastningskurvan med en procentenhet skulle öka koncernens räntekostnader med cirka 102 MSEK (74) och minska koncernens egna kapital med 76 MSEK (56).

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

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

Transaktionsflöden avseende större valutor (import + och export –)

	Valutaexponering	
Valuta, MSEK	**2012**	**2013**
AUD	325	370
CAD	537	535
CNY	–1 094	–1 069
DKK	144	266
EUR	1 049	702
GBP	459	591
RON	–199	–256
SEK	–822	–2 413
USD	–44	1 101

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

Effekt på resultat före skatt vid 10 procent försvagning av SEK

Valuta, MSEK	**2012**	**2013**
AUD	39	36
CAD	18	18
CNY	51	52
EUR	158	167
GBP	26	9
HKD	22	21
NOK	26	24
USD	234	233

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 utgångs-punkt 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” på sidan 112 visas användningen av valutaterminskontrakt i relation till finansiering i större valutor. Terminskontrakten används för att neutralisera den exponering som uppkommer mellan extern skuld och interna behov.

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

ASSA ABLOYs policy är att minimera den potentiella kreditrisken för överskottslikviditet genom att använda kassaflöde från dotterbolagen för att amortera på koncernens lån. Detta hanteras främst via så kallade cash pools som inrättats av Treasury. Cirka 87 procent (85) av koncernens försäljning reglerades via cash pools under 2013. Koncernen kan dock kortsiktigt placera överskottslikviditet i bank för att matcha upplåningen och kassaflödet.

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

ISDA-avtal (full nettning av transaktioner vid en parts oförmåga att fullfölja åtaganden) har ingåtts vad gäller ränte- och valutaderivat. Effekten av denna nettning visas i tabellen på sidan 114.

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% av koncernens försäljning. Koncentrationen av kreditrisker förknippade med kundfordringarna är därmed begränsad. Det verkliga värdet på kundfordringarna motsvarar det redovisade värdet. Kreditrisker relaterade till operativ verksamhet hanteras lokalt på bolagsnivå och följs upp på divisionsnivå.

Råvarurisk
Koncernen exponeras för prisrisker relaterade till inköp av vissa råvaror (framför allt metaller) som används i tillverkningen. Koncernen använder inte finansiella terminskontrakt för att säkra råvaruinköp.

Verkligt värde på finansiella instrument
Finansiella derivatinstrument såsom valuta- och räntetterminer 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 114 visar verkliga värden om instrumenten avslutades vid årsskiftet, baserat på tillgängliga verkliga värden och är desamma som de redovisade värdena i balansräkningen. Det nominella beloppet motsvarar kontraktens bruttovärde.

För redovisningsändamål klassificeras finansiella instrument utifrån värderingskategorier enligt IAS 39. Tabellen ”Finansiella instrument” på sidan 114 ger en översikt över finansiella tillgångar och skulder, värderingskategori samt redovisat och verkligt värde per post.

Not 34 forts.

Upplysningar om kvittning av finansiella tillgångar och skulder

	2012					2013				
MSEK	Brutto-belopp	Belopp som kvittas i balans-räk-ningen	Netto-belopp redo-visade i balans-räk-ningen	Belopp som omfattas av nett-ningavtal men ej kvittas	Netto-belopp	Brutto-belopp	Belopp som kvittas i balans-räk-ningen	Netto-belopp redo-visade i balans-räk-ningen	Belopp som omfattas av nett-ningavtal men ej kvittas	Netto-belopp
Finansiella tillgångar	114	–	114	47	67	139	–	139	65	74
Finansiella skulder	87	–	87	50	37	107	–	107	60	47

Kvittade finansiella tillgångar och finansiella skulder utgörs endast av derivatinstrument.

Utestående derivatinstrument per den 31 december

	31 december 2012			31 december 2013		
Instrument, MSEK	Positivt marknads-värde	Negativt marknads-värde	Nominellt värde	Positivt marknads-värde	Negativt marknads-värde	Nominellt värde
Valutaterminer, upplåning	25	–34	2 688	77	–13	13 174
Räntederivat [1]	89	–49	4 059	62	–50	7 018
Valutaränteswappar	0	–4	1 295	0	–45	1 319
Summa	**114**	**–87**	**8 042**	**139**	**–108**	**21 511**

[1] För räntederivat är endast ena benet inräknat i nominellt värde.

Finansiella instrument: redovisade värden och verkliga värden per värderingskategori

		2012		2013	
MSEK	IAS 39 kategori*	Redovisat värde	Verkligt värde	Redovisat värde	Verkligt värde
Finansiella tillgångar					
Andra aktier och andelar	3	4	4	4	4
Övriga finansiella tillgångar	1	1 519	1 519	1 675	1 675
Kundfordringar	1	7 557	7 557	8 531	8 531
Derivatinstrument – säkringsredovisning	5	75	75	62	62
Derivatinstrument – innehav för handel	2	39	39	77	77
Kortfristiga placeringar	1	24	24	204	204
Likvida medel	1	907	907	362	362
Finansiella skulder					
Långfristiga lån – säkringsredovisning	4	2 041	2 041	2 161	2 161
Långfristiga lån – ej säkringsredovisning	4	9 153	9 543	11 168	11 330
Summa Långfristiga lån		**11 194**	**11 584**	**13 329**	**13 491**
Kortfristiga lån – säkringsredovisning	4	65	65	–	–
Kortfristiga lån – ej säkringsredovisning	4	3 235	3 235	4 875	4 875
Derivatinstrument – säkringsredovisning	5	–	–	50	50
Derivatinstrument – innehav för handel	2	87	87	58	58
Leverantörsskulder	4	3 883	3 883	4 393	4 393
Tilläggsköpeskillingar	2	3 114	3 114	937	937

* Tillämpliga IAS 39 kategorier:
1 = Lånefordringar och kundfordringar.
2 = Finansiella instrument värderade till verkligt värde via resultaträkningen.
3 = Finansiella tillgångar som kan säljas.
4 = Finansiella skulder till upplupet anskaffningsvärde.
5 = Derivat säkringsredovisning.

Verkligt värde för den långfristiga upplåningen baseras på observerbar data genom att diskontera kassaflöden till marknadsränta medan verkligt värde för korta fordringar och skulder bedöms överensstämma med bokfört värde.

Finansiella instrument: värderade till verkligt värde

	2012				2013			
MSEK	Redo-visade värden	Noterade priser	Obser-verbar data	Ej obser-verbar data	Redo-visade värden	Noterade priser	Obser-verbar data	Ej obser-verbar data
Finansiella tillgångar								
Derivatinstrument	39	–	39	–	77	–	77	–
Finansiella skulder								
Derivatinstrument	87	–	87	–	108	–	108	–
Tilläggsköpeskillingar [1]	3 114	–	–	3 114	937	–	–	937

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

ASSA ABLOY säkrar 2014 års APEC-möte

Kund: Inför APEC-mötet 2014 har den kinesiska regeringen låtit uppföra ett internationellt konferens- och mässcenter, ett boutiquehotell och 12 exklusiva villor i Yanqi Lake, 50 km nordost om Pekings centrum.

Utmaning: Trygghet och säkerhet har varit viktigt i detta högprofilerade byggprojekt. Villorna har en unik planlösning, vilket kräver avancerade lösningar, både konstruktions- och integrationsmässigt. ASSA ABLOY specificerade produkter som uppfyller ANSI-standard, för att garantera högsta möjliga prestanda, trygghet och säkerhet.

Lösning: ASSA ABLOY levererade en säkerhetslösning med ANSI-produkter, bland annat 10 000 gångjärn från Yale, 1 600 lås och 1 100 dörrstängare från Doormax, 600 dörrstängare från Yale, 350 panikreglar samt ett huvudnyckelsystem med 4 olika säkerhetsnivåer.

Digitala dörrlås till nytt byggprojekt i Gwangyang City

Kund: Det sydkoreanska konstruktions- och byggföretaget Daelim E&C håller på att uppföra två byggnader bestående av både bostäder och kommersiella lokaler. Dessa byggnader kommer att bli de högsta i hela Sydjeollaprovinsen. Båda byggnaderna kommer att ha tre våningsplan under mark och 47 våningsplan ovan mark, med en total golvyta på 77 973 m^2.

Utmaning: Byggnaderna, som ligger i det populära bostadsområdet Jung-dong i Gwangyang City, kommer att vara jordbävningssäkra och erbjuda 440 exklusiva lägenheter med modern och hög standard. För att skapa en enhetlig, modern design har Daelim E&C valt att använda dörrar av högsta kvalitet med skjut-/draghandtag och digitala dörrlås.

Lösning: iRevo kommer att leverera 440 GATEMAN A110-FH skjut-/draghandtag med digitala dörrlås till detta högprofilerade byggprojekt. Kunden motiverade valet av GATEMAN A110-FH med att produkten överträffade deras förväntningar med sin enastående design och sina innovativa funktioner.

Kommentarer till fem år i sammandrag

2009
Den finansiella krisen ledde till en nedgång på både bostads- och den kommersiella byggmarknaden i världen utan tidigare motstycke i koncernens historia. ASSA ABLOY kunde emellertid bibehålla en god lönsamhet och stärka sin marknadsposition även under mycket prövande marknadsbetingelser. Effektiv produktutveckling med stark kundfokus, förstärkt marknadsnärvaro och fortsatta kostnadsreduktioner bidrog väsentligt till den goda utvecklingen. Kassaflöde och rörelsekapitalutnyttjande utvecklades väl under året.

Fortsatta kostnadsanpassningar i form av personalreduktioner och utlokalisering av komponenter och enklare produkter till lågkostnadsländer skedde i en hög takt under året. Ett tredje strukturprogram lanserades även mot slutet av året. Nya lanserade produkter mottogs väl av kunderna och har stärkt ASSA ABLOYs marknadsledande position inom kompletta lås- och dörrlösningar.

Under året har åtta förvärv genomförts, vilka stärker positionen bland annat inom området industriportar och automatiska dörrar och adderar cirka 1 200 MSEK i omsättning på årsbasis.

2010
Den organiska tillväxten blev 3 procent där Asien och Sydamerika hade stark tillväxt och Nordamerika uppvisade en god och ökande tillväxt. I Europa var tillväxten god under årets början för att sedan dämpas successivt under året. Fortsatta investeringar i marknadsorganisation och lansering av nya produkter stärkte koncernens marknadsledarskap. Förvärv bidrog med 8 procents tillväxt.

Rörelseresultatet ökade med 12 procent och kassaflödet utvecklades väl under året.

Totalt 13 förvärv genomfördes under året, bland annat Pan Pan i Kina, King Door Closers i Sydkorea, ActivIdentity i USA och Paddock i Storbritannien. Förvärven adderar 2 880 MSEK i omsättning på årsbasis. Avtal tecknades även om förvärv av en majoritetsandel i Cardo, ett ledande svenskt företag inom industriportar.

2011
2011 var ett framgångsrikt år för ASSA ABLOY trots utmanande marknadsförhållanden med en viss avmattning under det andra halvåret på de mogna marknaderna. Organisk tillväxt uppgick till 4 procent drivet av fortsatta investeringar i nya produkter och i marknadsorganisationen. Förvärvet av Crawford var koncernens största strukturaffär någonsin samtidigt som förvärvsaktiviteten var hög under året generellt sett med 18 genomförda förvärv, vilket gav 17 procent tillförd omsättning.
Två större avyttringar av förvärvad verksamhet har även skett under året för verksamhetsgrenar som inte bedömdes passa in i ASSA ABLOY långsiktigt.

Ett nytt strukturprogram lanserades under året i syfte att fortsatt öka koncernens kostnadseffektivitet. De tidigare programmen har visat sig vara mycket framgångsrika med stora besparingar och ytterligare ökad effektivitet i produktionsenheterna.

Fortsatta effektiviseringar, stärkt marknadsposition och lansering av nya innovativa produkter befäste ASSA ABLOYs ledande ställning och koncernen är väl positionerad för en långsiktigt uthållig tillväxt.

Rörelseresultatet exklusive omstruktureringskostnader ökade med 10 procent och kassaflödet var fortsatt starkt. Vinst per aktie efter full utspädning exklusive jämförelsestörande poster ökade med 13 procent.

2012
Den organiska tillväxten ökade med 2 procent trots de fortsatt svaga marknadsförutsättningarna globalt. Försäljningsandelen på tillväxtmarknaderna fortsatte att öka och uppgick till drygt 25 procent av total omsättning. De stora satsningarna på produktutveckling under senare år har burit frukt, vilket bland annat kan utläsas av att andelen sålda produkter yngre än tre år har ökat betydligt och för närvarande uppgår till cirka 25 procent.

Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster ökade med 13 procent under året och det operativa kassaflödet var fortsatt mycket starkt. Vinst per aktie efter full utspädning exklusive jämförelsestörande poster ökade med 13 procent jämfört med 2011.

Totalt 13 förvärv genomfördes under året, vilka har förstärkt positionen främst inom området entréautomatik avseende höghastighetsdörrar och dockningssystem. Förvärven adderar totalt cirka 4 500 MSEK i omsättning på årsbasis och tillför viktiga produkter och teknologi.

Aktiviteterna i de pågående strukturprogrammen har fortsatt på en hög nivå under året. Drygt 6 700 personer har lämnat koncernen som en följd av dessa aktiviteter sedan programmen startade 2006.

Det kan sammanfattningsvis konstateras att ASSA ABLOY successivt fortsatte att bygga ut och befästa sin ledande marknadsposition under året samt uppvisade en god intjäningsförmåga under de rådande konjunkturförhållandena.

2013
Efterfrågan i Europa var fortsatt svag men utplanande under året kombinerat med en fortsatt återhämtning i USA och goda försäljningsökningar på tillväxtmarknaderna. De fortsatt kraftiga satsningarna på nya och innovativa produkter har stärkt marknadsledarskapet ytterligare vilket bland annat manifesteras av att andelen sålda produkter yngre än tre år uppgick till rekordhöga 27 procent av omsättningen.

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

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

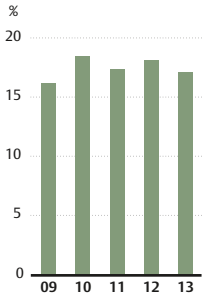
Ett nytt strukturprogram lanserades under året i syfte att fortsatt öka kostnadseffektiviteten för samtliga divisioner. Ett trettiotal fabriker och kontor stängs med en beräknad återbetalningstid på drygt tre år. Vid årsskiftet 2013 hade drygt 8 500 personer lämnat koncernen som en följd av dessa aktiviteter sedan programmen startade 2006.

Fem år i sammandrag

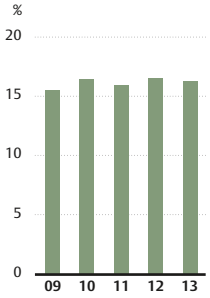
Belopp i MSEK om ej annat anges	2009	2010	2011	2012	2013
Omsättning och resultat					
Omsättning	34 963[4]	36 823	41 786	46 619	48 481
Organisk tillväxt, %	–12	3	4	2	2
Förvärvad tillväxt, %	3	8	17	9	4
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA)	6 426[1]	7 041	7 646[1]	8 536	8 917[1]
Avskrivningar	–1 014	–995	–1 022	–1 034	–993
Rörelseresultat (EBIT)	5 413[1]	6 046	6 624[1]	7 501	7 923[1]
Resultat före skatt (EBT)	3 740	5 366	4 559	6 784[5]	6 381
Årets resultat	2 659	4 080	3 869	5 172[5]	4 775
Kassaflöde					
Kassaflöde från löpande verksamhet	5 924	5 729	5 347	5 990	6 224
Kassaflöde från investeringsverksamhet	–1 835	–4 027	–7 357	–4 738	–6 030
Kassaflöde från finansieringsverksamhet	–3 741	–2 597	2 326	–1 564	–731
Årets kassaflöde	348	–895	316	–312	–537
Operativt kassaflöde[3]	6 843	6 285	6 080	7 044	6 803
Sysselsatt kapital och finansiering					
Sysselsatt kapital	30 382	31 385	37 942	41 422[5]	48 408
– varav goodwill	20 333	22 279	27 014	28 932	31 817
– varav övriga immateriella och materiella anläggningstillgångar	7 541	8 336	10 126	11 093	12 854
– varav aktier och andelar i intressebolag	39	37	1 211	1 519	1 675
Tillgångar och skulder i avyttringsgrupp som innehas för försäljning	–	–	–	385	–
Nettoskuld	11 048	10 564	14 207	15 805[5]	19 595
Innehav utan bestämmande inflytande	162	169	208	183	0
Eget kapital exklusive innehav utan bestämmande inflytande	19 172	20 652	23 527	25 819[5]	28 812
Data per aktie, SEK					
Vinst per aktie efter skatt och före utspädning	7,18	11,07	10,45	13,97[5]	12,89
Vinst per aktie efter skatt och utspädning (EPS)	9,22[1]	10,89	12,30[1]	13,97[5]	14,84[1]
Eget kapital per aktie efter utspädning	54,76	58,64	65,54	69,86[5]	77,83
Utdelning per aktie	3,60	4,00	4,50	5,10	5,70[2]
Kurs på B-aktien vid årets slut	137,80	189,50	172,60	242,90	339,80
Nyckeltal					
Rörelsemarginal (EBITDA), %	18,4[1,4]	19,1	18,3[1]	18,3	18,4[1]
Rörelsemarginal (EBIT), %	15,5[1,4]	16,4	15,9[1]	16,1	16,3[1]
Vinstmarginal (EBT), %	10,7	14,6	10,9	14,6[5]	13,2
Avkastning på sysselsatt kapital, %	13,1	18,5	13,6	18,1[5]	14,9
Avkastning på sysselsatt kapital exklusive jämförelsestörande poster, %	16,2	18,5	17,4	18,1[5]	17,1
Avkastning på eget kapital, %	12,7	19,1	16,7	20,9[5]	17,5
Soliditet, %	45,4	45,9	42,9	43,2[5]	43,8
Nettoskuldsättning/eget kapital	0,57	0,51	0,60	0,61[5]	0,68
Räntetäckningsgrad	7,2	10,1	8,8	11,1[5]	13,5
Ränta konvertibelt förlagslån netto efter skatt	31,9	9,9	10,5	3,9	–
Antal aktier, 1000-tal	365 918	366 177	368 250	370 859	370 859
Antal aktier efter utspädning, 1000-tal	372 931	372 736	371 213	370 859	370 859
Medelantal anställda	29 375	37 279	41 070	42 762	42 556

[1] Exklusive jämförelsestörande poster 2009, 2011 och 2013.
[2] För 2013 enligt styrelsens förslag.
[3] Exklusive omstruktureringsbetalningar.
[4] Omklassificering har skett av 2009. Koncernen har genomfört en omklassificering som berör direkta distributionskostnader och avskrivningar på aktiverade produktutvecklingsutgifter. Anledningen är att ge en rättvisande bild av dels fördelningen mellan direkta och indirekta kostnader och dels produktutvecklingskostnader. För att åstadkomma jämförbarhet har räkningarna för 2009 justerats. Omklassificeringen innebär flytt av direkta distributionskostnader från försäljnings- och administrationskostnader och i förekommande fall från omsättning till kostnad sålda varor. Vidare har avskrivningar för produktutveckling flyttats från kostnad sålda varor till försäljnings- och administrationskostnader. Båda dessa justeringar påverkar bruttoresultatet. Rörelseresultatet påverkas inte.
[5] 2012 har justerats på grund av ändrade redovisningsregler avseende förmånsbestämda pensionsplaner.

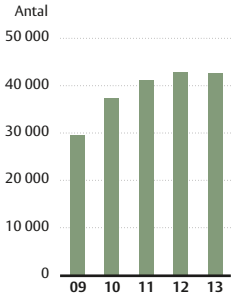
AVKASTNING PÅ SYSSELSATT KAPITAL[1]



RÖRELSEMARGINAL (EBIT)[1]



MEDELANTAL ANSTÄLLDA



[1] Exklusive jämförelsestörande poster 2009, 2011 och 2013.

Kvartalsinformation

KONCERNEN I SAMMANDRAG Belopp i MSEK om ej annat anges	kv 1 2012	kv 2 2012	kv 3 2012	kv 4 2012	Helår 2012	kv 1 2013	kv 2 2013	kv 3 2013	kv 4 2013	Helår 2013
Omsättning	10 839	11 997	11 545	12 239	46 619	10 868	12 239	12 131	13 242	48 481
Organisk tillväxt	3%	3%	1%	0%	2%	–1%	3%	3%	4%	2%
Bruttoresultat exklusive jämförelse-störande poster	**4 307**	**4 687**	**4 603**	**4 832**	**18 429**	**4 358**	**4 786**	**4 839**	**5 176**	**19 159**
Bruttoresultat/Omsättning	39,7%	39,1%	39,9%	39,5%	39,5%	40,1%	39,1%	39,9%	39,1%	39,5%
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA) exklusive jämförelse-störande poster	**1 929**	**2 157**	**2 183**	**2 268**	**8 536**	**1 911**	**2 226**	**2 339**	**2 440**	**8 917**
Rörelsemarginal (EBITDA)	17,8%	18,0%	18,9%	18,5%	18,3%	17,6%	18,2%	19,3%	18,4%	18,4%
Avskrivningar	–274	–272	–251	–238	–1 034	–250	–256	–249	–238	–993
Rörelseresultat (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster	**1 655**	**1 885**	**1 932**	**2 030**	**7 501**	**1 662**	**1 970**	**2 090**	**2 202**	**7 923**
Rörelsemarginal (EBIT)	15,3%	15,7%	16,7%	16,6%	16,1%	15,3%	16,1%	17,2%	16,6%	16,3%
Jämförelsestörande poster[1]	–	–	–	–	–	–	–	–	–1 000	–1 000
Rörelseresultat (EBIT)	**1 655**	**1 885**	**1 932**	**2 030**	**7 501**	**1 662**	**1 970**	**2 090**	**1 202**	**6 924**
Finansnetto[4]	–165	–192	–166	–193	–717	–129	–138	–124	–152	–542
Resultat före skatt (EBT)[4]	**1 490**	**1 692**	**1 766**	**1 836**	**6 784**	**1 533**	**1 832**	**1 966**	**1 050**	**6 381**
Vinstmarginal (EBT) [4]	13,7%	14,1%	15,3%	15,0%	14,6%	14,1%	15,0%	16,2%	7,9%	13,2%
Skatter [4]	–344	–390	–458	–431	–1 623	–383	–458	–492	–262	–1 595
Resultat i avyttringsgrupp som innehas för försäljning och avvecklade verksamheter	–	4	7	–	11	–11	–	–	–	–11
Årets resultat[4]	**1 146**	**1 306**	**1 316**	**1 405**	**5 172**	**1 138**	**1 374**	**1 474**	**788**	**4 775**
Fördelning av årets resultat:										
Aktieägare i ASSA ABLOY AB[4]	1 144	1 303	1 307	1 405	5 158	1 138	1 372	1 474	788	4 772
Innehav utan bestämmande inflytande	2	2	9	1	14	1	2	0	0	2

OPERATIVT KASSAFLÖDE	kv 1 2012	kv 2 2012	kv 3 2012	kv 4 2012	Helår 2012	kv 1 2013	kv 2 2013	kv 3 2013	kv 4 2013	Helår 2013
Rörelseresultat (EBIT)	1 655	1 885	1 932	2 030	7 501	1 662	1 970	2 090	1 202	6 924
Omstruktureringskostnader	–	–	–	–	–	–	–	–	1 000	1 000
Avskrivningar	274	272	251	238	1 034	250	256	249	238	993
Rörelsens nettoinvesteringar	–183	–165	–265	57	–557	–228	–233	–280	–461	–1 202
Förändring av rörelsekapitalet	–1 155	–299	266	1 112	–77	–1 110	–234	232	615	–497
Erlagd och erhållen ränta	–112	–180	–100	–154	–546	–73	–165	–53	–139	–431
Ej kassaflödespåverkande poster	4	–77	–116	–123	–312	–2	–6	–63	86	17
Operativt kassaflöde[2]	**483**	**1 435**	**1 967**	**3 160**	**7 044**	**498**	**1 589**	**2 175**	**2 541**	**6 803**
Operativt kassaflöde/Resultat före skatt[4]	0,32	0,85	1,11	1,72	1,04	0,33	0,87	1,11	1,24[3]	0,92[3]

NETTOSKULDENS FÖRÄNDRING	kv 1 2012	kv 2 2012	kv 3 2012	kv 4 2012	Helår 2012	kv 1 2013	kv 2 2013	kv 3 2013	kv 4 2013	Helår 2013
Nettoskuld vid periodens ingång[4]	15 299	16 833	19 071	17 559	15 299	15 805	15 364	16 628	17 356	15 805
Operativt kassaflöde	–483	–1 435	–1 967	–3 160	–7 044	–498	–1 589	–2 175	–2 541	–6 803
Strukturbetalningar	92	86	118	202	498	190	109	118	230	647
Betald skatt	360	341	173	239	1 113	357	353	154	271	1 134
Förvärv/Avyttringar	1 489	1 221	452	1 019	4 181	–104	385	2 545	3 957	6 784
Utdelning	–	1 655	27	–	1 683	–	1 888	89	29	2 007
Återköp av aktier	–	38	–	–	38	–	–	–	–	–
Omvärdering av nettopensionsförpliktelse	–8	–16	–18	23	–19	–300	–148	80	7	–361
Nyemission	–	–450	–	–	–450	–	–	–	–	–
Likvida medel i avyttringsgrupp som innehas för försäljning	–	324	59	7	390	–	–	–	–	–
Omräkningsdifferens m.m.	83	474	–356	–84	118	–86	265	–83	286	382
Nettoskuld vid periodens utgång[4]	**16 833**	**19 071**	**17 559**	**15 805**	**15 805**	**15 364**	**16 628**	**17 356**	**19 595**	**19 595**
Nettoskuldsättning/Eget kapital[4]	0,71	0,79	0,72	0,61	0,61	0,57	0,62	0,63	0,68	0,68

NETTOSKULD	kv 1 2012	kv 2 2012	kv 3 2012	kv 4 2012	kv 1 2013	kv 2 2013	kv 3 2013	kv 4 2013
Långfristiga räntebärande fordringar	–32	–33	–30	–29	–29	–24	–27	–27
Kortfristiga räntebärande placeringar inklusive derivat	–202	–256	–211	–138	–375	–384	–339	–342
Likvida medel	–1 208	–1 143	–971	–907	–870	–940	–619	–362
Avsättningar till pensioner[4]	2 298	2 305	2 264	2 297	1 972	1 908	1 941	2 015
Övriga långfristiga räntebärande skulder	8 153	8 726	10 028	11 194	12 265	11 262	11 045	13 329
Kortfristiga räntebärande skulder inklusive derivat	7 824	9 472	6 479	3 388	2 401	4 806	5 356	4 983
Totalt[4]	**16 833**	**19 071**	**17 559**	**15 805**	**15 364**	**16 628**	**17 356**	**19 595**

SYSSELSATT KAPITAL OCH FINANSIERING	kv 1 2012	kv 2 2012	kv 3 2012	kv 4 2012	kv 1 2013	kv 2 2013	kv 3 2013	kv 4 2013
Sysselsatt kapital[4]	40 546	42 950	41 626	41 422	42 170	43 433	44 884	48 408
– varav goodwill	27 824	29 924	28 635	28 932	28 742	29 446	28 841	31 817
– varav övriga immateriella och materiella anläggningstillgångar	10 436	10 599	10 917	11 093	10 937	11 302	11 094	12 854
– varav aktier och andelar i intressebolag	1 206	1 231	1 444	1 519	1 466	1 532	1 613	1 675
Tillgångar och skulder i avyttrandegrupp som innehas för försäljning	–	396	382	385	–	–	–	–
Nettoskuld[4]	16 833	19 071	17 559	15 805	15 364	16 628	17 356	19 595
Innehav utan bestämmande inflytande	214	211	183	183	68	0	0	0
Eget kapital, exklusive innehav utan bestämmande inflytande[4]	23 499	24 064	24 266	25 819	26 738	26 805	27 527	28 812

DATA PER AKTIE, SEK	kv 1 2012	kv 2 2012	kv 3 2012	kv 4 2012	Helår 2012	kv 1 2013	kv 2 2013	kv 3 2013	kv 4 2013	Helår 2013
Vinst per aktie efter skatt och före utspädning[4]	3,11	3,54	3,53	3,79	13,97	3,07	3,71	3,98	2,13	12,89
Vinst per aktie efter skatt och utspädning[4]	3,11	3,54	3,53	3,79	13,97	3,07	3,71	3,98	2,13	12,89
Vinst per aktie efter skatt och utspädning exklusive jämförelsestörande poster[1,4]	3,11	3,54	3,53	3,79	13,97	3,07	3,71	3,98	4,08	14,84
Eget kapital per aktie efter utspädning[4]	66,25	65,28	65,48	69,65	69,86	72,21	72,39	74,35	77,83	77,83

ANTAL AKTIER	Mar 2012	Jun 2012	Sep 2012	Dec 2012	Helår 2012	Mar 2013	Jun 2013	Sep 2013	Dec 2013	Helår 2013
Antal aktier före utspädning, 1000-tal	368 250	370 859	370 859	370 859	370 859	370 859	370 859	370 859	370 859	370 859
Vägt genomsnittligt antal aktier efter utspädning, 1000-tal	368 057	368 352	369 155	369 592	369 592	370 259	370 259	370 259	370 259	370 259

[1] Jämförelsestörande poster består av omstruktureringskostnader.
[2] Exklusive omstruktureringsbetalningar.
[3] Resultat före skatt exklusive jämförelsestörande poster.
[4] 2012 har justerats på grund av ändrade redovisningsregler avseende förmånsbestämda pensionsförpliktelser.

Nyckeltalsdefinitioner

Organisk tillväxt
Förändring av omsättning i jämförbara enheter efter justering för förvärv och valutakurseffekter.

Rörelsemarginal (EBITDA)
Rörelseresultat före avskrivningar i förhållande till omsättning.

Rörelsemarginal (EBIT)
Rörelseresultat i förhållande till omsättning.

Vinstmarginal (EBT)
Resultatet före skatt i förhållande till omsättning.

Operativt kassaflöde
Se uppställningen av operativt kassaflöde för ingående delar.

Nettoinvesteringar
Investeringar i anläggningstillgångar reducerat med försäljning av anläggningstillgångar.

Avskrivningar
Avskrivningar på immateriella och materiella anläggningstillgångar.

Nettoskuldsättning
Räntebärande skulder minskat med räntebärande placeringar.

Sysselsatt kapital
Balansomslutning minskad med räntebärande tillgångar och icke räntebärande skulder inklusive uppskjuten skatteskuld.

Soliditet
Eget kapital i förhållande till balansomslutningen.

Räntetäckningsgrad
Resultat före skatt plus räntenetto dividerat med räntenetto.

Avkastning på eget kapital
Årets resultat exklusive innehav utan bestämmande inflytande plus räntekostnader efter skatt avseende konvertibelt förlagslån i förhållande till genomsnittligt eget kapital (exklusive innehav utan bestämmande inflytande) efter utspädning.

Avkastning på sysselsatt kapital
Resultat före skatt ökat med räntenetto i förhållande till genomsnittligt sysselsatt kapital.

Vinst per aktie efter skatt och före utspädning
Årets resultat exklusive innehav utan bestämmande inflytande i förhållande till vägt genomsnitt av antal aktier före utspädning.

Vinst per aktie efter skatt och utspädning
Årets resultat exklusive innehav utan bestämmande inflytande plus räntekostnader efter skatt avseende konvertibelt förlagslån i förhållande till vägt genomsnitt av antal aktier efter utspädning.

Eget kapital per aktie efter utspädning
Eget kapital exklusive innehav utan bestämmande inflytande ökat med konvertibelt förlagslån i förhållande till antal aktier efter utspädning.

Förslag till vinstdisposition

Till bolagsstämmans förfogande står följande vinstmedel:

Överkursfond: 787 MSEK
Balanserade vinstmedel: 4 195 MSEK
Årets resultat: 2 731 MSEK
SUMMA: 7 714 MSEK

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att 5,70 SEK per aktie, 2 110 MSEK, utdelas till aktieägarna samt att återstoden, 5 603 MSEK, överföres i ny räkning. Utdelningsbeloppet är beräknat på antal utestående aktier per den 6 februari 2014.

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 6 februari 2014 uppgår till 600 000 st.

Som avstämningsdag för utdelning föreslås måndagen den 12 maj 2014. Om bolagsstämman beslutar i enlighet med förslaget beräknas utdelning komma att sändas ut genom Euroclear Sweden ABs försorg torsdagen den 15 maj 2014.

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 6 februari 2014

Lars Renström
Ordförande

Carl Douglas
Vice ordförande

Birgitta Klasén
Styrelseledamot

Eva Lindqvist
Styrelseledamot

Johan Molin
Verkställande direktör

Sven-Christer Nilsson
Styrelseledamot

Jan Svensson
Styrelseledamot

Ulrik Svensson
Styrelseledamot

Kurt Hellström
Arbetstagarledamot

Mats Persson
Arbetstagarledamot

Vår revisionsberättelse har avgivits den 6 februari 2014

PricewaterhouseCoopers AB

Bo Karlsson
Auktoriserad revisor

Revisionsberättelse

Till årsstämman i ASSA ABLOY AB
Org. nr 556059-3575

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen
Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för ASSA ABLOY AB för år 2013. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 63–120.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen och koncernredovisningen
Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att upprätta en årsredovisning som ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och en koncernredovisning som ger en rättvisande bild enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen, och för den interna kontroll som styrelsen och verkställande direktören bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Revisorns ansvar
Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och koncernredovisningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige. Dessa standarder kräver att vi följer yrkesetiska krav samt planerar och utför revisionen för att uppnå rimlig säkerhet att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter.

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur bolaget upprättar årsredovisningen och koncernredovisningen för att ge en rättvisande bild i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i bolagets interna kontroll. En revision innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen, liksom en utvärdering av den övergripande presentationen i årsredovisningen och koncernredovisningen.

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

Uttalanden
Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2013 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2013 och av dess resultat och kassaflöden enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Förvaltningsberättelsen och bolagsstyrningsrapporten är förenliga med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar
Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för ASSA ABLOY AB för år 2013.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar
Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust, och det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för förvaltningen enligt aktiebolagslagen.

Revisorns ansvar
Vårt ansvar är att med rimlig säkerhet uttala oss om förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust och om förvaltningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige.

Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst har vi granskat styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

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

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

Stockholm den 6 februari 2014

PricewaterhouseCoopers AB

Bo Karlsson
Auktoriserad revisor

ASSA ABLOY-aktien

Kursutveckling 2013

Under 2013 utvecklades Stockholmsbörsen bra och efter en stark avslutning på året stängde OMX Stockholm med en uppgång på 23,2 procent. ASSA ABLOYs B-aktie steg med 39,9 procent, från 242,90 SEK till 339,80 SEK. Den högsta slutkursen under året var 342,20 SEK och nåddes den 27 december, medan den lägsta slutkursen, 238,00 SEK, noterades den 19 augusti.

Börsvärdet vid årets slut uppgick till 125 814 MSEK (90 082), beräknat på både A- och B-aktier.

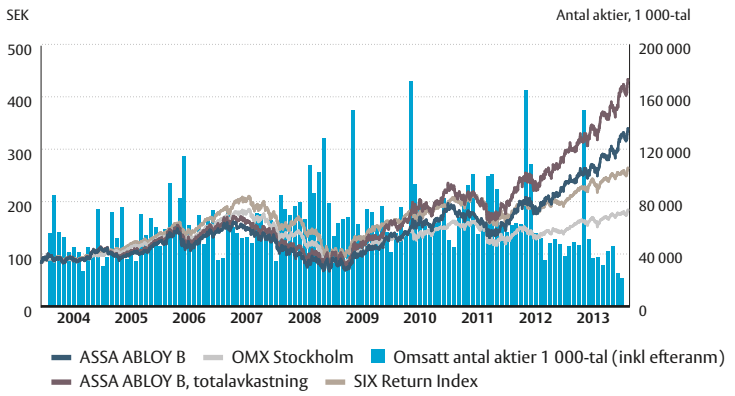
Notering och omsättning

ASSA ABLOYs B-aktie är noterad på NASDAQ OMX Stockholm, Large Cap-listan, sedan den 8 november 1994. Den totala omsättningen i B-aktien på samtliga marknadsplatser uppgick under 2013 till 585 miljoner aktier (797), vilket motsvarar en omsättningshastighet om 158 procent (215). Omsättningen i B-aktien på NASDAQ OMX Stockholm uppgick till 202 miljoner aktier (271), motsvarande en omsättningshastighet om 55 procent (73). Den genomsnittliga omsättningshastigheten på NASDAQ OMX Stockholm i sin helhet sjönk till 67 procent (74) och på Large Cap-listan till 68 procent (77).

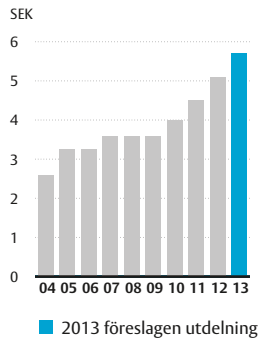
Med införandet av EUs MiFID direktiv i slutet av 2007, har strukturen för aktiehandel i Europa förändrats i grunden. Aktiehandel sker numera både på reglerade marknadsplatser och på andra handelsplattformar och har därmed blivit mer fragmenterad. Som en konsekvens sker en allt större andel av omsättningen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

Under 2013 handlades ASSA ABLOYs aktie på mer än tio olika marknadsplatser och handeln på Stockholmsbörsen svarade endast för cirka 35 procent av omsättningen i aktien, att jämföra med 65 procent år 2009. I diagram nedan visas utvecklingen och fördelningen av handeln i ASSA ABLOYs B-aktie på olika marknadsplatser de senaste fem åren.

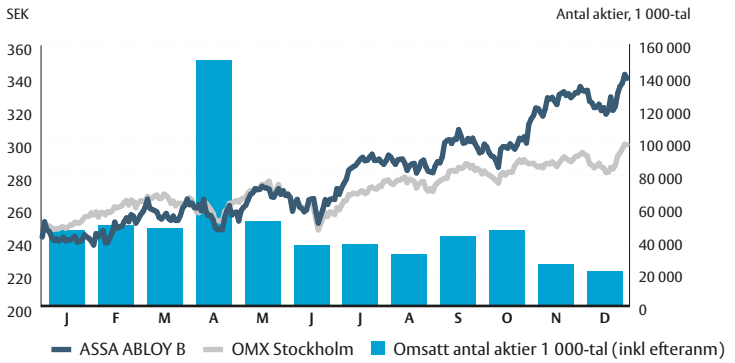
KURSUTVECKLING OCH OMSÄTTNING 2004–2013



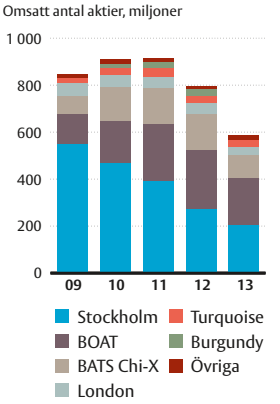
UTDELNING PER AKTIE 2004–2013



AKTIEKURS OCH OMSÄTTNING 2013



HANDELSPLATSER FÖR AKTIEN



Data per aktie

SEK/aktie [1]	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Vinst efter skatt och utspädning	6,33	6,97	7,99[2]	9,02	9,21[2]	9,22[2]	10,89	12,30[2]	13,97	14,84[2]
Utdelning	2,60	3,25	3,25	3,60	3,60	3,60	4,00	4,50	5,10	5,70[3]
Direktavkastning, %[4]	2,3	2,6	2,2	2,8	4,1	2,6	2,1	2,6	2,1	1,7
Utdelning i %[5]	42,0	47,6	64,0	40,5	52,3	47,8	37,0	36,6	36,5	38,4
Börskurs, vid periodens slut	113,50	125,00	149,00	129,75	88,50	137,80	189,50	172,60	242,90	339,80
Högsta börskurs	113,50	126,00	151,00	164,00	126,00	142,50	199,20	194,90	244,80	342,20
Lägsta börskurs	84,00	89,25	109,00	124,50	69,75	71,50	126,60	133,50	171,70	238,00
Eget kapital	34,74	42,85	39,13	46,76	55,91	54,76	58,64	65,54	69,86	77,83
Antal aktier, 1000-tal [6]	378 718	378 718	376 033	380 713	380 713	372 931	372 736	371 213	370 859	370 859

[1] Justeringar har gjorts avseende genomförda nyemissioner.
[2] Exklusive jämförelsestörande poster 2006, 2008, 2009, 2011 och 2013.
[3] Av styrelsen föreslagen utdelning.
[4] Utdelning i procent av börskursen vid periodens slut.
[5] Utdelning i procent av vinst per aktie efter skatt och utspädning exklusive jämförelsestörande poster.
[6] Efter full utspädning.

Ägarstruktur

Antalet aktieägare uppgick vid årsskiftet till 17 199 (17 591) och de tio största aktieägarna innehade cirka 37 procent (38) av kapitalet och 57 procent (58) av rösterna. Ägare med mer än 50 000 aktier, motsvarande totalt 379 aktieägare, representerade 96 procent (95) av aktiekapitalet och 97 procent (98) av rösterna.

Investerare utanför Sverige ägde cirka 67 procent (68) av kapitalet och cirka 46 procent (46) av rösterna. De största ägarländerna utanför Sverige var USA och Storbritannien.

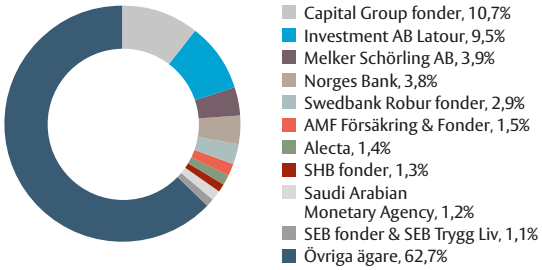
ASSA ABLOYs tio största aktieägare

Uppgifterna baseras på aktieboken per 30 december 2013.

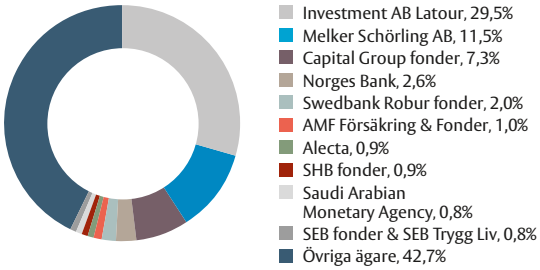
Ägare	A-aktier	B-aktier	Totalt antal aktier	Kapital, %	Röster, %
Investment AB Latour	13 865 243	21 300 000	35 165 243	9,50	29,50
Melker Schörling AB	5 310 080	9 162 136	14 472 216	3,90	11,50
Capital Group fonder		39 704 009	39 704 009	10,70	7,30
Norges Bank		13 960 644	13 960 644	3,80	2,60
Swedbank Robur fonder		10 830 478	10 830 478	2,90	2,00
AMF Försäkring & Fonder		5 516 500	5 516 500	1,50	1,00
Alecta		5 140 000	5 140 000	1,40	0,90
SHB fonder		4 861 511	4 861 511	1,30	0,90
Saudi Arabian Monetary Agency		4 501 804	4 501 804	1,20	0,80
SEB fonder & SEB-Trygg Liv		4 238 547	4 238 547	1,10	0,80
Övriga ägare		232 467 826	232 467 826	62,70	42,70
Totalt antal	**19 175 323**	**351 683 455**	**370 858 778**	**100,00**	**100,00**

Källa: SIS Ägarservice AB och Euroclear Sweden AB.

ÄGARSTRUKTUR (KAPITALSORTERAD)



ÄGARSTRUKTUR (RÖSTSORTERAD)



Aktiekapital och rösträtt

Aktiekapitalet uppgick vid årets slut till 370 858 778 SEK fördelat på totalt 370 858 778 aktier, varav 19 175 323 aktier av serie A och 351 683 455 aktier av serie B. Samtliga aktier har ett kvotvärde om 1,00 SEK och lika rätt till andel i bolagets tillgångar och resultat. Det totala antalet röster uppgår till 543 436 685 där en aktie av serie A motsvarar tio röster och en aktie av serie B motsvarar en röst.

Återköp av egna aktier

Sedan 2010 har styrelsen begärt och fått mandat av bolagsstämman att köpa tillbaka och överlåta egna aktier. Syftet har varit att kunna anpassa bolagets kapitalstruktur och därigenom bidra till ökat aktieägarvärde, att kunna tillvarata förvärvsmöjligheter genom att helt eller delvis finansiera företagsförvärv med egna aktier samt som en säkringsåtgärd för bolagets långsiktiga aktiesparprogram (LTI). Årsstämman 2013 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 600 000 (600 000) aktier av serie B innehas av ASSA ABLOY efter återköp i syfte att säkra bolagets förpliktelser med anledning av bolagets långsiktiga aktiesparprogram (LTI). Dessa aktier utgör 0,2 procent (0,2) av aktiekapitalet och varje aktie har ett kvotvärde om 1,00 SEK. Köpeskillingen uppgick till 103 MSEK (103).

Inga återköp av aktier genomfördes under 2013.

Utdelningspolicy och utdelning

ASSA ABLOYs utdelningspolicy innebär att utdelningen långsiktigt ska motsvara 33–50 procent av resultatet efter schablonskatt, dock alltid med beaktande av ASSA ABLOYs långsiktiga finansieringsbehov.

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att 5,70 SEK per aktie (5,10), utdelas till aktieägarna för räkenskapsåret 2013, motsvarande en direktavkastning på B-aktien om 1,7 procent (2,1).

Totalavkastningen 2013 för ASSA ABLOYS aktie, det vill säga kursutveckling och återinvesterade utdelningar, blev 43 procent, att jämföra med det återinvesterande indexet SIX Return som var upp 28 procent. Under tioårsperioden 2004–2013 har totalavkastningen i aktien uppgått till 409 procent, jämfört med SIX Return som stigit med 212 procent och OMX Stockholm som stigit med 118 procent.

Aktiekapitalets utveckling

År	Transaktion	A-aktier	C-aktier	B-aktier	Aktiekapital, SEK
1989			20 000		2 000 000
1994	Split 100:1			2 000 000	2 000 000
1994	Fondemission				
1994	Apportemission	1 746 005	1 428 550	50 417 555	53 592 110
1996	Nyemission	2 095 206	1 714 260	60 501 066	64 310 532
1996	Konvertering av C-aktier till A-aktier	3 809 466		60 501 066	64 310 532
1997	Nyemission	4 190 412		66 541 706	70 732 118
1998	Konverterade skuldförbindelser	4 190 412		66 885 571	71 075 983
1999	Konverterade skuldförbindelser före Split	4 190 412		67 179 562	71 369 974
1999	Fondemission				
1999	Split 4:1	16 761 648		268 718 248	285 479 896
1999	Nyemission	18 437 812		295 564 487	314 002 299
1999	Konverterade skuldförbindelser efter Split och emissioner	18 437 812		295 970 830	314 408 642
2000	Konverterade skuldförbindelser	18 437 812		301 598 383	320 036 195
2000	Nyemission	19 175 323		313 512 880	332 688 203
2000	Apportemission	19 175 323		333 277 912	352 453 235
2001	Konverterade skuldförbindelser	19 175 323		334 576 089	353 751 412
2002	Nyemission	19 175 323		344 576 089	363 751 412
2002	Konverterade skuldförbindelser	19 175 323		346 742 711	365 918 034
2010	Konverterade skuldförbindelser	19 175 323		347 001 871	366 177 194
2011	Konverterade skuldförbindelser	19 175 323		349 075 055	368 250 378
2012	Konverterade skuldförbindelser	19 175 323		349 075 055	368 250 378
2012	Konverterade skuldförbindelser	19 175 323		351 683 455	370 858 778
2013	Antal aktier efter utspädning	19 175 323		351 683 455	370 858 778

Analytiker som följer ASSA ABLOY

Företag	Namn	Telefonnummer	E-mail
ABG Sundal Collier	Anders Idborg	+46 8 566 286 74	anders.idborg@abgsc.se
Bank of America Merrill Lynch	Ben Maslen	+44 207 996 4783	ben.maslen@baml.com
Barclays Capital	Allan Smylie	+44 207 773 4873	allan.smylie@barcap.com
Carnegie	Johan Wettergren	+46 8 5886 8743	johan.wettergren@carnegie.se
Carnegie	Agnieszka Vilela	+46 8 5886 8586	agnvil@carnegie.se
Cheuvreux	Joakim Höglund	+46 8 723 51 63	jhoglund@keplercheuvreux.com
Citigroup Investment Research	Natalia Mamaeva	+44 207 986 4077	natalia.mamaeva@citi.com
Credit Suisse	Andre Kukhnin	+44 207 888 0350	andre.kukhnin@credit-suisse.com
Danske Bank	Oscar Stjerngren	+46 8 5688 0606	oscar.stjerngren@danskebank.se
Deutsche Bank	Peter Reilly	+44 207 545 9835	peter.reilly@db.com
DnB NOR	Lars Brorson	+44 207 621 6149	lars.brorson@dnbnor.no
Enskilda Securities	Stefan Andersson	+46 8 522 296 57	stefan.andersson@enskilda.se
Espirito Santo Investment Bank	Nick Wilson	+44 203 364 6766	nick.wilson@espiritosantoib.co.uk
Exane BNP Paribas	Jonathan Mounsey	+44 207 039 9529	jonathan.mounsey@exanebnpparibas.com
Goldman Sachs	Aaron Ibbotson	+44 207 774 6661	aaron.ibbotson@gs.com
Handelsbanken Capital Markets	Peder Frölén	+46 8 701 1251	pefr15@handelsbanken.se
Handelsbanken Capital Markets	Jon Hyltner	+46 8 701 1275	johy01@handelsbanken.se
HSBC	Colin Gibson	+44 207 991 6592	colin.gibson@hsbcib.com
Imperial Capital	Jeff Kessler	+1 212 351 9701	JKessler@imperialcapital.com
J.P. Morgan	Andreas Willi	+44 207 134 4569	andreas.p.willi@jpmorgan.com
Morgan Stanley	Markus Almerud	+44 207 425 9870	markus.almerud@morganstanley.com
Pareto Securities	David Jacobsson	+46 8 402 5272	david.jacobsson@paretoohman.se
Redburn Partners	James Moore	+44 207 000 2135	james.moore@redburn.com
Sanford C. Bernstein	Martin Prozesky	+44 207 170 0577	martin.prozesky@bernstein.com
Société Générale	Sébastien Grunter	+33 1 4213 4722	sebastien.grunter@sgcib.com
Swedbank Markets	Anders Roslund	+46 8 5859 0093	anders.roslund@swedbank.se
UBS	Guillermo Peigneux	+46 8 453 7308	guillermo.peigneux-lojo@ubs.com
UBS	Fredric Stahl	+46 8 493 7309	fredric.stahl@ubs.com
UniCredit Bank AG	Alasdair Leslie	+44 207 826 7961	alasdair.leslie@unicreditgroup.de

Information till aktieägare

Årsstämma

Årsstämma för ASSA ABLOY hålls på Moderna Museet, Skeppsholmen, i Stockholm, onsdagen den 7 maj 2014 klockan 15.00. Aktieägare som önskar deltaga i årsstämman ska:

- Vara införd i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken senast onsdagen den 30 april 2014.
- Anmäla sitt deltagande till ASSA ABLOY AB senast onsdagen den 30 april 2014.

Registrering i aktieboken

Aktieägare, som har sina aktier förvaltarregistrerade måste, utöver anmälan om deltagande i stämman, tillfälligt föras in i aktieboken i eget namn (så kallad rösträttsregistrering) för att få delta i stämman. För att denna registrering ska vara genomförd onsdagen den 30 april 2014 bör aktieägaren i god tid före denna dag kontakta sin bank eller förvaltare.

Anmälan till årsstämman

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

Vid anmälan ska anges:

- Namn
- Person- eller organisationsnummer
- Adress och telefonnummer (dagtid)
- Antal aktier
- Eventuella biträden

Sker deltagandet med stöd av fullmakt bör denna insändas i samband med anmälan. Fullmaktsformulär finns tillgängliga på www.assaabloy.com.

Valberedning

Valberedningen har till uppgift att förbereda val av ordförande, vice ordförande och övriga ledamöter i styrelsen, val av revisor, val av ordförande vid bolagsstämma, arvodesfrågor och därtill hörande frågor.

Inför årsstämman 2014 utgörs valberedningen av Gustaf Douglas (Investment AB Latour), Mikael Ekdahl (Melker Schörling AB), Liselott Ledin (Alecta), Marianne Nilsson (Swedbank Robur fonder) och Johan Strandberg (SEB fonder/SEB Trygg Liv). Gustaf Douglas är valberedningens ordförande.

Utdelning

Som avstämningsdag för utdelning föreslås måndagen den 12 maj 2014. Om årsstämman beslutar i enlighet med förslaget, beräknas utdelning komma att sändas ut genom Euroclear Sweden ABs försorg torsdagen den 15 maj 2014.

Mer information

Niklas Ribbing, Chef Investor Relations
Telefon 08 506 485 79
niklas.ribbing@assaabloy.com

Rapporter kan beställas från ASSA ABLOY AB

- Hemsida www.assaabloy.com
- Telefon 08 506 485 00
- Fax 08 506 485 85
- Post ASSA ABLOY AB
  Box 70340
  107 23 Stockholm

Ekonomisk rapportering

Första kvartalet: 29 april 2014
Andra kvartalet: 18 juli 2014
Tredje kvartalet: 23 oktober 2014
Fjärde kvartalet och årsrapport: februari 2015
Årsredovisning 2014: mars 2015

Produktion: ASSA ABLOY i samarbete med Hallvarsson & Halvarsson.
Foto: Peter Hoelstad/Molly & Co, Kristian Älegård, Getty Images samt ASSA ABLOYs bildbank med flera.
Tryck: Elanders Sverige i mars 2014.

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

www.assaabloy.com

ASSA ABLOY

ASSA ABLOY AB
Box 70 340
107 23 Stockholm
Besöksadress:
Klarabergsviadukten 90
Tel 08 506 485 00
Fax 08 506 485 85

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

Johan Molin, VD och koncernchef