Års- och hållbarhetsredovisning 2020

ÅF PÖYRY AB (PUBL)

MakingFuture

Vi accelererar omställningen till ett hållbart samhälle

AFRY
ÅF PÖYRY

Innehåll

Introduktion

1 AFRY i korthet
2 VD har ordet
4 Året som gick
6 Mål och utfall*
8 Megatrender
10 Värdeskapande*

Strategi

12 Take-off strategi för tillväxt*
14 Skapa tillväxt i våra kärnmarknader
15 Transformativa segment
20 AFRY Digital
22 Ledande i hållbara lösningar*
24 AFRYs bidrag till de Globala målen*
26 Best in class operations

Medarbetare

28 Attraktiv arbetsgivare*

Partnerskap

32 Case: Gapminder
34 Initiativ och partnerskap

AFRY som investering

36 Sex skäl att investera
37 Aktien

Ekonomisk redovisning

39 Förvaltningsberättelse**
44 Risker**
48 Innehåll räkenskaper**
49 Räkenskaper, Koncernen**
54 Räkenskaper, Moderbolaget**
59 Noter**
96 Revisionsberättelse

Övrig information

100 Hållbarhetsnoter*
114 Uttalande från revisor
116 Ordförandeord
117 Bolagsstyrningsrapport
122 Styrelse
124 Koncernledning
126 Fem år i sammandrag
127 Alternativa nyckeltal
128 Definitioner
129 Kalender 2021

Om rapporten

* Översiktligt granskad hållbarhetsinformation
** Reviderad årsredovisning

Hållbarhetsredovisningens omfattning, som även utgör ÅF Pöyrys lagstadgade hållbarhetsrapport enligt ÅRL 6 kap, anges på sidan 100. Den är upprättad i enlighet med GRI Standards, Core option, och har översiktligt granskats av tredje part.

Omslagsbild:
Kai Piippo, Head of Design, Lighting
Lisa Anger, Digital Expert

Introduktion

Vi står inför flera globala utmaningar – inom hälsa, ekonomi och klimat. Samtidigt finns det en bred medvetenhet om att återhämtningen under och efter Covid-19-pandemin måste vara socioekonomiskt hållbar och ha fokus på att den globala medeltemperaturen inte ökar med mer än 1,5°C. Detta förväntas öka efterfrågan på digitala och hållbara lösningar inom alla branscher och sektorer. Med utgångspunkt i vårt nordiska arv, vår globala räckvidd och våra breda exponering kommer vi att bidra till att accelerera en hållbar omställning, dra nytta av vår digitala expertis och fortsätta att skapa värde för våra ägare, kunder, medarbetare och samhället i stort.

AFRY tar nästa steg i resan mot ett mer hållbart samhälle och implementerar en uppdaterad affärsstrategi med starkt fokus på hållbarhet, digitalisering och tillväxt i transformativa segment.

Mission:
Vi accelererar omställningen till ett hållbart samhälle

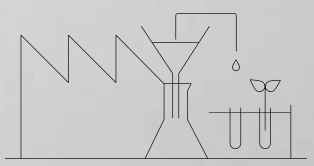
Vision:
Making Future

Kärnvärden:
Modiga och hängivna lagspelare

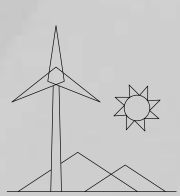
Transformativa segment:

INFRASTRUCTURE

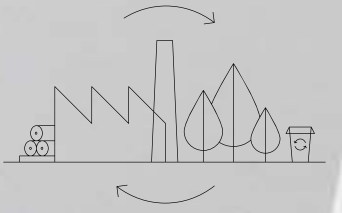
FOOD & LIFE SCIENCE



CLEAN ENERGY



BIOINDUSTRY



Vi lämnar 2020 bakom oss och det har varit ett tufft och utmanande år, som präglats av Covid-19-pandemin och dess effekter på vår verksamhet. Samtidigt ser vi att behovet av digitala och hållbara lösningar ökat, områden där vi har en marknadsledande position samt en bred exponering mot flertalet branscher.

Stabilt resultat i en utmanande marknad
2020 har varit ett händelserikt år där vi trots pandemin, bidragit med hållbara lösningar i våra kundprojekt, etablerat vårt nya varumärke AFRY på marknaden, ökat ambitionen i vårt hållbarhetsarbete och inom digitalisering samt lanserat en ny strategi för tillväxt.

Den totala omsättningen för 2020 minskade markant på grund av pandemin, framförallt under andra kvartalet. Nettoomsättningen för helåret uppgick till 18 991 MSEK, vilket motsvarar en negativ organisk tillväxt på -6,4 procent. Omsättningen påverkades främst av fordonsegmentet då flera nyckelkunder drastiskt minskade eller periodvis stoppade sin verksamhet inom både produktion och utveckling. Den påverkades även av en svag utveckling inom fastighetssegmentet samt av ompositioneringen inom Division Energy.

EBITA, exklusive jämförelsestörande poster, uppgick till 1 635 MSEK (1 731) och EBITA-marginalen var 8,6 procent (8,7). Att vi kunde leverera en stabil marginal trots kraftigt fallande omsättning beror på våra kortsiktiga och långsiktiga besparingsinitiativ och en stark utveckling inom främst Division Energy och Management Consulting. Jag kan konstatera att vi under året har lyckats manövrera genom effekterna av pandemin samtidigt som den pågående osäkerheten ställer fortsatt höga krav på flexibilitet, åtgärder och att vi tar tillvara på attraktiva tillväxtmöjligheter.

Kraftfulla åtgärder för att möta effekterna
Vi införde redan under första kvartalet kraftfulla åtgärder för att möta effekterna av pandemin. Vi ställde snabbt om huvuddelen av vår verksamhet till arbete på distans och utökade våra digitala samarbeten. Vi vidtog även åtgärder såsom korttidsarbete, personalneddragningar, uppskjutna investeringar och kostnadsminskningar för att mildra effekterna på verksamheten. Under året uppgick de ackumulerade långsiktiga besparingarna till 210 MSEK. Totalt minskade kostnaderna med 860 MSEK, en kombination av kortsiktiga och permanenta besparingar. Till följd av pandemin valde vi även att accelerera en ompositionering inom fordonssegmentet där ambitionen är att skapa en mer uthållig och stabil affär.

Stärkt balansräkning
Med ett tydligt fokus på kassaflödet har vi under året stärkt vår balansräkning. Nettoskuld/ EBITDA, exklusive effekten av IFRS 16 och jämförelsestörande poster, uppgick till 1,6 ggr (2,3).

Baserat på vår stärkta balansräkning kommer vi även att accelerera vår förvärvsagenda med fokus på tilläggsförvärv, men även plattformsförvärv.

Flera spännande avtal
Vi har ingått flera spännande avtal under året och jag vill särskilt lyfta ingenjörsuppdragen från Metsä Fibre för uppförandet av världens modernaste sågverk i Rauma och deras nya planerade bioproduktfabrik i Kemi, Finland. Målet för Metsäs investeringar är ökad miljöeffektivitet och fossilfri verksamhet genom att använda avancerad teknik och digitalisering, där AFRY kommer att bidra med ledande hållbara lösningar och digital expertis. Jag vill även nämna uppdraget till SunPine i Sverige som ingenjörspartner till deras nya produktionsanläggning för förnyelsebara drivmedel samt uppdraget från Oatly om ett helhetsåtagande för en produktionslinje i Singapore.

Ny strategi med fokus på tillväxt
På vår kapitalmarknadsdag i november presenterade vi den nya Take-off strategin för tillväxt med ett starkt fokus på hållbarhet, digitalisering och tillväxt i transformativa segment. Samtidigt lanserades en ny mission att accelerera omställningen till ett mer hållbart samhälle. Den nya strategin beskriver hur vi ska ta oss dit och bygger på fem pelare och presenteras närmare på sidorna 12–27.

Ledande position inom hållbarhet
De senaste åren har vi sett ett tydligt skifte i engagemang och efterfrågan inom hållbar utveckling. Behovet av en grön återgång efter pandemin har ökat behovet av digitala och hållbara lösningar och EU:s Green Deal och taxonomi kommer driva på investeringar och påskynda omställningen. AFRY är rätt positionerade för att inta en ledande roll som möjliggörare inom hållbarhetsomställningen i våra kundprojekt.

Sedan maj 2020 är vi supporting partner till ”1.5°C Business Playbook” vilket kommer att stödja oss i arbetet med att ytterligare anpassa vårt erbjudande och våra lösningar i linje med 1,5-gradersmålet. Samtidigt fokuserar vi på att minska vårt eget fotavtryck och vi har åtagit oss att sätta CO_2-mål för vår egen verksamhet i linje med ”Science Based Targets initiative”. Vi har även inlett ett samarbete med stiftelsen Gapminder för att motverka okunskapen om vår omvärld. Vi fortsätter att följa FN Global Compact som innefattar principer för mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö och antikorruption.

Utveckla AFRY Digital
Vi kommer att vara drivande inom industriell digitalisering och vara bäst på att använda digital teknik i våra kärnsektorer. Inom fem år siktar vi på att tredubbla intäkterna inom det digitala området, så att de utgör >20 procent av bolagets intäkter. Enheten ”Digital X” etableras i januari 2021 för att stärka den digitala omställningen. Den digitala enheten kommer att ha cirka 200 medarbetare vid slutet av första halvåret 2021.

”AFRY är rätt positionerade för att inta en ledande roll som möjliggörare inom hållbarhetsomställningen.”

En av de mest attraktiva arbetsgivarna
Det är glädjande att se att AFRY hamnar på topplaceringar i Academic Works och Universums mätningar när unga väljer de mest attraktiva arbetsgivarna i Sverige. Detta visar på ett framgångsrikt varumärkesbygge och att vi har lyckats kommunicera hållbarhet som en central del av vår vision och affärsstrategi. AFRY har även uppnått en relativt jämn könsfördelning i ledningsgruppen (40/60) och har därför placerat sig på stiftelsen Allbrights gröna börslista.

Utsikter framåt
Även om slutet av året präglades av en fortsatt återhämtning och ökad optimism befinner vi oss likväl i en pandemi och en stor osäkerhet kvarstår. Därför har vi ett fortsatt fokus på våra medarbetares hälsa och säkerhet, kostnadsoptimering samt flexibilitet. Samtidigt ser vi goda förutsättningar att komma stärkta ur detta.

Våra medarbetare har bidragit med fantastiska insatser och jag vill tacka alla för ett stort engagemang, flexibilitet och starkt kundfokus. Jag vill även tacka våra kunder och partners för ett givande samarbete och ser fram emot ett spännande år tillsammans.

Stockholm, mars 2021

Jonas Gustavsson
VD och koncernchef

Stabilt resultat i ett utmanande år

2020 har varit ett år då vi har etablerat vårt nya varumärke AFRY på marknaden, ökat ambitionen i vårt hållbarhetsarbete och inom digitalisering samt lanserat en ny tydlig strategi för tillväxt. Men också ett år som präglats av Covid-19-pandemin och kraftfulla åtgärder för att minska effekterna på verksamheten. Vi redovisade trots en minskad omsättning ett stabilt resultat och kassaflöde.

- Nettoomsättningen uppgick till 18 991 MSEK, justerad EBITA till 1 635 MSEK[1] och EBITA-marginalen till 8,6 procent.
- Omfattande åtgärder initierades för att möta effekterna av Covid-19-pandemin.
- Ompositionering av fordonssegmentet och Division Energy.
- En ny affärsstrategi lanserades med fokus på tillväxt.
- Rankades som en av de mest attraktiva arbetsgivarna i Sverige i ett flertal index.
- Andelen kvinnliga chefer ökade och uppgick till 23,1 procent.
- Inkluderade i Bloombergs Gender-Equality Index 2021.
- Kunduppdrag erhölls från exempelvis Oatly, Vistin Pharma, SunPine, Metsä Fibre och Trafikverket.

[1] Exklusive jämförelsestörande poster

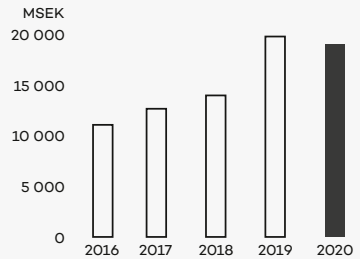
Nyckeltal

	2020	2019
Nettoomsättning, MSEK	18 991	19 792
EBITA exkl jämförelsestörande poster, MSEK	1 635	1 731
EBITA-marginal exkl jämförelsestörande poster, %	8,6	8,7
EBITA, MSEK	1 584	1 368
EBITA-marginal, %	8,3	6,9
Resultat efter finansiella poster, MSEK	1 270	1 039
Resultat per aktie, före utspädning, SEK	8,81	8,07
Nettolåneskuld, MSEK[1]	2 756	4 424
Nettolåneskuld/EBITDA rullande 12, ggr[1]	1,6	3,0
Nettoskuldsättningsgrad, %[1]	27,3	47,2
Totalt antal anställda	15 871	16 348
Debiteringsgrad, %	75,6	75,8

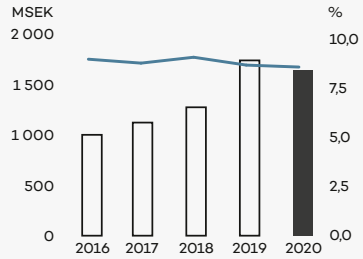
[1] Exklusive effekter av IFRS 16 Leasingavtal.

Se vidare sid 35 över nya partnerskap och initiativ under 2020.

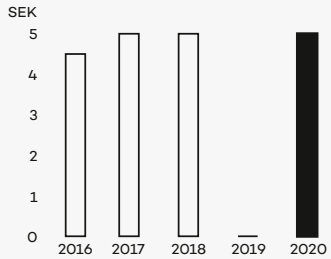
Nettoomsättning



EBITA/EBITA-marginal[1]



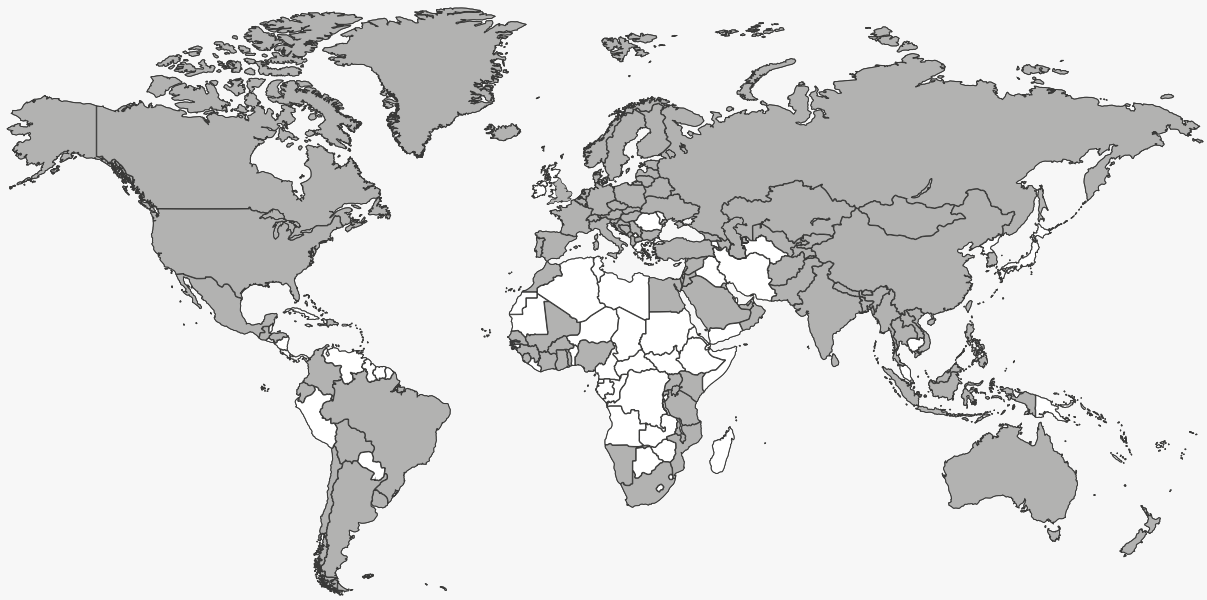
Utdelning per aktie



[1] Exkl jämförelsestörande poster.

AFRY i världen

● Länder med projekt



Antal länder med projekt

>100

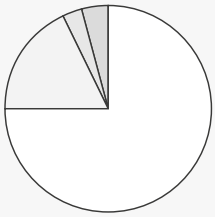
Antal anställda 2020

15 871

Antal länder med kontor

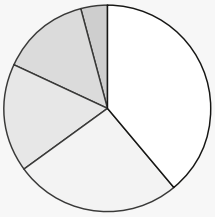
>40

Omsättning per region



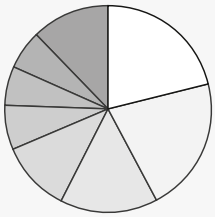
- Norden 75 %
- Övriga Europa 18 %
- Asien 3 %
- Övriga 4 %

Omsättning per division



- Infrastructure 39 %
- Industrial & Digital Solutions 26 %
- Process Industries 17 %
- Energy 14 %
- Management Consulting 4 %

Omsättning per branschsegment



- Transportinfrastruktur 21 %
- Energi 21 %
- Fastigheter 15 %
- Bioindustri 11 %
- Lifescience, Livs- och läkemedel 7 %
- Processindustri 6 %
- Fordon och mobilitet 6 %
- Övrig industri 12 %

Andel projekt

76%

Andel service

24%

Privat sektor

72%

Offentlig sektor

28%

Tio största kunderna 2020[1]

Astra Zeneca
Ericsson
FMV
Metsä Group
Oatly
Scania
Trafikverket
UPM
Vattenfall
Volvo Cars

[1] De största kunderna som tillåtit publicering av namn.

En tydlig målbild

Genom AFRYs affärsstrategi ska vi uppfylla våra finansiella mål och hållbarhetsmål. AFRY fokuserar på lönsam tillväxt för att skapa långsiktigt värde för våra aktieägare och för samhället i stort. Under hösten 2020 beslutade styrelsen att låta de finansiella målen kvarstå samtidigt som hållbarhetsmålen reviderades för att bättre anpassas till den nya strategin.

Finansiella mål

De finansiella målen utvärderas löpande utifrån marknadsförutsättningarna och förändringar i bolaget. De finansiella målen gäller över en konjunkturcykel.

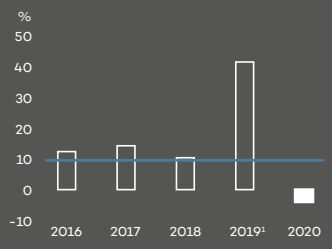
- En årlig tillväxt på 10 procent. Målet inkluderar tilläggsförvärv. Utöver detta tillkommer större plattformsförvärv.
- EBITA-marginal (exklusive jämförelsestörande poster) om 10 procent över en konjunkturcykel.
- En nettolåneskuld i relation till EBITDA om 2,5.

Utdelningspolicy

Styrelsen har antagit en utdelningspolicy som innebär att aktieutdelningen ska motsvara cirka 50 procent av resultatet efter skatt exklusive reavinster.

Tillväxt

10 procent årlig tillväxt inklusive tilläggsförvärv.

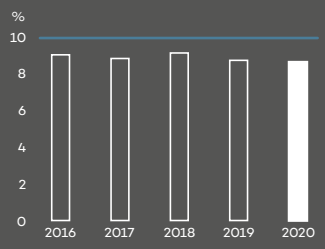


— Mål 10 %

[1] Tillväxten inkluderar förvärvet av Pöyry.

EBITA-marginal[1]

10 procent över en konjunkturcykel.

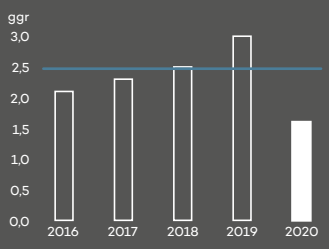


— Mål 10 %

[1] Exklusive jämförelsestörande poster.

Nettolåneskuld[1]

Nettolåneskuld/EBITDA 2,5.

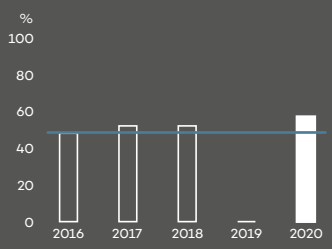


— Mål 2,5 ggr

[1] Exklusive IFRS 16 Leasingavtal

Utdelning

50 procent av resultatet efter skatt.



— Policy 50 %

Hållbarhetsmål

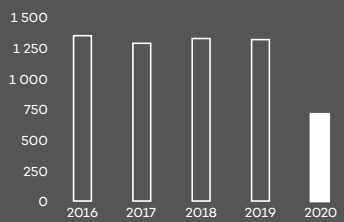
Hållbarhetsmålen är en bärande del i bolagets strategi. Att utveckla hållbara lösningar, att bedriva ansvarsfulla affärer och att vara en attraktiv arbetsgivare driver verksamheten framåt. Under 2020 fastställdes nya hållbarhetsmål som presenteras här intill.

- Öka den nettopositiva påverkan genom våra kunduppdrag för att accelerera hållbarhetsomställningen.
- Halvera CO_2-utsläppen per medarbetare till 2030 och uppnå nettonoll utsläpp till 2040[1].
- Öka inkludering och mångfald baserat på bakgrunder, kulturer och kön. Målet är 40 procent kvinnliga chefer 2030[2].
- Säkra medarbetarnas hälsa på jobbet samt balans mellan arbete och fritid.
- Skapa förutsättningar för modigt ledarskap.
- Öka medarbetarengagemang.
- Öka kundnöjdheten.
- Säkerställa etisk verksamhet.

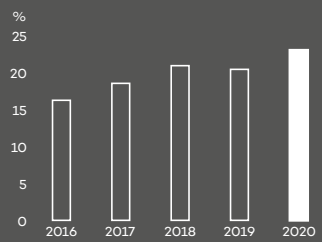
Läs mer om utfallet för hållbarhetsmålen under 2020 samt hur AFRY jobbar med målen i hållbarhetsnoterna på sidan 100.

[1] Basår 2016. Koldioxidutsläpp från vår egen verksamhet (tjänsteresor och energiförbrukning i kontorslokaler).
[2] Bland tillsvidareanställda.

Utsläpp av koldioxid per medarbetare[1]



Andel kvinnliga chefer[2]



Utbildning i AFRYs Code of Conduct[2]

93%

[1] Scope 1–Scope 3, kg CO_2/medarbetare
[2] Av alla tillsvidareanställda

Megatrender ökar efterfrågan på hållbara lösningar

Vi har identifierat de globala megatrender som har störst påverkan på verksamheten. Trenderna formar kundernas efterfrågan och förväntas leda till ett växande behov av skalbara och hållbara lösningar samtidigt som digitaliseringen fortsatt är en drivkraft inom alla branscher och sektorer.

Utifrån den starka position vi byggt upp inom hållbarhet och digitalisering bidrar vi till den pågående omställningen till ett hållbart samhälle. Omställningen är påtaglig inom ett flertal transformativa segment, såsom Infrastructure, Food & Life Science, Clean Energy och Bioindustry. Här kan AFRY ta en tydlig position i kundens värdekedja och bedömningen är att segmenten kommer att skapa stark och långsiktig tillväxt framöver.

EU:s Green Deal och EU:s taxonomi som är ett verktyg som klassificerar vilka investeringar som är miljömässigt hållbara, kommer driva på investeringar och påskynda omställningen. Allt detta skapar goda möjligheter för AFRY att ta en ledande roll som möjliggörare.

Urbanisering

Urbaniseringen är fortsatt stark i den industrialiserade världen. Utvecklingen sker i hög takt även i tillväxtländerna där befolkningen växer samtidigt som industrialisering och välstånd ökar. Kraven på hållbara lösningar ökar i takt med att städerna växer. Efterfrågan gäller allt från förbättrade transportlösningar, minskad klimatpåverkan och resurshushållning till bättre livskvalitet.

Digitalisering

Digitalisering är ett av de mest kraftfulla och universella verktygen vi har för att hantera klimatförändringar och minska de globala utsläppen. Digitala lösningar blir allt mer centrala i projekt inom AFRYs samtliga segment. Digitaliseringen är avgörande för till exempel industrin, uppkopplade fordon och intelligenta, energieffektiva hus, och också för de stora energi- och transportsystemen. Ökad digitalisering bidrar till en effektivare resursanvändning vilket bidrar till ett mer hållbart samhälle.

Klimatförändringar

Under de senaste decennierna har fokus riktats mot pågående klimatförändringar och åtgärder som krävs för att säkra att den globala medeltemperaturen inte ökar mer än 1,5°C. Klimatförändringarna medför att perioder med extremväder blir allt vanligare. Utmaningar till följd av tydligare temperaturförändringar, minskade grundvattennivåer och extrema väderfenomen blir därmed allt viktigare att hantera i framtiden. De nya förutsättningarna skapar en ökad efterfrågan på hållbara lösningar som både minskar klimatpåverkan, ger en effektivare resursanvändning och som anpassar samhället till ett förändrat klimat.

Vårt långsiktiga värdeskapande

Vi arbetar för att möta aktuella behov i samhället, men också framtida generationers behov av hållbara lösningar. Vi skapar värden för kunderna, medarbetarna, ägarna, leverantörerna och samhället både på kort och lång sikt. Detta beskrivs i vår värdeskapandemodell.

Vad vi behöver →

Humankapital
– Nära 16 000 medarbetare i projekt i över 100 länder
– Ingenjörs- och designkunskap med hållbarhet i fokus
– Partnernätverk med 30 000 ingenjörer och specialister

Strukturkapital
– Kunskapsbank och projektreferenser
– Starkt varumärke och arbetsgivarvarumärke
– Arbetsmetoder och system för kunskapsöverföring
– Kontor i över 40 länder
– Systemstöd för våra processer

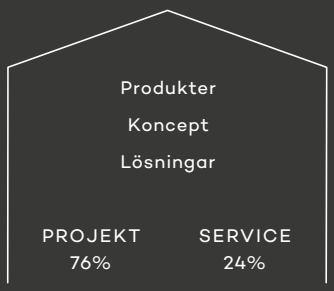
Socialt och relationskapital
– Långsiktiga och goda relationer med kunder, ägare, forskare, universitet och tekniska högskolor

Finansiellt kapital
– Ca 14 500 MSEK i eget kapital och lån
– Starkt kassaflöde och balansräkning

Energi och bränslen
– 16 GWh värme och kyla samt 19 GWh el till kontorslokaler
– Drivmedel för ca 50 000 000 km tjänsteresor med bil och flyg

Vad vi gör →

Affärsmodell



Vår affärsmodell stärker kundernas långsiktiga konkurrenskraft. Det sker dels genom större projekt och helhetsåtaganden där AFRY leder och driver hela projektet, dels genom service där kunden tillfälligt behöver personalresurser eller kompetens. Under de senaste åren har vi utvecklat affärsmodellen för att i större utsträckning erbjuda projekt. Det bidrar till att vi kan komma in tidigt i processen för att hjälpa kunden välja lösningar som skapar goda ekonomiska, miljömässiga och sociala värden. På så sätt lyckas vi få in hållbarhetsaspekten ännu bättre i kunduppdragen. Läs mer om vår affärsmodell på afry.com.

Återinvestering av finansiellt kapital, tillväxt, kunskaper, erfarenheter och referenser

Vad vi skapar

Vi accelererar omställningen till ett hållbart samhälle med fokus på de transformativa segmenten
– Infrastructure
– Food & Life Science
– Clean Energy
– Bioindustry

Tillväxt
– Nettoomsättning uppgående till till ca 19 000 MSEK
– EBITA exkl jämförelsestörande poster var ca 1 600 MSEK

Friska, jämställda och engagerade medarbetare
– 2,3% sjukfrånvaro
– 27,8% kvinnor bland medarbetarna

Miljöpåverkan
– Utsläpp av 11 214 ton CO_2 respektive 707 kg CO_2 per medarbetare från tjänsteresor och energiförbrukning

Hållbar utveckling av leverantörerna
– Kriterier för utvärdering och val av leverantörer
– Ökad kunskap och erfarenhet

Värde för intressenterna

Kunder
– Nöjda kunder

Medarbetare
– Ca 10 100 MSEK i anställdas löner och förmåner

Partnernätverk
– Ca 1 200 aktiva underkonsulter

Aktieägare
– Föreslagen utdelning: 5,00 SEK/aktie

Leverantörer
– Ca 1 900 MSEK i inköp från prioriterade leverantörer

Samhället
– Nära 16 000 arbetstillfällen och levande lokalsamhällen
– Ca 2 000 MSEK i inkomstskatt och arbetsgivaravgifter

Mänskligheten och planeten
– Bidrag till FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling och begränsning av klimatförändringarna i linje med 1,5-gradersmålet

Vi accelererar omställningen till ett hållbart samhälle

Läs mer om vårt bidrag till de Globala målen på sidorna 24-25.

Take-off strategi för tillväxt

AFRY tar nästa steg i resan mot ett mer hållbart samhälle och implementerar en uppdaterad affärsstrategi med starkt fokus på hållbarhet, digitalisering och tillväxt i transformativa segment.

Strategin är fundamentet för AFRYs mission att accelerera omställningen till ett mer hållbart samhälle och vår ambition är att vara ledande i Europa inom hållbar teknik, design och rådgivning med global räckvidd. Den nya strategin beskriver hur vi ska ta oss dit och bygger på fem pelare.

VILKA VI ÄR →

VÅR VISION

Making Future

VÅR MISSION

Vi accelererar omställningen till ett hållbart samhälle

VÅRA KÄRNVÄRDEN

Modiga

Hängivna

Lagspelare

VÅRA MEDARBETARE

Inkludering och mångfald i våra team och djup sektorkompetens

VÅR AMBITION →

Ledande i Europa inom hållbar teknik, design och rådgivning med global räckvidd.

VÄGEN FRAMÅT

1 Driva tillväxt i våra kärnmarknader – organiskt och genom förvärv

Läs mer på sidan 14

2 Fokus på transformativa segment som uppvisar stark och långsiktig tillväxt – där vi har en stark position i kundens värdekedja

Läs mer på sidan 15

INFRASTRUCTURE

FOOD & LIFE SCIENCE

CLEAN ENERGY

BIOINDUSTRY

3 Utveckla AFRY Digital – en strategisk tillväxtplattform

Läs mer på sidan 20

4 Ledande inom hållbara lösningar för att öka positiv påverkan och driva tillväxt

Läs mer på sidan 22

5 Leverera ”best in class operations” för att skapa tillväxt och skalbarhet

Läs mer på sidan 26

Driva tillväxt i våra kärnmarknader – organiskt och genom förvärv

AFRY kommer att accelerera den organiska tillväxten i kärnmarknader genom att attrahera nya och utveckla nuvarande medarbetare samt genom en accelererad förvärvsagenda.

AFRYs ambition är att vara ledande i Europa inom hållbar teknik, design och rådgivning med global räckvidd. Under de senaste åren, och naturligtvis med hjälp av förvärvet av Pöyry, har AFRY utvecklats från ett svenskt företag till en ledande aktör i Norden med en stark ställning inom internationella nischer. Våra kärnmarknader är Sverige, Norge, Danmark, Finland och Schweiz vilka står för cirka 80 procent av vår omsättning. Vi kommer att accelerera den organiska tillväxten på dessa marknader genom att rekrytera och utveckla rätt kompetens.

Baserat på vår stärkta balansräkning kommer vi även att accelerera vår förvärvsagenda med fokus på tilläggsförvärv och även plattformsförvärv. Inom industrin sker en konsolidering och vi ser förvärv som en möjlighet att både stärka vår geografiska position liksom stärka vår position inom utvalda segment. Vårt mål är att växa med 10 procent om året genom organisk tillväxt och tilläggsförvärv.

Kärnmarknader, cirka andel av omsättning

80%

Fokus på transformativa segment som uppvisar stark och långsiktig tillväxt

INFRASTRUCTURE

FOOD & LIFE SCIENCE

CLEAN ENERGY

BIOINDUSTRY

Vi befinner oss mitt i flera större omställningar i dagens samhälle, drivet av digitalisering och efterfrågan på mer hållbara lösningar. AFRY kommer att fokusera på segment som uppvisar stark och långsiktig tillväxt, såsom Infrastructure, Food & Life Science, Clean Energy och Bioindustry, vilka står för mer än 70 procent av AFRYs omsättning. Vi siktar på ledande positioner inom dessa segment och fokuserar på uppdrag där vi har en stark position i kundens värdekedja.

Transformativa segment, cirka andel av omsättning

70%

Karolina Pamp-Sandgren, Strategist Combined Mobility

Infrastructure

Marknadsutsikten för infrastruktursektorn ser stark ut de kommande åren. De flesta marknader där AFRY verkar gynnas av ökade offentliga eller privata investeringar. Anledningen är dels statliga initiativ för att få igång ekonomin efter Covid-19-pandemin och dels politiska ambitioner om att övergå till mer hållbara färdsätt och att återhämta ett sedan länge eftersatt infrastrukturunderhåll. Inom transportinfrastruktur drivs de ökade investeringarna till stor del av förändrade mobilitetsbehov, elektrifieringen av fordon, behovet av minskade koldioxidutsläpp och en ökad efterfrågan på hållbara transportlösningar. Fastighetsmarknaden drivs av trender som digitalisering, en grön övergång, modernisering, urbanisering och flexibilitet för att möjliggöra en mer mångsidig användning av exempelvis kontorslokaler.

AFRY är en ledande aktör inom infrastruktur i Norden och vi har en stark ställning även inom internationella nischer. Vårt mål är att tillhöra topp tre på alla våra kärnmarknader. AFRY kommer att påskynda den organiska tillväxten genom att utöka vårt tjänsteutbud i kundernas hela livscykel genom digitala och hållbara lösningar. Det gäller områden som exempelvis energieffektivitet, drift, förebyggande underhåll och leveranskedjor. Ett annat strategiskt område är att öka produktiviteten genom att i högre grad utnyttja kompetenscenter för att möjliggöra tillväxt och effektivitet. AFRY kommer också att påskynda tillväxten genom förvärv i syfte att addera expertis samt erbjuda en större räckvidd och kapacitet på våra kärnmarknader.

Se vidare på sid 25 vilka av FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling som är direkt kopplade till segmentet Infrastructure och exempel på vår direkta påverkan.

KUNDEXEMPEL: FUTURE BY LUND

AFRY har samarbetat med Lunds kommun i södra Sverige i ett nytt innovationsprojekt. Lund blir därmed en av de första svenska städerna att implementera en integrationsplattform med syfte att främja en hållbar miljö med hög livskvalitet. Genom att sammanlänka och förädla data från olika system med gemensam lagring kommer intelligenta kopplingar mellan trafik, väder och rymddata underlätta allt från trafikflöden till energieffektiva fastigheter. Det här gör Lund till en av Sveriges mest digitala städer och möjliggör ett mer hållbart och sömlöst samhälle inom allt från infrastruktur till energianvändning.

Food & Life Science

Sektorerna Food and Life Science har visat en stabil tillväxt under många år, som förväntas fortsätta i och med en växande och åldrande befolkning, och ett ökat välstånd. Det sker också en omställning som drivs av individanpassad medicin, alltmer avancerade och uppkopplade medicinska apparater och digitalisering. Vidare uppstår det nya, snabbväxande områden, som exempelvis funktionella livsmedel, förebyggande hälsovård, e-hälsovård och växtbaserade livsmedel. En gemensam nämnare för alla dessa segment är att de definieras av strikta regleringar som kräver djup sektorkunskap om hur man ska verka för att delta som aktör på marknaderna. AFRY har för närvarande en ledande position i Sverige inom alla dessa segment, vilka har utvecklats genom en stark organisk tillväxt de senaste åren. Det finns möjlighet att öka den organiska tillväxten genom en rekrytering av experter inom försäljning och projektledning. Dessutom kommer fortsatta partnerskap med leverantörer av utrustning och programvaror liksom globala teknikföretag att stärka vårt utbud. AFRY kommer fortsatt växa genom förvärv av företag inom digitalisering och teknik samt specialistföretag med målet att etablera AFRY som en nordisk ledare inom Food & Life Science med en global räckvidd.

Se vidare på sid 25 vilka av FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling som är direkt kopplade till segmentet Food & Life Science och exempel på vår direkta påverkan.

KUNDEXEMPEL: TURN-KEY PROJEKT ÅT VISTIN PHARMA

AFRY har fått förtroendet att genomföra ett helhetsåtagande för Vistin Pharmas anläggning i södra Norge med syftet att fördubbla produktionskapaciteten av diabetesläkemedlet Metformin. Diabetes typ 2 är den vanligaste diabetessjukdomen och en växande folksjukdom runt om i världen. Detta ställer stora krav på läkemedelsbolag som Vistin Pharma att öka produktionen av diabetesmedicin för att kunna möta behovet. Kapaciteteten kommer att ökas genom att bygga ut produktionsprocessen med en parallell linje samt att optimera utvalda delar av fabriken. AFRYs partnerskap med Vistin Pharma sträcker sig fem år tillbaka.

Clean Energy

Som en del av EU:s Green Deal, initiativet för att bli den första klimatneutrala kontinenten 2050, understryks behovet av minskade koldioxidutsläpp, vilket kräver en omfattande omställning för den globala energisektorn. Energiproduktion med fossila bränslen, i synnerhet kol, behöver ersättas med rena energikällor, vilket kommer att driva betydande investeringar och tillväxt inom Clean Energy-sektorn under de kommande decennierna. I linje med detta har AFRY beslutat att inte ta sig an några nya projekt rörande nybyggda kolkraftverk från och med januari 2021.

AFRY har ledande expertis inom förnybar och fossilfri energi. Detta gör att vi kan fokusera på att stödja kunderna genom deras övergång till en balanserad energiportfölj och använda vår expertis för att minska den negativa påverkan från befintliga anläggningar, som exempelvis investeringsprogram för koldioxidkompensation. Övergången kommer att kräva att man noggrant balanserar unika miljömässiga, ekonomiska och sociala drivkrafter, samtidigt som man är medveten om de varierande energibehoven globalt.

Det finns ett antal tekniker och marknadssektorer som driver den omfattande tillväxten, som exempelvis lands- och havsbaserad vindkraft, solenergi, avfallsförbränning, bioenergi, elkraft via likström, vattenkraft, kärnkraft och naturgas. AFRY kommer att fokusera på att expandera sina befintliga tjänster inom dessa sektorer och investera för att utöka vår befintliga kapacitet inom dessa och nya teknikområden.

Se vidare på sid 25 vilka av FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling som är direkt kopplade till segmentet Clean Energy och exempel på vår direkta påverkan.

KUNDEXEMPEL: EPCM FÖR ETT NYTT BIOBASERAT KRAFTVÄRMEVERK

Tampereen Sähkölaitos Oy bygger ett nytt biobaserat kraftvärmeverk i Tampere, Finland, för att ersätta det gamla kraftvärmeverk som nått sin livstid och har givit AFRY ett så kallat EPCM-avtal med ansvar för projektering, inköp, konstruktion och projektledning. Projektet är en del av kundens ambition att minska sina koldioxidutsläpp med 95 procent fram till 2030 jämfört med 2010 års utsläpp. Det nya biobaserade kraftverket gör det möjligt för kunden att närma sitt mål och förutom minskade koldioxidutsläpp kommer även vattenutsläppen att minska.

Bioindustry

Bioindustrin står inför en omfattande hållbar omställning för att ersätta fossila material med biobaserade material. Traditionella massa- och papper, kemikalie och oljeraffineringsföretag omställs till bioraffinaderier, där hållbarhet, resurseffektivitet och nya resursinnovationer kommer spela en central roll. Nya lösningar inom materialanvändning och nya biobaserade material utvecklas kontinuerligt till kommersiella lösningar. Hela värdekedjan, från skogen till slutmarknaden, kommer att digitaliseras och integreras i en gemensam plattform. Omställningen inom bioindustrin ger oändliga möjligheter, men kräver också ökade investeringar och utveckling från industrins sida.

AFRY har en stark global ställning inom bioindustrin, men för att stärka denna position ytterligare kommer vi att utöka vårt tjänsteutbud inom industriell digitalisering, hållbarhet och driftseffektivitet, växa inom områden som exempelvis trävaror, förpackningar och hygien liksom öka den tekniska kompetensen inom biobränslen, biokemikalier och avancerade bioprodukter med stöd av innovationer och förvärv. AFRY har ett mål om en minskad vattenförbrukning inom massaindustrin med mer än 20 procent för att möta kundernas hållbarhetsmål. Med detta hållbarhetsåtagande tar AFRY, tillsammans med hela processindustrisektorn, ett steg närmare de mål som satts upp inom ramen för FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling.

Se vidare på sid 25 vilka av FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling som är direkt kopplade till segmentet Bioindustry och exempel på vår direkta påverkan.

KUNDEXEMPEL: METSÄ FIBER BYGGER VÄRLDENS MODERNASTE SÅGVERK OCH BIOPRODUKTFABRIK

Metsä Fiber har givit AFRY ingenjörsuppdraget för bygget av världens modernaste sågverk i Rauma och deras nya bioproduktfabrik i Kemi, Finland. Målet för investeringarna är ökad miljöeffektivitet och fossilfri verksamhet genom att använda avancerad teknik och en hög digitaliseringsnivå. Den nya bioproduktfabriken kommer inte att använda några fossila bränslen och dess självförsörjningsgrad för el kommer vara 250 procent. Bioproduktfabriken är den största investering som någonsin gjorts av den finska skogsindustrin i Finland.

”Inom fem år siktar vi på att tredubbla intäkterna inom det digitala området, så att de utgör över 20 procent av bolagets intäkter.”

Utveckla AFRY Digital – en strategisk tillväxtplattform

AFRY kommer att vara drivande inom industriell digitalisering och vara bäst på att använda digital teknik i våra kärnsektorer där vi är ledande och har djup expertis. Samtidigt är digitalisering ett av de mest kraftfulla och universella verktygen vi har för att hantera klimatförändringar och minska de globala utsläppen.

Digital teknik omvandlar alla branscher och ökar i betydelse i våra transformativa segment. AFRY har en unik kombination av djup branschkunskap, affärskunskap och digital kompetens, vilket gör att vi är väl positionerade att erbjuda digitala lösningar till industriella aktörer. Därför strävar vi efter att vara marknadsledande inom tillämpning av digitala lösningar i våra kärnindustrier och kraftigt öka intäkterna inom digitala lösningar fram till 2025. Inom fem år siktar vi på att tredubbla intäkterna inom det digitala området, så att de utgör över 20 procent av bolagets intäkter.

Digital enhet

En digital enhet etablerades i januari 2021 för att stärka AFRYs digitala satsning. Huvudfokus för den nya enheten är att utveckla, äga och underhålla digitala lösningar för alla AFRYs centrala kundsegment. Den digitala enheten kommer markant att utöka vårt digitala utbud, vara motorn och facilitatorn för innovation, möjliggöra systematiska investeringar inom digitala områden i vår verksamhet och genomföra strategiska förvärv inom digitalisering. Enheten kommer att ha cirka 200 medarbetare i mitten av 2021.

KUNDEXEMPEL: ALFA LAVAL TAR NÄSTA STEG MOT INDUSTRI 4.0 MED AFRY

Alfa Laval kommer att använda en digital tvillingteknologi när bolaget ska utöka och automatisera produktionskapaciteten i sin anläggning i Eskilstuna, Sverige. Teknologin, som tillhandahålls av AFRY, kommer medföra förkortad tid för installation och upprampning samt en optimerad produktion. Genom användandet av en avancerad tvillingteknik kommer Alfa Laval påskynda deras arbete mot en mer digital och automatiserad produktion vilket är i linje med deras Industry 4.0-strategi.

Ledande inom hållbara lösningar för att öka positiv påverkan och driva tillväxt

Vi står inför flera globala utmaningar samtidigt – inom hälsa, ekonomi och klimat. Det finns en bred medvetenhet om att återhämtningen under och efter Covid-19-pandemin måste vara socioekonomiskt hållbar och ha fokus på att den globala medeltemperaturen inte ökar med mer än 1,5°C.

De globala megatrenderna och utmaningar som klimatförändringen, stigande havsnivåer, att den extrema fattigdomen ökar för första gången på decennier, förlorad biologisk mångfald och ökande vattenstress förväntas leda till ett växande behov av skalbara och hållbara lösningar samtidigt som digitaliseringen fortsatt är en drivkraft inom alla branscher och sektorer. EU:s Green Deal och taxonomi väntas rikta omfattande investeringar mot lösningar som klassificeras som hållbara och i linje med Parisavtalet enligt taxonomin. AFRY har en unik position och kan inta en ledande roll som möjliggörare i omställningen till ett hållbart samhälle mot bakgrund av vårt utbud, vår närvaro och våra ambitioner. Hållbarhet är en integrerad del av vår affärsstrategi och vi har som mål att vara ledande inom hållbara lösningar för att öka vår positiva påverkan och driva tillväxt samt för att hjälpa våra kunder uppnå sina hållbarhetsmål.

AFRYs starka engagemang för hållbarhet återspeglas i vår mission att accelerera omställningen till ett mer hållbart samhälle och vårt ramverk för hållbarhet bygger på tre pelare; leda genom att föregå med gott exempel, transformera företaget samt att accelerera hållbarhetsomställningen. De tre pelarna är centrala för AFRYs ambition att bli ledande i Europa inom hållbar teknik, design och rådgivning med global räckvidd.

Leda genom att föregå med gott exempel: Vi fortsätter att aktivt förstå och möta våra intressenters förväntningar och verksamheten ska drivas i enlighet med högt ställda krav baserat på erkända ramverk, vetenskap och den senaste forskningen. Sedan maj 2020 är vi supporting partner till ”1.5°C Business Playbook” och vi har åtagit oss att sätta CO_2-mål för vår egen verksamhet i linje med ”Science Based Targets initiative” för att säkerställa att klimatstrategin är i linje med 1,5-gradersmålet. Vårt fokus på Agenda 2030, UN Global Compact och andra viktiga ramverk ligger fast. Etik och compliance samt mångfald och inkludering är viktiga områden som genomsyrar hela verksamheten, vilket manifesteras genom våra nya hållbarhetsmål.

Läs mer om våra hållbarhetsmål på sidan 7.

Transformera företaget: AFRY kommer att fokusera på hur vi kan fortsätta att integrera hållbarhet fullt ut i våra lösningar för att skapa långsiktigt värde för kunder, för miljön och för samhället i stort. Utbildning i hållbarhet kommer fortsatt också att vara avgörande för att säkerställa att alla medarbetare får ökad kunskap i linje med våra kunders förväntningar. För att vi fullt ut ska kunna använda hållbarhet som en drivkraft blir det avgörande med systemstöd för att följa upp vilken påverkan våra lösningar har och för att möjliggöra skalbarhet av våra hållbara lösningar inom alla områden där vi har djupgående sektorkunskap.

Accelerera hållbarhetsomställningen: AFRY ska inta en ledande position inom de fyra transformativa segmenten. Det är inom de här segmenten vi ser stark och långsiktig tillväxt, och det är här vi förväntar oss att se en ökad efterfrågan på skalbara, funktionsövergripande och hållbara lösningar som möjliggörs av digitalisering. En förflyttning inom de transformativa segmenten kommer att accelerera omställningen till ett hållbart samhälle. ”1.5°C Business Playbook” kommer även att stödja oss i arbetet med att ytterligare anpassa vårt erbjudande och våra lösningar i linje med 1,5-gradersmålet. Vi har fattat det strategiska beslutet att inte ta oss an några nya projekt rörande nybyggda kolkraftverk från och med januari 2021 för att ytterligare anpassa vårt erbjudande till vår ambition. I framtiden kommer vi att fortsätta att fokusera på områden inom vår verksamhet där vi har störst påverkan och sätta fler tydliga och mätbara mål som ytterligare påskyndar omställningen samt för att öka vår nettopositiva påverkan.

Läs mer om de fyra transformativa segmenten på sidorna 15–19.
Läs mer om vårt hållbarhetsarbete i hållbarhetsnoterna på sidan 100.

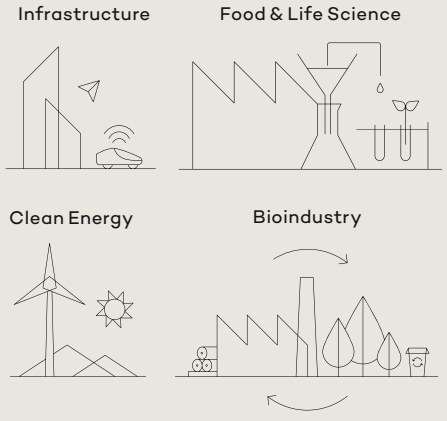
LEDA GENOM GOTT EXEMPEL

- ”Walk the talk”
- Högt uppsatta hållbarhetsmål
- Mätning och uppföljning

TRANSFORMERA FÖRETAGET

- Integrera hållbarhet fullt ut i lösningar för att skapa långsiktigt värde för våra ägare, kunder, planeten och samhället
- Utbildning i hållbarhet
- Systemstöd för att möjliggöra skalbarhet och uppföljning av påverkan

ACCELERA HÅLLBARHETSOMSTÄLLNINGEN



Ledande i Europa inom hållbar teknik, design och rådgivning med global räckvidd.

AFRYs bidrag till de Globala målen

Den positiva påverkan från AFRYs uppdrag svarar upp mot de globala trenderna, tar tillvara på digitaliseringens möjligheter och möter klimatutmaningarna. Genom våra uppdrag har vi en positiv påverkan på samhället genom exempelvis ökad energieffektivitet, ökad användning av förnybar energi, resurseffektivitet, säkra arbetsplatser, förbättrad hälsa och säkerhet, effektiviserade produktionsprocesser, cirkulära resursflöden, ökad tillgänglighet, ökad säkerhet i trafiken, inkluderande samhällen samt förbättrad luft- och vattenkvalitet. Dessa värden återspeglas i Agenda 2030 och FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling. Samtidigt är det tydligt att Agenda 2030 har bidragit till en ökad efterfrågan på lösningar som svarar upp mot samhällsutmaningarna.

Att förstå vår påverkan på de Globala målen
AFRY bidrar direkt eller indirekt till alla de 17 globala målen genom vårt sätt att bedriva en ansvarsfull verksamhet, vårt fokus på jämställdhet, mångfald och inkludering, ett aktivt arbete med samarbeten och partnerskap samt genom påverkan genom våra uppdrag.

Vi har analyserat de 17 globala målen respektive de 169 delmålen med utgångspunkt i de fyra transformativa segmenten i vår affärsstrategi och har identifierat en direkt positiv påverkan på 30 av de 169 delmålen. Gemensamt för samtliga transformativa segment är att vi bidrar till begränsning av klimatförändringarna i linje med 1,5-gradersmålet samt till klimatanpassning av samhället. På nästa sida presenteras vilka av de 17 globala målen som är kopplade till respektive transformativt segment i vår affärsstrategi och exempel på vår påverkan utgående från dessa.

De Globala målen är sammanlänkade och realiseringen av Agenda 2030 innebär också en rad målkonflikter. För att ta sig an de svåra utmaningar som vi står inför lyfter FN fram ett integrerat arbetssätt som centralt. AFRY verkar för att maximera hållbara värden i uppdragen för att skapa, utveckla och genomföra lösningar som bygger ett mer hållbart samhälle. Vår ambition är att säkra ett helhetsperspektiv i våra uppdrag som möjliggör minimerade negativa effekter och maximerade goda värden.

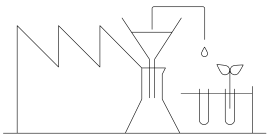
Läs mer om de transformativa segmenten på sidan 15–19.

Infrastructure

Inom **Infrastructure** bidrar vi till inkluderande, säkra, motståndskraftiga och hållbara städer samt till att begränsa klimatförändringarna och klimatanpassa samhället. Genom våra uppdrag bidrar vi till fullgoda och säkra bostäder, ökad energieffektivitet, minskad negativ miljöpåverkan per person från städerna samt en effektiviserad vattenanvändning och tillgång till säkert dricksvatten, sanitet och hygien. Vi har även påverkan på hållbara transportsystem för alla, förbättrad trafiksäkerhet samt ökad tillgång till inkluderande grönområden och offentliga platser. Genom våra uppdrag främjas kopplingen mellan stadsområden, stadsnära områden och landsbygdsområden.

3 5 6 7 9 11 13

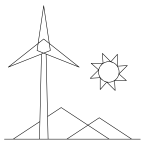
Food & Life Science



Inom **Food & Life Science** bidrar vi till hållbara system för livsmedelsproduktion och minskat matsvinn längs livsmedelskedjan samt till att bekämpa sjukdomar. Vi bidrar även till en miljövänlig hantering av kemikalier och avfall med minskade utsläpp av dessa i luft, vatten och mark och till att minska döds- och sjukdomsfall till följd av detta. Genom våra uppdrag bidrar vi till att rusta upp och anpassa industrin för ökad hållbarhet och ekonomisk produktivitet genom ökad energieffektivitet, effektiv och cirkulär resursanvändning, diversifiering, teknisk uppgradering och innovation, miljövänliga tekniker och industriprocesser samt ökad hälsa och säkerhet.

2 3 6 7 8 9 12 13

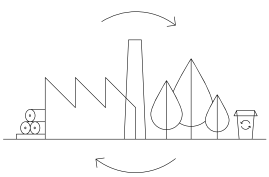
Clean Energy



Inom **Clean energy** bidrar vi till att säkerställa tillgång till tillförlitlig, hållbar, modern och ekonomiskt tillgänglig energi för alla samt till att begränsa klimatförändringarna och klimatanpassa samhället. Vi bidrar genom att öka andelen förnybar energi i den globala energimixen, ökad energieffektivitet samt genom att bygga ut infrastruktur och uppgradera teknik för att leverera moderna och hållbara energitjänster. Genom våra uppdrag kan vi främja ett hållbart brukande av ekosystemtjänster samt bidra till att säkra en minimal påverkan på ekosystem på land respektive i sötvatten och till att skydda och återställa vattenrelaterade ekosystem.

6 7 8 9 11 13 15

Bioindustry



Inom **Bioindustry** bidrar vi till att rusta upp och anpassa industrin för ökad hållbarhet och ekonomisk produktivitet genom ökad energieffektivitet, effektiv och cirkulär resursanvändning, diversifiering, teknisk uppgradering och innovation, miljövänliga tekniker och industriprocesser samt ökad hälsa och säkerhet. Vi bidrar till en effektiviserad vattenanvändning samt till cirkulära vattenflöden i industrin samt en miljövänlig hantering av kemikalier och avfall med minskade utsläpp av dessa i luft, vatten och mark. Genom våra uppdrag kan vi främja genomförandet av ett hållbart brukande av skogar.

3 6 7 8 9 12 13 15

Leverera ”best in class operations” för att skapa tillväxt och skalbarhet

”Best in class operations” syftar till att skapa en effektiv och skalbar plattform som växer långsammare i förhållande till omsättningen.

Ett viktigt mål sedan integrationen med Pöyry har varit att skapa en effektiv verksamhetsstruktur och även dra nytta av kulturerna och lärdomarna från båda företagen. ”Best in class operations” är ramverket för att ta fram denna struktur, ett sätt att arbeta och processer som driver effektivitet i alla länder och affärsområden.

Vi har tagit fram en skalbar plattform för att möjliggöra effektiv försäljning, förbättrad kvalitet och bättre användning av information. Den pågående implementeringen av nya moderna IT-plattformar är av central vikt för företaget. Vi implementerar för närvarande ett nytt ERP-system, HR-system och CRM-system för att möjliggöra besparingar och effektivitet. Med ett förbättrat CRM-system skapar vi nya förutsättningar för att mäta och analysera kundnöjdhet som är ett av våra hållbarhetsmål. Fokus ligger också på att dra nytta av effektiva transaktionscenter, utnyttja skalfördelar i kärnmarknader och öka användningen av kompetenscenter.

”Best in class operations” är inriktat på permanenta kostnadsbesparingar både inom koncernen och divisionerna. Förutom rena kostnadsbesparingar är målet att skapa en plattform som är skalbar och som växer långsammare i förhållande till omsättningen. Under 2020 uppgick de permanenta kostnadsbesparingarna till 210 MSEK, jämfört med 120 MSEK som tidigare kommunicerats.

Som en följd av Covid-19-pandemin initierades flera kostnadsbesparande åtgärder under året. Dessa åtgärder innefattar korttidsarbete, frysta utgifter och minskade kostnader för exempelvis resor. Totalt lyckades vi i slutet av december minska de totala kostnaderna med cirka 860 MSEK genom en kombination av kortsiktiga och permanenta kostnadsbesparingar.

Tirham Shakila, Economist

Attraktiv arbetsgivare

För att AFRY ska utvecklas i linje med vår vision och strategi behövs modiga och hängivna lagspelare. Därför ger vi våra medarbetare utrymme att utvecklas och attraherar nya talanger genom att erbjuda intressanta och attraktiva karriärmöjligheter.

Digitala och effektiva medarbetarprocesser
Under hela året har AFRY investerat i digitala verktyg och system med målet att leverera effektiva och värdeskapande processer och verktyg till chefer och medarbetare, med hög grad av självbetjäningsfunktionalitet. Den fortsatta digitaliseringen är en viktig del i HR-strategin och flera projekt med syfte att förbättra medarbetarupplevelsen har varit i fokus under året. Ett exempel har varit utvecklingen av ett gemensamt system för HR-administration och personaldata.

Samverkande kultur och modigt ledarskap
För AFRY handlar ledarskap om att skapa långsiktigt hållbara resultat genom att utveckla såväl affären som medarbetarna. Till följd av Covid-19-pandemin har våra ledare behövt leda sina team på distans och det har varit ett stort fokus på medarbetarens välbefinnande, samt inkludering och samarbete inom och mellan teamen.

Det krävs ett modigt ledarskap och rätt företagskultur för att verkställa den nya Take-off strategin. En ny ledarskapsfilosofi har utarbetats och för att säkerställa att den genomsyrar allt vi gör, genomförs ett flertal aktiviteter. Under 2020 lanserade AFRY flera initiativ för att förstärka vår ledarskapsmodell ”Brave Leadership”. Bland annat genom att göra den till en del av kurser och onboarding, integrera den i Performance and Development-verktygen och genom att rulla ut verktyg för chefer för att stödja dem i implementeringen av ”Brave Leadership” och AFRYs värderingar i den dagliga verksamheten.

Ett modigt ledarskap – väl förankrat i vår företagskultur och strategi – är grunden för våra starka kundrelationer och engagerade medarbetare. Vi arbetar strukturerat och långsiktigt med att identifiera chefstalanger samt planera för befordran och succession i olika ledarroller.

Jämställdhet, mångfald och inkludering
Som snabbväxande företag söker AFRY ständigt efter en mångfald av talanger som kan bidra med innovationskraft till våra kunder och i samhället. Vi är övertygade om att en diversifierad arbetsplats ökar konkurrenskraften. Bolaget bedriver ett aktivt mångfalds- och inkluderingsarbete för att utveckla processerna för att attrahera och rekrytera nya chefer och medarbetare, för att säkerställa rättvisa och könsneutrala löner samt utbilda och träna chefer i inkluderande ledarskap. Inom detta arbete tar vi fram konkreta handlingsplaner för ökad mångfald. Två fokusområden finns:

- Fler kvinnor. Bolaget har ett övergripande mål om att skapa en bättre könsbalans, både bland konsulter och chefer. Ett hållbarhetsmål är 40 procent kvinnliga chefer till år 2030. I slutet av året var siffran 23,1 procent. AFRY bedriver flera olika projekt för att förbättra könsbalansen.
- Fler utlandsfödda ingenjörer. Bolaget bedriver sedan 2016 ett traineeprogram riktat mot utlandsfödda ingenjörer för att tillföra värdefull kompetens. Tillsammans med Arbetsförmedlingen arbetar våra två mångfaldscoacher med att hitta rätt kandidater och ge stöd till antagna traineer och deras chefer. I slutet av året hade över 300 utlandsfödda ingenjörer fått anställning hos AFRY.

Mångfaldsfrågorna berör alla delar inom AFRY och har inverkan på företagskulturen genom ledarskap och samarbeten. Detta i sin tur påverkar såväl våra kunder som samhället i stort då vi kan bidra med kloka lösningar på stora samhällsutmaningar.

Strukturer som skapar och förstärker fördomar finns överallt, även inom AFRY. Här kan vi göra skillnad genom utbildning, kulturutbyte och vårt sätt att leda.

Ytterligare initiativ har inletts för att främja inkludering och mångfald på AFRY. Webbseminarier för chefer som lyfter fram olika ämnen inom inkludering och mångfald har hållits under 2020, även en hel vecka tillägnad kurser, föreläsningar, filmer och aktiviteter med anknytning till inkludering och mångfald har hållits i mars 2020.

Mångfald, jämställdhet och inkludering styrs av strukturerade processer, policyer och verktyg inom alla personalrelaterade områden. Kommunikation är ett viktigt verktyg och vi lyfter förebilder och visar på goda exempel. Detta leder till inkludering och mångfald i alla dess former och utvecklar en känsla av tillhörighet i våra team.

AFRY inkluderades i Bloomberg Gender Equality Index för 2020 och 2021, vilket representerar ett åtagande att arbeta med jämställdhet och att främja kvinnor på arbetsplatsen.

Arbetsmiljö, hälsa och säkerhet
En god och säker arbetsmiljö är en förutsättning för att vara en attraktiv arbetsgivare och bidrar också till ett hållbart resultat och långsiktiga relationer.

I koncernen ställs krav på att verksamheterna lever upp till såväl lokala lagkrav som gemensamma standarder. Detta för att garantera att vi når en god och säker arbetsmiljö som främjar medarbetarnas hälsa och förebygger sjukdom och olycksfall.

Rodrigo Pencheff, Lighting Engineer

Tillväxt

Rekrytering och introduktion

AFRY är fortsatt fokuserat på tillväxt som förutsätter en effektiv och välfungerande rekryteringsprocess. Varje chef ansvarar för sina rekryteringar, med stöd från HR-organisationen. AFRYs interna team av rekryterare söker ständigt efter intressanta kandidater, bearbetar dem och ser till att rekryteringsprocessen är en positiv upplevelse.

För att ge kandidaterna en tydlig bild av AFRY har vi tagit fram en kandidatportal och en onboardingapp med matnyttig och inspirerande information. Företaget deltar i olika interna och externa initiativ med syfte att stimulera intresset för ingenjörsutbildning oavsett bakgrund eller kön. Bolaget deltar exempelvis i Teknikspråget, ett nationellt initiativ i Sverige som bereder praktikplatser till unga gymnasister och Jobbspråget som förmedlar praktikplatser till nyanlända med ingenjörsutbildning.

Behålla och utveckla talanger

AFRY har behov av ingenjörer inom i stort sett alla områden. För att kunna erbjuda kunderna det de efterfrågar, behöver vi inte bara rekrytera rätt personer, vi måste också lyckas behålla och utveckla dem. Talanghantering handlar om att hitta rätt individer, se till att de hamnar på rätt plats och med goda förutsättningar att utföra sitt arbete. Men det handlar också om att ledarskapet och processerna hos bolaget skapar ett engagemang och en bra företagskultur. En kultur som ska genomsyra de enskilda chefernas vardag och på så sätt påverka samtliga anställda och i förlängningen företagets alla intressen.

Personalomsättningen påverkas av konjunkturcykler och marknadstrender. Såväl medarbetares som potentiella medarbetares förväntningar på bolaget som arbetsgivare influeras av de rådande trenderna. Kompetensbristen i samhället i stort har en betydande inverkan på utbudet av tillgängliga talanger.

Vi styr bolagets talanghantering genom koncernövergripande processer, policyer och systemstöd. Cheferna har tillgång till riktlinjer, verktyg och mallar med HR som stöttande funktion. Styrning minskar risken för godtycke, underlättar för cheferna att arbeta effektivt och säkerställer en lägstanivå vid talanghantering.

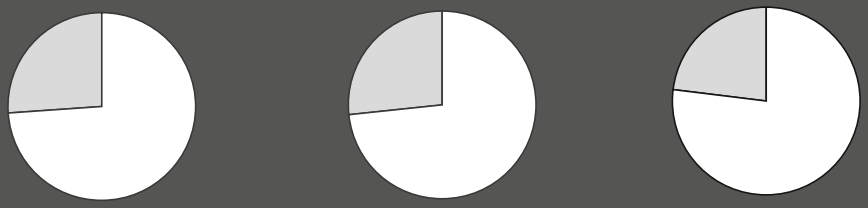
Utveckling av våra medarbetare

Tack vare bolagets storlek kan vi erbjuda medarbetarna många intressanta karriärs- och utvecklingsmöjligheter, allt från chefs- och specialistroller till projektledare och affärsutvecklare. En bredd som blir allt viktigare att lyfta fram. Vi kommer också framöver att underlätta jobbrotation för att få ännu fler att våga testa nya roller och funktioner. Under året utvecklades dessutom servicen till dem som vill tjänstgöra utomlands.

Till stor del sker medarbetarnas kompetensutveckling under arbetets gång. Eftersom hållbarhet är kärnan i kunderbjudandet, arbetar vi för att öka förståelsen för och kunskapen om hållbarhetsfrågor. Dessutom har alla våra medarbetare tillgång till AFRY Academy, en egen utbildningsplattform med ett stort antal utbildningar.

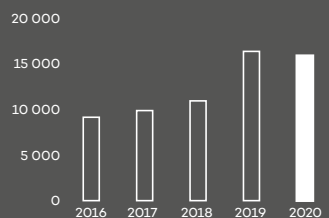
För bibehållet engagemang och ökad motivation är det viktigt med löpande samtal om prestation och utveck-

Könsfördelning 2020[1]



[1)] Könsfördelning bland tillsvidareanställda

Antal anställda 2016–2020



ling, medarbetare och chef emellan. Här stöttas cheferna av ett förenklat och interaktivt verktyg för utvecklingssamtal. Alla medarbetare ska ha minst ett utvecklingssamtal per år.

Företaget genomför också minst en medarbetarundersökning varje år. Undersökningen 2020 fokuserade på ledarskap, välbefinnande och engagemang. Resultaten från undersökningen visar att arbetsmiljön inom AFRY är positiv. Medarbetarna känner stöd från kollegor och de respekterar varandra. AFRYs nya Brave leadership index är högt och det finns en god känsla av tillhörighet och respekt inom teamen. AFRYs eNPS-resultat uppgick till +25.

Arbetsgivarvarumärket
AFRY har länge arbetat medvetet med att bygga ett starkt arbetsgivarvarumärke – ett arbete som står högt på agendan även fortsättningsvis. För att stärka varumärket marknadsförs AFRY via digitala kampanjer, besök på högskolor och universitet, interna ambassadörer och internkommunikation. AFRY har under 2020 hamnat på topplaceringar i Academic Works och Universums mätningar när unga väljer de mest attraktiva arbetsgivarna i Sverige. AFRY blev även rankat som den populäraste arbetsplatsen bland unga forskare av Framtidens Forskning. Detta visar på ett framgångsrikt varumärkesbygge och att vi har lyckats kommunicera hållbarhet som en central del av vår vision och affärsstrategi.

Som ett led i integrationen mellan ÅF och Pöyry fortsatte vi att internationalisera AFRY Future Stars, vårt koncerngemensamma program för talangfulla blivande civilingenjörer. Syftet är att studenten ska lära känna bolaget och engagera sig som ambassadör på sitt universitet eller sin högskola.

Våra tre kärnvärden

Modiga
Vi tänker större och uppmuntrar entreprenörskap för att öka värden. Vi utmanar varandra, fattar modiga beslut och tar alltid ställning för det vi tror på.

Hängivna
Vi har en unik blandning av kompetenser och är alla passionerade inom våra områden. Vi delar med oss av vår expertis och kunskap för att göra skillnad och drivs av vår nyfikenhet för att växa och lära oss mer.

Lagspelare
Vi delar idéer och samarbetar över gränser för att ta vara på nya möjligheter. Vi tror att mångfald ger styrka, och vi utmanar, stöttar och tar fram det bästa i varandra.

En faktabaserad världsbild

AFRY samarbetar med den svenska stiftelsen Gapminder för att kartlägga, synliggöra och motverka missuppfattningar om den globala utvecklingen och FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling. För att öka medvetenheten har ett kunskapstest lanserats och resultaten visar att det finns ett stort behov av att uppdatera allmänhetens kunskap.

FN:s globala mål för hållbar utveckling antogs av medlemsländerna 2015 för att lösa klimatkrisen, avskaffa extrem fattigdom, främja fred och rättvisa och att minska ojämlikhet och orättvisor senast år 2030. Om målen ska uppnås inom tidsramen krävs att regeringar, näringsliv och civilsamhälle samarbetar. Kunskapstestestet som består av 18 frågor har utvecklats för att öka kunskapen om målen och den globala utvecklingen. Frågorna relaterar till hållbarhet inom AFRYs kompetensområden, såsom klimat, energi och infrastruktur. Som partner har våra experter identifierat ämnesområden samt granskat fakta och rapporter. Testet är en del i ett långsiktigt samarbete mellan AFRY och Gapminder som syftar till att kartlägga, synliggöra och motverka okunskap.

Den globala situationen under det senaste året har tydligt visat hur viktigt det är att vi har rätt kunskap när vi fattar beslut – och behovet av en faktabaserad världsbild är större än någonsin. Testet bekräftar att kunskapsnivåerna är mycket låga. De första resultaten från Sverige, Norge, Danmark och England visade utbredda missuppfattningar – i genomsnitt var 15 av 18 givna svar felaktiga.

Om vi ska lyckas accelerera en hållbar omställning av samhället krävs ett omfattande samarbete för att höja kunskapsnivån. Därför lyfter AFRY tillsammans med Gapminder fram vikten av en faktabaserad världsbild som bygger på vetenskap. Vi tror att ”When you know better – you do better”.

When you know better – you do better

Jonas Gustavsson, VD AFRY, och Anna Rosling, medgrundare Gapminder

Kai Piippo, Head of Design, Lighting
Lisa Anger, Digital Expert

Nya initiativ och partnerskap

1.5°C Business Playbook

AFRY är supporting partner till 1.5°C Business Playbook, världens första ramverk för exponentiell klimatomställning vars syfte är att hjälpa organisationer och företag sätta mål i linje med 1,5-gradersmålet.

Science Based Targets initiative

Som en del i arbetet att accelerera övergången till ett mer hållbart samhälle, har AFRY anslutit sig till Science Based Targets initiative. Syftet är att öka ambitionsnivån och att anta vetenskapligt baserade utsläppsminskningsmål för att nå klimatneutralitet.

Gapminder

AFRY samarbetar med stiftelsen Gapminder för att motverka okunskapen om vår omvärld och utveckla hållbara lösningar som baseras på fakta och vetenskap. Läs mer om vårt samarbete med Gapminder på sid 32.

Action Against Corona

Tillsammans med andra företag samabetade AFRY med Action Against Corona, ett initiativ från Norrsken Foundation och Dagens Industri för att stötta startups, projekt och initiativ som kan dämpa negativa samhällseffekter av Covid-19-pandemins spridning.

RenewAfrica

AFRY är en av 27 organisationer som stöder initiativet renewAfrica, vars mål är att främja utvecklingen mot förnybar energi i Afrika.

Climate Leadership Coalition

AFRY är medlem i Climate Leadership Coalition, Europas största icke vinstdrivande nätverk för ett mer hållbart samhälle. Nätverket stöds bland annat av företag, universitet, forskare och privatpersoner.

Diversity Charter Sweden

AFRY är medlem i nätverket Diversity Charter som verkar för en värld där olika idéer, kunskaper, erfarenheter och kompetenser räknas och där olikhet är en resurs.

Regeringens samverkansprogram

AFRY medverkar i regeringens samverkansprogram för att främja samarbete mellan regering, privat sektor och den akademiska världen i arbetet för ett bättre klimat.

Norrsken Foundation

AFRY och Norrsken Foundation har ingått ett partnerskap för att tillsammans öka kunskapen inom viktiga samhällsfrågor samt interagera för att utveckla, digitalisera och skala upp lösningar för att påskynda övergången till ett hållbart samhälle.

AFRY som investering

AFRY är ett stabilt bolag med en historiskt god avkastning och lönsam tillväxt. De globala megatrenderna förväntas leda till ett växande behov av hållbara lösningar vilket skapar stora möjligheter för AFRY, där vi kan ta en ledande roll som möjliggörare.

1. Starka underliggande trender
De globala megatrenderna som klimatförändringen, urbanisering och digitalisering formar kundernas efterfrågan och förväntas leda till ett växande behov av skalbara och hållbara lösningar samtidigt som digitalisering fortsatt är en drivkraft inom alla branscher och sektorer. EU:s Green Deal och taxonomi kommer driva på investeringar och påskynda omställningen till ett hållbart samhälle. AFRY är rätt positionerat för att inta en ledande roll som möjliggörare.

2. Ledande inom hållbara och digitala lösningar
Utifrån den starka position AFRY byggt upp inom hållbarhet och digitalisering bidrar vi till den pågående omställningen till ett hållbart samhälle. Omställningen är påtaglig inom ett flertal transformativa segment såsom Infrastructure, Food & Life Science, Clean Energy och Bioindustry. Här kan AFRY ta en tydlig position i kundens värdekedja och bedömningen är att segmenten kommer skapa stark och långsiktig tillväxt framöver.

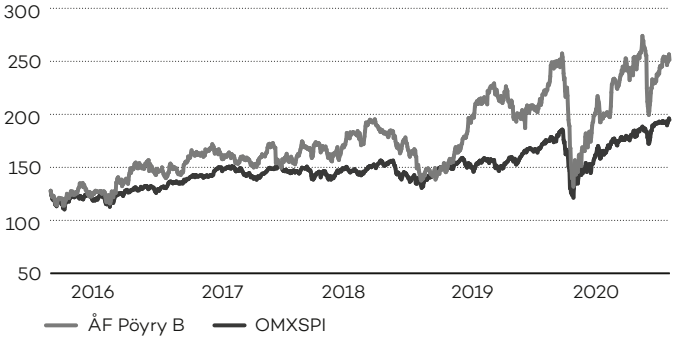
3. Diversifiering ger låg konjunkturkänslighet
AFRYs breda portfölj och internationella närvaro innebär att vi kan ta oss an större och mer komplexa uppdrag för att möta våra kunders behov av avancerade och hållbara lösningar. Samtidigt bidrar en bred portfölj till en stabilitet över konjunktursvängningar och en förbättrad riskspridning. AFRY har en stark lokal position i Norden och i utvalda internationella segment.

4. Attraktiv arbetsgivare
På lång sikt är vår förmåga att attrahera och utveckla de bästa medarbetarna avgörande. Att vara en attraktiv arbetsgivare säkerställer att vi kan rekrytera talangfulla medarbetare som vill vara med och skapa ledande lösningar, vilket i sin tur stärker vårt kunderbjudande och konkurrenskraft. AFRY rankas som en av de mest populära arbetsgivarna bland unga ingenjörer och forskare i Sverige.

5. Historik med stabil tillväxt och lönsamhet
AFRY har som målsättning att årligen växa med 10 procent genom organisk tillväxt och tilläggsförvärv. De senaste 10 åren har den genomsnittliga intäktstillväxten uppgått till 9 procent (17 procent inklusive plattformsförvärv). Baserat på en stark balansräkning kommer AFRY även att accelerera förvärvsagendan med fokus på tilläggsförvärv, men även plattformsförvärv. AFRY har även som målsättning att uppnå en EBITA-marginal på minst 10 procent över en konjunkturcykel och de senaste 15 åren har den genomsnittliga EBITA-marginalen uppgått till 8,5 procent.

6. Långsiktigt värdeskapande
De senaste fem åren har aktien uppvisat en kursutveckling om 96 procent jämfört med 52 procent för OMX Stockholm PI. Vi står för en långsiktigt hållbar utveckling som ska tillföra värde till både aktieägare, kunder, medarbetare och samhället i stort.

Kursutveckling (SEK) 2016–2020



Aktien

Under den senaste femårsperioden, 2016–2020, har ÅF Pöyry B-aktien givit en avkastning på 96 procent, jämfört med 52 procent för indexet OMX Stockholm PI.

I februari 2019 förvärvades Pöyry PLC varvid aktien handlas under namnet ÅF Pöyry B (AF B). ÅF Pöyrys B-aktie har varit noterad på Nasdaq Stockholm sedan januari 1986. Sedan den 2 januari 2017 handlas aktien på Nasdaq Stockholm Large Cap, börslistan för företag med ett börsvärde som överstiger en miljard euro. Det samlade börsvärdet, inklusive A-aktien, uppgick vid årsskiftet till 28 392 (24 521) MSEK.

Kursutveckling och omsättning
Aktiekursen för ÅF Pöyry B var vid utgången av 2020 251,20 (218,60) kronor. Aktiens avkastning, det vill säga kursutveckling, uppgick till 13 procent under året medan indexet OMX Stockholm PI var 11 procent. Under den senaste femårsperioden, 2016–2020, har ÅF Pöyry B-aktien givit en avkastning på 96 procent, jämfört med 52 procent för indexet OMX Stockholm PI. Diagrammet på nästa sida visar kursutvecklingen för ÅF Pöyry B jämfört med index. Under 2020 omsattes totalt 60 miljoner (63) aktier på Nasdaq Stockholm, till ett värde av 12 805 MSEK (12 117). Den genomsnittliga dagliga omsättningen uppgick till 237 469 aktier (255 160), motsvarande 51 MSEK (48). Avslut i aktien skedde under samtliga handelsdagar.

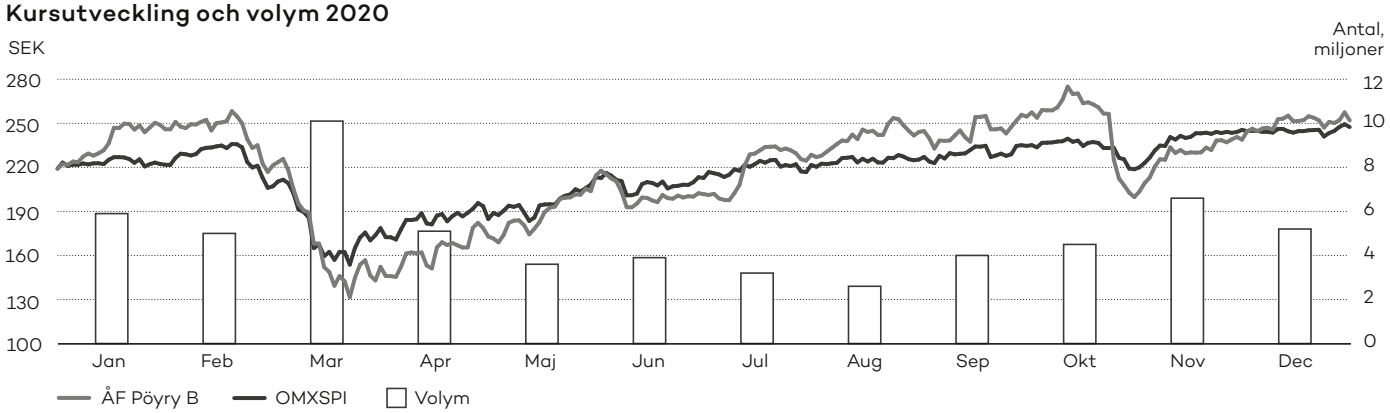
Utdelningspolicy och utdelning
Styrelsen har antagit en utdelningspolicy som innebär att aktieutdelningen ska motsvara cirka 50 procent av koncernresultatet efter skatt exklusive reavinster. För verksamhetsåret 2020 föreslår styrelsen en utdelning på 5,00 SEK (0,00) per aktie.

Förändringar i antal aktier
Under 2020 har konverteringar av aktier enligt personalkonvertibelprogram 2015 och 2016 ökat antalet B-aktier med 849 916. Vid utgången av räkenskapsåret hade koncernen inget innehav av egna aktier.

Aktiekapitalets utveckling

			Förändring av antal aktier		Totalt antal aktier		Summa aktier	Aktiekapital
År	Kvotvärde	Förändring	A-aktier	B-aktier	A-aktier	B-aktier	Antal	TSEK
2010	5	Split 2:1	804 438	16 225 063	1 608 876	32 450 126	34 059 002	170 295
2012	5	Apportemission		5 985 915	1 608 876	38 436 041	40 044 917	200 225
2013	5	Indragning		-558 782	1 608 876	37 877 259	39 486 135	197 431
2014	5	Indragning		-383 650	1 608 876	37 493 609	39 102 485	195 513
2014	2,5	Split 2.1	1 608 876	37 493 609	3 217 752	74 987 218	78 204 970	195 513
2015	2,5	Indragning		-967 869	3 217 752	74 019 349	77 237 101	193 093
2015	2,5	Konvertering av konvertibla skuldebrev		828 192	3 217 752	74 847 541	78 065 293	195 163
2016	2,5	Konvertering av konvertibla skuldebrev		848 660	3 217 752	75 696 001	78 913 733	197 284
2017	2,5	Indragning		-835 488	3 217 752	74 860 513	78 078 265	195 195
2017	2,5	Konvertering av konvertibla skuldebrev		183 600	3 217 752	75 044 113	78 261 865	195 654
2018	2,5	Indragning		-1 650 213	3 217 752	73 393 900	76 611 652	191 529
2018	2,5	Konvertering av konvertibla skuldebrev		765 051	3 217 752	74 158 951	77 376 703	193 442
2019	2,5	Riktade nyemissioner	1 072 584	33 556 411	4 290 336	107 715 362	112 005 698	280 014
2019	2,5	Indragning		-738 345	4 290 336	106 977 017	111 267 353	278 168
2019	2,5	Konvertering av konvertibla skuldebrev		906 775	4 290 336	107 883 792	112 174 128	280 435
2020	2,5	Konvertering av konvertibla skuldebrev		849 916	4 290 336	108 733 708	113 024 044	282 374

Kursutveckling och volym 2020



Långsiktig kommunikation med aktiemarknaden
Bolaget bedriver ett långsiktigt kommunikationsarbete mot kapitalmarknaden och intresset för aktien var fortsatt stort under 2020. VD och finanschefen har genomfört ett stort antal digitala möten med investerare och analytiker, samt gjort presentationer i samband med digitala investerarseminarium. Dessutom hålls regelbundet webbkonferenser med investerare, analytiker och media i samband med publiceringen av delårsrapporter. I november 2020 hölls en digital kapitalmarknadsdag på bolagets huvudkontor.

Nyckeltal per aktie

SEK	2020	2019	2018	2017	2016
Aktiekurs 31 december	251,20	218,60	160,40	180,90	167,00
Resultat före utspädning	8,81	8,07	10,98	9,58	9,32
Resultat efter utspädning	8,81	7,99	10,76	9,39	9,14
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	89,7	83,51	70,42	64,30	60,19
Direktavkastning, procent[1]	2,0	0,0	3,1	2,8	2,7
Utdelning[2]	5,0	0,00	5,00	5,00	4,50
Börsvärde, MSEK	28 392	24 521	12 411	13 988	12 978

[1] Beräknat på föreslagen utdelning.
[2] Föreslagen utdelning.

Analytiker

Namn	Företag
Johan Sundén	Carnegie
Erik Elander	Handelsbanken
–	Kepler Cheuvreux
Erik Paulsson	Nordea
Johan Dahl	Danske Bank
Dan Johansson	SEB

Ägare i Sverige och utomlands

31 dec 2020	Antal aktieägare	Kapital, %
Sverige	15 250	70,7
USA	44	9,1
Luxemburg	9	4,1
Norge	47	3,9
Finland	142	3,5
Övriga	407	6,3
Anonymt ägande		2,3

Ägarfördelning efter innehav

31 dec 2020	Antal aktieägare	Kapital, %
1–500	12 134	0,9
501–5 000	3 262	4,3
5 001–	493	92,5
Anonymt ägande		2,3
Summa	**15 889**	**100,0**

Tio största ägarna, 31 december 2020

Ägare	Kapital, %	Röster, %	A-aktier	B-aktier
Stiftelsen ÅForsk	10,8	33,4	4 274 336	7 942 837
SEB Fonder	10,6	7,9	0	11 957 394
Swedbank Robur Fonder	9,0	6,7	0	10 115 891
EQT	5,0	3,7	0	5 621 000
Handelsbanken Fonder	4,8	3,6	0	5 469 220
Fjärde AP-fonden	3,2	2,4	0	3 666 057
Corbis S.A.	3,1	2,3	0	3 465 996
Norges Bank	2,6	2,0	0	2 994 339
Didner & Gerge Fonder	2,6	2,0	0	2 983 308
Vanguard	2,4	1,8	0	2 706 913
Summa tio största aktieägarna	**54,1**	**65,8**	**4 274 336**	**56 922 955**
Summa övriga	45,9	34,2	16 000	50 960 837
Summa aktier	**100,00**	**100,00**	**4 290 336**	**107 883 792**

Källa: Modular Finance

Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för ÅF Pöyry AB (publ), organisationsnummer 556120-6474, avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för verksamhetsåret 2020. ÅF Pöyry AB, med säte i Stockholm, är moderbolag i koncernen.

Nettoomsättning och resultat
Under året uppgick nettoomsättningen till 18 991 MSEK (19 792), en nedgång med -4,0 procent (41,6). Negativ organisk tillväxt, exklusive Pöyry, uppgick till -6,4 procent (1,7) och -7,1 procent (2,1) justerat för kalendereffekter.

Koncernen har under året erhållit statliga stöd främst till följd av de korttidspermitteringar som har genomförts. De statliga stöden redovisas som övrig intäkt och uppgår till 188 MSEK (0).

EBITA och EBITA-marginalen uppgick till 1 584 MSEK (1 368) respektive 8,3 procent (6,9). Effekterna av IFRS 16 Leasingavtal på EBITA var 33 MSEK (31), 554 MSEK (551) på EBITDA samt 55 MSEK (60) i ökade räntekostnader. Justerat för jämförelsestörande poster uppgick EBITA till 1 635 MSEK (1 731). Motsvarande EBITA-marginal uppgick till 8,6 procent (8,7). Jämförelsestörande poster uppgick till 52 MSEK (364) och avser omställningskostnader för Division Energy och Industrial & Digital Solutions. Jämförelseperioden avsåg transaktions- och integrationskostnader relaterade till förvärvet av Pöyry. Debiteringsgraden uppgick till 75,6 procent (75,8) under året.

Om Pöyry hade konsoliderats från och med den 1 januari 2019 (sammanslagen verksamhet) hade nettoomsättningen uppgått till cirka 18 991 MSEK (20 827) en minskning med 8,8 procent. Den motsvarande EBITA och EBITA marginalen justerad för jämförelsestörande poster skulle ha uppgått till cirka 1 635 MSEK (1 809) och 8,6 procent (8,7).

EBIT uppgick till 1 456 MSEK (1 276). Skillnaden mellan EBIT och EBITA består av förvärvsrelaterade icke kassaflödespåverkande poster, nämligen avskrivningar på förvärvsrelaterade anläggningstillgångar uppgående till 184 MSEK (211) och förändring av bedömningar av framtida villkorade köpeskillingar uppgående till 62 MSEK (119), samt realisationsresultat för avyttring av verksamhet om -6 MSEK (1).

Resultat efter finansiella poster uppgick till 1 270 MSEK (1 039) och resultatet efter skatt var 991 MSEK (821). Finansnettot uppgick till -185 MSEK (-237). Föregående år påverkades finansnettot av engångsfinansieringskostnader på 32 MSEK relaterade till förvärvet av Pöyry. Finansnettot påverkades av diskonteringsräntor relaterade till leasing i enlighet med IFRS 16-standarden och omvärdering av villkorade köpeskillingar, vilka inte påverkar kassaflödet, uppgående till 55 MSEK (60) respektive 9 MSEK (16). Skattekostnaden uppgick till 279 MSEK (219) motsvarande en skattesats om 22,0 procent (21,0).

Förvärv och avyttringar
Under 2020 har tre verksamheter förvärvats, vilka på helårsbasis förväntas bidra med en omsättning om cirka 38 MSEK. Se vidare not 3.

Kassaflöde och finansiell ställning
Nettolåneskulden för koncernen inklusive IFRS 16 Leasingavtal uppgick till 5 193 MSEK (7 203). Nettolåneskulden för koncernen exklusive IFRS 16 Leasingavtal uppgick till 2 756 MSEK (4 424) vid årets slut och 4 424 MSEK (3 455) vid årets början. Kassaflödet från den löpande verksamheten exklusive IFRS 16 minskade nettolåneskulden med 1 586 MSEK (1 473), kassaflödet från den löpande verksamheten inklusive IFRS 16 uppgick till 2 085 MSEK (1 993).

I syfte att ytterligare stärka koncernens finansiella ställning ställde styrelsen in det tidigare utdelningsförslaget för 2019. Under första kvartalet 2020 förnyades också del av koncernens kreditfaciliteter, vilka har utökats med 500 MSEK och förlängts med 3 år. I maj månad återbetalades ett tidigare obligationslån om 700 MSEK. Detta obligationsförfall finansierades delvis med ett treårigt banklån på 500 MSEK. Under tredje kvartalet återbetalades ett tidigare kreditfacilitetslån (RCF lån) om 200 MSEK. I augusti månad ökade inlåningen med 149 MSEK genom det årliga personalkonvertibelprogrammet. Detta lån medförde ingen effekt på koncernens nettolåneskuld men stärkte koncernens kassa och likvida medel då årsstämman beslutade att inga aktier ska återköpas under året för 2020 års konvertibelprogram. Koncernens totala likvida medel uppgick vid året slut till 1 930 MSEK (997) och outnyttjade kreditfaciliteter uppgick till 3 050 MSEK (2 297).

Covid-19 uppdatering

Hälsa och säkerhet för medarbetare och kunder
ÅF Pöyrys huvudprioritet under pandemin har varit och är fortfarande hälsa och säkerhet för anställda och kunder. Företaget styrde snabbt om de flesta aktiviteter till distansarbete och utökade det digitala samarbetet. ÅF Pöyry initierade en centraliserad krisberedskapsgrupp för att verkställa en global beredskaps- och åtgärdsplan för den globala pandemin samt reserestriktioner och riktlinjer i nära samarbete med internationella experter för att hjälpa de anställda. Företaget har upprättat ett Covid-19 säkerhetsprotokoll för att upprätthålla en säker drift. Eftersom pandemin utvecklas i olika stadier i olika marknader har mer marknadsspecifika säkerhetsåtgärder vidtagits och det förväntas att åtgärder i framtiden kommer fortsätta vara affärs- och marknadspecifika.

Varierad påverkan av utbrottet
ÅF Pöyry har en bred exponering mot ett antal branscher och verkar i flera olika marknader. Effekterna av pandemin har varierat med den största påverkan på fordonssegmentet som haft en betydande volymminskning under året. Tillverkningssegmentet noterade också en betydande påverkan då investeringar skjutits upp. Andra segment som processindustrin, livs- och läkemedel, kärnkraft och transportinfrastruktur har å andra sidan noterat en neutral utveckling jämfört med tidigare trender.

Omfattande åtgärder för att motverka negativ finansiell påverkan
ÅF Pöyry implementerade snabbt ett flertal omfattande åtgärder i hela organisationen för att dämpa den finansiella effekten av en lägre efterfrågan orsakad av Covid-19-pandemin såsom olika permitteringslösningar. Per sista november hade samtliga permitteringslösningar i Sverige avslutats. Under året uppgick de ackumulerade långsiktiga besparingarna till 210 MSEK jämfört med 120 MSEK som tidigare kommunicerats. Investeringsprogrammet för en ny systemplattform anpassas efter rådande situation. Sammantaget säkerställer åtgärderna att bolaget fortsätter att vara väl positionerat i framtiden med en operationell och finansiell styrka när marknadsläget har stabiliserats.

Värdering av koncernens tillgångar och avsättningar
ÅF Pöyry har prövat värderingen av koncernens goodwill per tredje kvartalet. Prövningen har inte givit upphov till nedskrivningsbehov. Till följd av utvecklingen av Covid-19-pandemin har det följts upp om det finns några indikationer att uppdaterade nedskrivningstester per 31 december 2020 behöver göras. Inga sådana indikationer har noterats. Inga väsentliga avsättningar har gjorts under perioden som en direkt följd av pandemin.

Moderbolaget
Moderbolagets rörelseintäkter för helåret 2020 uppgick till 1 289 MSEK (972) och avser främst koncerninterna tjänster. Moderbolaget har under året erhållit statliga stöd för de korttidspermitteringar som har genomförts. De statliga stöden redovisas som övrig intäkt och uppgår till 4 MSEK (0). Resultatet efter finansnetto var 376 MSEK (300). Likvida medel uppgick till 889 MSEK (133). Bruttoinvesteringar i immateriella och materiella anläggningstillgångar var 98 MSEK (92). Under året har en verksamhet avyttrats, köpeskillingen på skuldfri basis uppgick till 10 MSEK och realisationsresultatet uppgick till -42 MSEK.

Hållbarhet
I enlighet med ÅRL 6 kap 11§ har ÅF Pöyry valt att upprätta den lagstadgade hållbarhetsrapporten som en avskild rapport. Omfattning av hållbarhetsrapporten, som även avser ÅF Pöyrys hållbarhetsredovisning, anges på sid 100. ÅF Pöyry har ingen tillståndspliktig verksamhet.

Medarbetare
Genomsnittligt antal årsanställda uppgick till 15 271 (14 680). Totalt antal anställda vid årets slut var 15 871 (16 348). För mer information om anställda, se not 6.

Aktien
ÅF Pöyry-aktien är noterat på Nasdaq Stockholm. Aktiekursen var 251,20 kronor (218,60) vid rapportperiodens utgång. Aktier av serie A har 10 röster per aktie och aktier av serie B har 1 röst per aktie. Antalet aktier uppgick per sista december till 113 024 044. Det föreligger inga begränsningar i aktiernas överlåtbarhet på grund av bestämmelser i lag, bolagsordning eller, så vitt är känt för bolaget, i aktieägaravtal.

Riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare
Styrelsen föreslår att årsstämman 2021 beslutar att anta följande riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare. Riktlinjerna som föreslås stämmer i huvudsak överens med de riktlinjer som antogs av årsstämman 2020 med de tillägg och justeringar som redogörs för i bolagets ersättningsrapport för 2020, se www.afry.com.

Ersättningsriktlinjerna omfattar VD och koncernledningen ("ledande befattningshavare"). Riktlinjerna ska tillämpas på ersättningar som avtalas, och förändringar som görs i redan avtalade ersättningar, efter det att riktlinjerna antagits av årsstämman 2021. Riktlinjerna omfattar inte ersättningar som beslutas av bolagsstämman. Syftet med dessa riktlinjer för ersättning är att tillhandahålla en struktur för att säkra att ersättningarna till ledande befattningshavare är i linje med företagets långsiktiga strategi. För information om bolagets affärsstrategi, se afry.com/en/about-us/objectives. Ersättningsriktlinjerna baseras på följande grundprinciper:

- Erbjudande av konkurrenskraftig ersättning för att attrahera och behålla ledande befattningshavare med rätt kompetens. Ersättningsnivåerna och sammansättningen av ersättningskomponenterna jämförs regelbundet gentemot nivåerna på jämförbara företag som verkar inom samma marknadsområden som ÅF Pöyry för att säkerställa konkurrenskraftig ersättning
- Erbjudande av långsiktiga incitamentsprogram med fokus på affärsstrategi, långsiktiga mål samt hållbarhetsaspekter inom ekonomi, miljö och med avseende på anställda
- Årlig utvärdering av individuella resultat och måluppfyllelse jämfört med företagets ekonomiska resultat

Ersättningsriktlinjerna ger utrymme att tillämpa finansiella och icke-finansiella kortsiktiga incitamentsstrukturer (STI) innehållande sociala och miljömässiga aspekter för att på så sätt ytterligare kunna bidra till hållbarhet samt efterlevnad av företagets kärnvärden: modiga, hängivna lagspelare. Ersättningsriktlinjerna ger ledningen incitament att skapa en innovativ och prestationsorienterad kultur för att därigenom bidra till att uppnå företagets mål att skapa hållbara teknik- och designlösningar för kommande generationer.

Beslutsprocesser för att fastställa, se över och genomföra riktlinjerna
Styrelsen har inrättat ett ersättningsutskott. I utskottets uppgifter ingår att bereda styrelsens beslut om förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare. Styrelsen ska upprätta förslag till nya riktlinjer åtminstone vart fjärde år och lägga fram förslaget för beslut vid årsstämman. Riktlinjerna ska gälla till dess att nya riktlinjer antagits av bolagsstämman. Ersättningsutskottet ska även följa och utvärdera program för rörliga ersättningar för bolagsledningen, tillämpningen av riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare samt gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i bolaget.

- För att undvika intressekonflikter består ersättningsutskottet endast av styrelseledamöter som är oberoende av bolaget och bolagsledningen.
- ÅF Pöyry hanterar ersättningar genom väldefinierade processer och säkerställer att i behandling av och beslut i ersättningsrelaterade frågor närvarar inte VD eller andra ledande befattningshavare, i den mån de berörs av frågorna.

Ersättning
Ersättningen till ledande befattningshavare består av fast lön, pension och andra förmåner samt kortsiktiga kontanta incitamentsprogram (STI) och långsiktiga incitamentsprogram (LTIP).

Fast lön
Den fasta lönen sätts enligt lokal marknadspraxis och i enlighet med nivåerna i landet där individen är anställd. Den fasta lönen ses över årligen i samband med prestationsutvärdering och med hänsyn tagen till kontexten på arbetsmarknaden.

Kortsiktiga kontanta incitamentsprogram (STI)
Storleken på kortsiktiga kontanta incitamentsprogram kan variera från 0 procent till 60 procent av årlig fast kontantlön. Målkomponenter, viktning och målnivåer fastställs årligen av styrelsen för att säkerställa att de stöttar affärsstrategin. Målkomponenterna, viktningen och målnivåerna kan variera från år till år för att återspegla affärsprioriteringar och de balanserar vanligtvis koncernens finansiella mål (för närvarande EBITA, EBITA-marginalen samt organisk tillväxt på egen och överordnad enhet) och icke-finansiella mål. Detaljer om målkomponenter, viktning och målnivåer samt hur de stöder affärsstrategin redovisas i den årliga ersättningsrapporten.

Efter årets slut granskar styrelsen resultatet och bestämmer i vilken utsträckning vart och ett av målen har uppnåtts för att fastställa den slutliga utbetalningsnivån. Såvitt avser finansiella mål ska bedömningen baseras på den av bolaget senast offentliggjorda finansiella informationen. Styrelsen kan anpassa STI-utfallet under särskilda omständigheter för att justera ersättningarna i enlighet med värdeskapandet för aktieägarna, och för att säkerställa att utfallet på ett rättvist sätt återspeglar företagets resultat.

Långsiktiga incitamentsprogram (LTIP)
Styrelsen anser det vara viktigt att erbjuda långsiktiga incitamentsprogram för att attrahera och behålla nyckelpersoner samt för att ge möjlighet till dessa att dela företagets framgångar. Vidare är LTIP viktiga för att säkerställa kopplingen till långsiktigt värde för aktieägarna. På så sätt bidrar ersättningsriktlinjerna till företagets långsiktiga värdeskapande och resultat.

De långsiktiga incitamentsprogram som kan erbjudas är aktie- eller aktiekursrelaterade program och/eller långsiktiga kontantbaserade program - alla treåriga och för alla kontantbaserade program ska det finnas ett tak. Beslut om aktie- och aktiekursrelaterade program fattas av bolagsstämman antingen genom separat beslut eller genom att de väsentliga villkoren i programmet framgår av ersättningsriktlinjerna.

För ledande befattningshavare finns treåriga kontantbaserade program ("LTI Cash"). Det årliga utfallet i LTI Cash kan variera från 0 procent till 50 procent av den årliga fasta kontantlönen. Målkomponenter, viktning och målnivåer fastställs årligen av styrelsen för att säkerställa att de stöttar affärsstrategin och kan variera från år till år för att återspegla affärsprioriteringar (för närvarande genomsnittlig EBITA-marginalen genomsnittlig tillväxt).

För VD ska finnas ett långsiktigt kontantbaserat incitamentsprogram. Syftet med incitamentsprogrammet, som är framtaget av styrelsens ersättningsutskott, är att koppla en större andel av VD:s ersättning till företagets akties långsiktiga värdetillväxt och på så sätt ytterligare sammanlänka VD:s intressen med aktieägarnas. Enligt villkoren i programmet kommer företaget att betala ut ett kontantbelopp till VD baserat på aktiekursens utveckling om VD efter mätperioden fortfarande är anställd i företaget. Aktiekursens utveckling (justerat för mellanliggande sammanläggning eller uppdelning av aktier, företrädesemission och/eller andra liknande händelser) ska under mätperioden 1 april 2021 – 31 mars 2024 överstiga 0 procent som miniminivå och uppgå till 30 procent som maximinivå. I fall där aktiekursen ökat mellan minimi- och maximinivån kommer utbetalning ske på en linjär basis. Om miniminivån inte uppnås kommer ingen utbetalning ske och om maximinivån uppnås kommer VD att få 7,5 MSEK utbetalt (brutto, före skatt), motsvarande en totalkostnad för företaget om 9 856 500 MSEK (inklusive sociala avgifter).

Detaljer om varje program och hur de stöder affärsstrategin redovisas i den årliga ersättningsrapporten. Efter programmets slut granskar styrelsen resultatet och bestämmer i vilken utsträckning vart och ett av målen har uppnåtts för att på så vis bestämma den slutliga utbetalningsnivån.

Rörlig ersättning vid extraordinära omständigheter
Ytterligare kontant rörlig ersättning kan utgå vid extraordinära omständigheter, förutsatt att sådana extraordinära arrangemang endast görs på individnivå antingen i syfte att rekrytera eller behålla befattningshavare, eller som ersättning för extraordinära arbetsinsatser utöver personens ordinarie arbetsuppgifter. Sådan ersättning får inte överstiga ett belopp motsvarande 50 procent av befattningshavarens fasta årliga kontantlön. Beslut om sådan ersättning ska fattas av styrelsen på förslag av ersättningsutskottet.

Pensioner
De pensionsförmåner som tillhandahålls återspeglar relevant marknadspraxis och de kan komma att justeras från år till år. Ledande befattningshavare omfattas av pensionsförmåner som återspeglar marknadspraxis i respektive anställningsland, men premiebestämda pensionsplaner föredras. Inga pensionsförmåner ska vara beroende av framtida anställning och får uppgå till högst 50 procent av befattningshavarens fasta årliga kontantlön.

Övriga förmåner
Förmåner tillhandahållas i enlighet med rimliga nivåer i landet där individen är anställd. Förmånerna kan justeras från år till år. Övriga förmåner kan inkludera förmånsbil, sjukförsäkring, privat olycks- och livförsäkring samt affärsreseförsäkring och ansvarsförsäkring. Sådana förmåner får sammanlagt uppgå till högst 10 procent av befattningshavarens fasta årliga kontantlön. Beträffande anställningsförhållanden som lyder under andra regler än svenska får, såvitt avser pensionsförmåner och andra förmåner, vederbörliga anpassningar ske för att följa tvingande sådana regler eller fast lokal praxis, varvid dessa riktlinjers övergripande ändamål så långt möjligt ska tillgodoses. Ytterligare förmåner och ersättningar kan erbjudas under vissa omständigheter, så som omlokalisering i enlighet med företagets policy för "international transfers". VD är berättigad att delta i program som kan erbjudas andra anställda vid varje given tidpunkt, till exempel jubileumsgåvor etc. Ytterligare information om förmånerna som tillhandahålls under ett visst år ges i den årliga ersättningsrapporten.

Uppsägning och avgångsvederlag
Uppsägningstiden för VD är 12 månader då uppsägning sker från företagets sida samt 6 månader om uppsägning görs av VD själv. I händelse av att företaget säger upp VD, ska VD erbjudas ett avgångsvederlag motsvarande upp till 12 månaders lön. För andra ledande befattningshavare är uppsägningstiden aldrig längre än för VD. Beträffande anställningsförhållanden som lyder under andra regler än svenska får vederbörliga anpassningar ske för att följa tvingande sådana regler eller fast lokal praxis, varvid dessa riktlinjers övergripande ändamål så långt möjligt ska tillgodoses.Styrelsen har rätt att besluta huruvida utbetalning ska ske kopplat till pågående incitamentsprogram för individer som lämnar samt hur utbetalning ska hanteras vid ledighet. Eventuella bedömningar kommer att redovisas i den årliga ersättningsrapporten.

Lön och anställningsvillkor för anställda
Vid beredningen av styrelsens förslag till dessa ersättningsriktlinjer har lön och anställningsvillkor för bolagets anställda beaktats genom att uppgifter om anställdas totalersättning, ersättningens komponenter samt ersättningens ökning och ökningstakt över tid har utgjort en del av ersättningsutskottets och styrelsens beslutsunderlag vid utvärderingen av skäligheten av riktlinjerna och de begränsningar som följer av dessa. Utvecklingen av avståndet mellan de ledande befattningshavarnas ersättning och övriga anställdas ersättning kommer att redovisas i ersättningsrapporten.

Rätt att återkräva ersättning och frångå riktlinjerna
Styrelsen har rätt att innehålla eller kräva tillbaka utbetalningar inom ramen för kort- och långsiktiga incitamentsprogram på grund av exceptionella omständigheter eller om felaktig information givits avseende finansiella resultat. Den typen av beslut förklaras (hur omständigheterna definieras och hur åtgärder vidtas) i den årliga ersättningsrapporten.

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

Bolagsstyrning
ÅF Pöyry upprättar bolagsstyrningsrapporten som en från den legala årsredovisningen skild handling. Denna återfinns på sidan 117.

Förväntningar inför 2021
Mot bakgrund av utvecklingen av Covid-19-pandemin under 2020 råder ett svårbedömt marknadsläge. Även om en återhämtning kunde noteras mot slutet av tredje kvartalet som sedan fortsatte i det fjärde kvarstår en stor osäkerhet då pandemin ännu inte är över. Därför har AFRY ett fortsatt fokus på medarbetares hälsa och säkerhet, kostnadsoptimering samt flexibilitet. Trots att utmaningarna är långt ifrån över ser bolaget goda förutsättningar att komma stärkta ur krisen. Behovet av en grön omställning efter pandemin har ökat behovet av digitala och hållbara lösningar, i vilka bolaget idag har en marknadsledande position och en diversifierad exponering mot flertalet branscher och marknader.

Förslag till vinstdisposition
Till årsstämmans förfogande står fria vinstmedel 9 157 669 175 kronor. Styrelsen föreslår att dessa vinstmedel disponeras enligt följande:

Till aktieägarna utdelas	
5,00 kronor per aktie	565 120 220
Balanseras i ny räkning	8 592 548 955
Summa	**9 157 669 175**

Division Infrastructure

Nyckeltal

	2020	2019
Nettoomsättning, MSEK	7 650	7 670
Andel av omsättning, %	40	38
EBITA, MSEK	652	685
EBITA-marginal, %	8,5	8,9
Genomsnittligt antal årsanställda	5 915	5 729

Nettoomsättning
Nettoomsättningen under 2020 uppgick till 7 650 MSEK (7 670), en minskning med -0,3 procent. Korrigerat för negativa valutaeffekter och strukturförändringar uppgick den negativa organiska tillväxten till -1,9 procent. Den lägre omsättningen beror främst på en svag utveckling i fastighetssegmentet, där större projekt sköts upp till följd av Covid-19-pandemin. Utvecklingen inom vatten och miljö visade på en stark utveckling på de flesta marknader.

EBITA och marginal
EBITA uppgick till 652 MSEK (685) vilket motsvarar en marginal om 8,5 procent (8,9). Marginalen påverkades negativt av utvecklingen inom fastighetssegmentet och verksamheten i Centraleuropa, medan utvecklingen inom transportinfrastruktur och vatten och miljö var stabil. Korttidsarbete och kostnadsbesparingar som infördes till följd av Covid-19-pandemin kunde endast delvis kompensera för den minskade omsättningen.

Marknadsutveckling
Covid-19-pandemin hade en negativ inverkan på främst fastighetsmarknaden inom besöksnäringen och detaljhandelssektorn, och Centraleuropa har haft en större påverkan än Norden. För transportinfrastruktur var investeringarna stabila med indikationer om ökningar då segmentet befinner sig i början av en digitaliserings- och hållbarhetsomvandling som har påskyndats av pandemin. Vattensegmentet har inte påverkats av pandemin och det fortsatta behovet av att modernisera och uppgradera avloppsanläggningar fortsätter att driva på efterfrågan på divisionens tjänster inom detta område.

Division Infrastructure, andel av total omsättning

39 %

Division Industrial & Digital Solutions

Nyckeltal

	2020	2019
Nettoomsättning, MSEK	5 097	5 805
Andel av omsättning, %	27	29
EBITA, MSEK	326	486
EBITA-marginal, %	6,4	8,4
Genomsnittligt antal årsanställda	3 592	3 800

Nettoomsättning
Nettoomsättningen under 2020 uppgick till 5 097 MSEK (5 805), en minskning med -12,2 procent. Den lägre omsättningen drevs framförallt av fordonssegmentet då flera nyckelkunder drastiskt minskade eller periodvis stoppade sin verksamhet inom både produktion och utveckling till följd av Covid-19-pandemin. Tillverkande industri rapporterade även en negativ tillväxt då flera investeringar skjutits upp, medan en mycket gynnsam utveckling inom livs-och läkemedel bidrog positivt till tillväxten.

EBITA och marginal
EBITA uppgick till 326 MSEK (486) vilket motsvarar en marginal om 6,4 procent (8,4). Den lägre marginalen beror främst på en lägre omsättning inom fordonssegmentet och tillverkande industri. Omfattande åtgärder vidtogs under året så som korttidsarbete, personalneddragningar och kostnadsbesparingar för att möta den kraftigt fallande efterfrågan. Resultatet påverkades av jämförelsestörande poster om 35 MSEK relaterat till ompositioneringen inom fordonssegmentet som redovisats inom Koncerngemensamt.

Marknadsutveckling
Covid-19-pandemin hade en betydande inverkan på divisionen under året, kopplat till både störningar i leveranskedjor och kraftigt fallande efterfrågan inom fordonsindustrin. Vissa andra sektorer påverkades av en ökad försiktighet i investeringar. AFRY inledde under året en ompositionering av sina erbjudanden till fordonsindustrin med ambitionen om en mer värdeskapande position. Detta förväntas medföra en mer motståndskraftig verksamhet med en högre andel projektlösningar och mindre av timbaserad tjänsteförsäljning, samtidigt som det kommer att minska AFRYs totala exponering mot fordonsindustrin.

Division Process Industries

Nyckeltal

	2020	2019
Nettoomsättning, MSEK	3 441	3 047
Andel av omsättning, %	18	15
EBITA, MSEK	363	323
EBITA-marginal, %	10,6	10,6
Genomsnittligt antal årsanställda	3 243	2 680

Nettoomsättning
Nettoomsättningen under 2020 uppgick till 3 441 MSEK (3 047), en ökning med 12,9 procent. Korrigerat för negativa valutaeffekter (främst brasiliansk real) och strukturförändringar uppgick den organiska tillväxten till 5,2 procent. Den positiva tillväxten beror främst på pågående massa- och pappersprojekt i Latinamerika och Nordamerika och en stark utveckling i Finland och Sverige. Covid-19-pandemin hade en negativ påverkan på den timbaserade tjänsteförsäljningen i Norden.

EBITA och marginal
EBITA uppgick till 363 MSEK (323) och marginalen uppgick till 10,6 procent (10,6). Marginalen påverkades negativt av Covid-19-pandemin och lägre timbaserade intäkter men positivt av kostnadsbesparingar och en stark tillväxt i Sverige, Finland och Latinamerika.

Marknadsutveckling
Divisionen hade en viss påverkan av Covid-19-pandemin under året. Ett förändrat kundbeteende med mer utdragna beslutsprocesser påverkade tillväxten i vissa marknader. Stora projekt som redan fanns i orderboken genomfördes dock enligt plan i flera regioner, vilket också ledde till nya uppdrag. De viktigaste drivkrafterna är fortsatt den pågående omställningen inom bioindustrisektorn, hållbarhet, digitalisering och övergripande effektivitet.

Division Industrial & Digital Solutions, andel av total omsättning

26 %

Division Process Industries, andel av total omsättning

17 %

Division Energy

Nyckeltal

	2020	2019
Nettoomsättning, MSEK	2 773	3 001
Andel av omsättning, %	15	15
EBITA, MSEK	257	215
EBITA-marginal, %	9,3	7,2
Genomsnittligt antal årsanställda	1 752	1 885

Nettoomsättning
Nettoomsättningen under 2020 uppgick till 2 773 MSEK (3 001), en minskning med -7,6 procent. Korrigerat för negativa valutaeffekter och strukturförändringar var den negativa organiska tillväxten -8,4 procent. Ompositioneringen inom divisionen och slutförandet av ett stort EPC+ projekt i början av 2020 resulterade i en lägre nettoomsättning jämfört med 2019. Covid-19-pandemin medförde även förseningar av nya projekt, särskilt inom vatten-, värme- och förnyelsebara energikällor. Tillväxten inom affärsområdet Nuclear var stark under året, i synnerhet i Norden och Centraleuropa.

EBITA och marginal
EBITA uppgick till 257 MSEK (215) och marginalen ökade till 9,3 procent (7,2). Den förbättrade marginalen beror på ompositioneringen av divisionen, kostnadsbesparingar och en stärkt utveckling inom Thermal & Renewables, Nuclear och Transmission & Distribution. Resultatet påverkades av jämförelsestörande poster om 17 MSEK relaterat till ompositioneringen av divisionen, dessa redovisades inom Koncerngemensamt.

Marknadsutveckling
Covid-19-pandemin påverkade divisionen med förseningar av nya projekt, framför allt inom vatten-, värme- och förnyelsebara energikällor och reserestriktionerna påverkade projekt inom särskilt vattenkraft. De generella framtidsutsikterna för energisektorn förbättrades gradvis under året inom de flesta områden, medan återhämtningen i Asien och Latinamerika förväntas ta längre tid.

Division Management Consulting

Nyckeltal

	2020	2019
Nettoomsättning, MSEK	813	668
Andel av omsättning, %	4	3
EBITA, MSEK	104	92
EBITA-marginal, %	12,8	13,7
Genomsnittligt antal årsanställda	419	300

Nettoomsättning
Nettoomsättningen under 2020 uppgick till 813 MSEK (668), en ökning med 21,8 procent. Korrigerat för negativa valutaeffekter och strukturförändringar uppgick den organiska tillväxten till 6,6 procent. Den positiva tillväxten beror på en stark utveckling inom energikonsultverksamheten drivet av den pågående omställningen inom energisektorn och satsningen i AFRYs europeiska kärnmarknader.

EBITA och marginal
EBITA uppgick till 104 MSEK (92) och marginalen minskade till 12,8 procent (13,7). Marginalen påverkades positivt av en stark utveckling inom energikonsultverksamheten och kostnadsbesparingar men negativt av en lägre nivå av transaktionsrelaterade tjänster kopplat till Covid-19-pandemin.

Marknadsutveckling
Covid-19-pandemin och de globala reserestriktionerna den medfört har haft en påverkan på främst transaktionsrelaterade tjänster där antalet nya uppdrag minskade allteftersom många europeiska länder stängde ner. Energiomställningen och utvecklingen inom bioindustrin fortsätter att driva en stabil efterfrågan på rådgivningstjänster.

Division Energy,
andel av total omsättning

14 %

Division Management Consulting,
andel av total omsättning

4 %

Risker och riskhantering

I detta avsnitt beskrivs de mest väsentliga riskerna för Koncernens verksamhet och framtida utveckling. Dessa risker kan ha materiell påverkan på Koncernens verksamhet, finansiella ställning och/eller resultat.

Koncernen identifierar, bedömer och övervakar kontinuerligt riskerna utifrån dess mission, vision och strategi. Riskarbetet utgår ifrån en bolagsövergripande riskanalys som utförs årligen av nyckelpersoner inom Koncernens GRECS utskott (Governance, Risk, Ethics, Compliance, Sustainability) som består av VD- och koncernchef, ekonomi- och finansdirektör, chefsjurist, kommunikationsdirektör, HR direktör, Chief Compliance & Ethics Officer, risk- och säkerhetschef samt hållbarhetschef . Riskanalysen och inventeringen av riskerna görs på basis av data och information från Koncernens risk- och säkerhetschef samt riskbedömningar som har genomförts i divisionerna. Arbetet syftar till att identifiera de viktigaste riskerna som Koncernen kan utsättas för, sannolikheten för att de kan inträffa samt dess påverkan på Koncernens mål. Samtidigt bedöms hur effektiva befintliga kontroller och åtgärder är för att minska riskerna. Resultatet av den övergripande riskanalysen har samlats i en riskkarta, som återspeglar Koncernens riskexponering. Koncernens ledningsgrupp utvecklar och följer upp riskarbetet på koncernnivå. Chefsjuristen initierar rapporteringen av riskarbetet på koncernnivå som sker fortlöpande till revisionskommittén. Vidare lämnas på varje styrelse- och revisionskommittémöte en rapport över Koncernens materiella tvister och en gång om året behandlas en årlig sammanfattande rapport över risk- och internkontrollen i Koncernen i styrelsen, revisionskommittén och koncernens ledningsgrupp.

Typ av risk	Affärsmässiga risker	Riskhantering
Konkurrens och Marknadstrender	Konjunkturförändringar, strukturförändringar, ändrade marknadstrender och digitalisering är händelser som med jämna mellanrum utmanar Koncernen och kräver vaksamhet,initiativförmåga och förändringsberedskap på flera nivåer och inom olika områden i organisationen. Vidare utmanas Koncernen av konkurrenter i form av ett antal stora internationella aktörer samt ett antal medelstora och mindre, lokala konkurrenter på varje enskild marknad.	Koncernen bemöter risker kopplade till konjunktur, struktur och marknadstrender genom att vara verksamt på flera marknader och inom områden som har olika konjunkturförlopp och som påverkas på skilda sätt av strukturförändringar och ändrade marknadstrender. Koncernen är snabbrörlig och kan nyttja sina resurser där det finns störst behov. Inom ramen för det årliga strategiarbetet utför Koncernen en analys och utvärdering av konjunkturförändringar, strukturförändringar, ändrade marknadstrender samt rådande konkurrenssituation som ligger till grund för en konkret åtgärdsplan.
Förändringar i debiteringsgrad och timpris	Koncernen har en förhållandevis stor andel ingenjörer som förstärker organisationerna hos Koncernens kunder med expertis och detaljkunskap. Verksamhetens finansiella resultat behöver bevakas kontinuerligt då varje procentenhets förändring i debiteringsgrad och timpris har påverkan på Koncernens resultat. Varje procentenhets förändring i debiteringsgrad påverkar Koncernens resultat med plus/minus cirka 222 MSEK. En höjning av timpriset med 1 procent, med en bibehållen debiteringsgrad, motsvarar en resultatförbättring för Koncernen på cirka 188 MSEK.	Koncernen har implementerat verktyg och rutiner för att kontinuerligt övervaka och följa upp på debiteringsgraden samt effektiva system för säljstöd och kompetenshantering för att säkerställa hållbara affärsuppgörelser och framgångsrik matchning av kompetens mot aviserade behov. Regelbunden uppföljning och analys görs också för att fånga upp trender tidigt.
Leverans i enlighet med kunders krav och förväntan	Koncernens fortsatta tillväxt, både när det gäller att tillhandahålla professionella ingenjörer och kompletta projektorganisationer, leder till ökade behov av underleverantörer med en specifik kompetens samt underleverantörer som kan tillhandahålla specifika projekteringstjänster. Koncernen exponeras för risk både när Koncernen förmedlar ett uppdrag och i de fall där partners arbetar i Koncernens namn som underleverantörer i ett projektåtagande.	Sälj- och leveransprocesserna stöttar den operativa verksamheten i att bemöta och säkra uppfyllnad av kundkrav och förväntningar. Dessa processer är skräddarsydda för olika tekniska områden. Koncernen har ett implementerat ledningssystem för internkontroll, styrning, uppföljning och ständiga förbättringar av den operativa verksamheten, i det ingår även hantering av risker kopplade till leverantörer och underkonsulter (se tredje part risker nedan). Koncernen har också omfattande försäkringsskydd för dess verksamhet och egendom. Skyddet inkluderar bl.a. allmän ansvarsförsäkring, produktansvarsförsäkring och konsultansvarsförsäkring.
Medarbetare och kompetens	Efterfrågan på kvalificerade medarbetare stiger och ökar kraven på Koncernen att vara en attraktiv arbetsgivare. Motiverade medarbetare med relevanta färdigheter och kunskaper är helt avgörande för att ett ingenjörs- och konsultföretag ska nå de uppställda målen. En risk finns alltid för att kompetenta medarbetare lämnar Koncernen och går till konkurrenter, kunder eller startar egen verksamhet. Det finns också en risk för att Koncernen inte kan rekrytera nya kompetenta medarbetare att fylla befintliga och framtida behov.	Det finns ett stort fokus på rekryterings- och introduktionsaktiviteter. I syfte att behålla och engagera medarbetare satsar Koncernen, bland annat genom digitala kurser och utbildningar, kompetensutveckling och ledarskapsutveckling. Utvecklingssamtal med varje medarbetare sker årligen där individuella utvecklingsplaner utformas. Medarbetarundersökningar utförs för att undersöka i vilken utsträckning medarbetarna är tillfreds med sin arbetssituation. För att attrahera nya medarbetare har Koncernen en gedigen organisation för uppsökande rekrytering och bedriver ett aktivt arbete med att stärka arbetsgivarvarumärket, exempelvis genom marknadsföringsaktiviteter i sociala medier, riktad information till studenter och deltagande på arbetsmarknadsmässor.

Typ av risk	Strategiska risker	Riskhantering
Förvärv	Förvärv är en viktig del i Koncernens tillväxtstrategi. Förvärv kan innebära risker som att en affär baseras på ofullständiga eller felaktiga fakta, nyckelpersoner som lämnar Koncernen, att integrationen av det förvärvade bolaget misslyckas eller att det förväntade resultatet uteblir. Förvärv på nya marknader innebär risker kopplade till exempelvis förståelse av lokala marknadsförutsättningar, prisbilder och konkurrenssituation.	Koncernen har en väl utvecklad förvärvs- och integrationsprocess där beslut om nya förvärv fattas av styrelse eller ledning enligt en specifik beslutsprocess med fasta beslutspunkter. Förvärvsbeslut sker i koncernledning och styrelse. En årlig utvärdering av genomförda förvärv över en viss storlek görs av Koncernens styrelse.
Varumärke och anseende	Koncernens varumärke, rykte och anseende är centralt för förtroendet hos bolagets intressenter såsom kunder, medarbetare, leverantörer, partners och aktieägare. Negativ publicitet om Koncernens verksamhet eller en incident inom koncernens verksamhet kan komma att påverka varumärket och därmed få en negativ påverkan på Koncernens anseende och resultat.	Genom tydlig kommunikation och ett aktivt varumärkesarbete stärks förtroendet och relationerna med bolagets intressenter. Koncernen har en väletablerad funktion för kommunikation liksom policies för medarbetare såsom Uppförandekoden (även kallad "Code of Conduct") och en extern kommunikationspolicy. Koncernen arbetar utöver det kontinuerligt med förebyggande av affärsetiska risker genom rutiner och utbildningar och systematisk hantering av incidenter och visselblåsningar.
Typ av risk	**Miljö- och klimatrelaterade risker**	**Riskhantering**
Miljö och klimat	Negativ miljöpåverkan som en följd av Koncernens verksamhet finns främst inom ramen för koldioxidutsläpp orsakade av tjänsteresor, energiförbrukning i kontorslokaler samt inköp. Risk för negativ miljöpåverkan finns också inom ramen för kunduppdrag och är beroende av uppdragstyp. Extremväder som en konsekvens av klimatförändringarna kan innebära en ökad risk för säkerheten för Koncernens medarbetare vid tjänsteresor inom ramen för arbete i fält i regioner som är särskilt utsatta. Koncernens egen verksamhet bedöms inte vara särskilt utsatt för effekter av klimatförändringar då Koncernen inte äger några fastigheter eller har egen tillverkning eller distribution. Risker till följd av klimatomställningen är ändrade kundpreferenser samt strukturförändringar och ändrade marknadstrender samt att inte leva upp till intressenters förväntningar.	Koncernens hållbarhetspolicy, policy för kvalitet, miljö och arbetsmiljö samt Code of Conduct lägger grunden för att verksamheten ska arbeta aktivt med miljö- och klimatrelaterade risker i strategiarbete, affärsplanering, kunduppdrag samt i verksamhetsdriften. Klimatförändringarna och effekterna av dessa tas i beaktande i Koncernens strategiarbete och hållbarhet är en av grundpelarna i Koncernens strategi vilken ligger till grund för Koncernens affärsplanering. Koncernen för en aktiv dialog med intressenter för att förstå och möta intressenternas förväntningar (läs mer i hållbarhetsnoterna sid 100). Se även riskhantering för konkurrens och marknadstrender respektive medarbetare och kompetens. Koncernen har ett certifierat miljöledningssystem enligt ISO 14001 vilket säkrar ett systematiskt miljöarbete. Hållbarhetspolicyn innefattar att koncernens klimatmål för de egna CO_2-utsläppen ska vara i linje med 1,5-gradersmålet, koldioxidutsläppen från tjänsteresor och energiförbrukning i kontorslokaler beräknas årligen och aktiviteter för att minska dessa genomförs kontinuerligt. Ramavtalsleverantörer bedöms enlighet kriterier som innefattar miljö- och klimatpåverkan. Code of Conduct Assessment-processen (läs mer på sidan 101 i hållbarhetsnoterna) tillser att risker kopplade till miljö inom ramen för Koncernens kunduppdrag identifieras i anbudsskedet. Processen inkluderar försiktighetsprincipen samt en bedömning utifrån 1,5-gradersmålet samt Agenda 2030. De delar av verksamheten som genomför kunduppdrag som är särskilt utsatta för miljörisker har egna rutiner för att minimera miljöpåverkan. Koncernen kommer under året att utvärdera rapportering enligt TCFD:s riktlinjer.
Typ av risk	**Legala, regulatoriska och conpliance risker**	**Riskhantering**
Regulatoriska risker	Koncernens verksamhet regleras i flera olika jurisdiktioner. Förändringar i lagar och förordningar, brott mot tillämpliga lagar och förordningar inklusive sanktionslagstiftning skulle kunna få en väsentlig negativ effekt på Koncernens anseende, verksamhet, finansiella ställning eller resultat.	Policys, styrdokument, rutiner och utbildningar finns för att säkerställa att Koncernen följer och efterlever tillämpliga lagar och förordningar samt för att säkerställa att legala risker i Koncernens affärsverksamhet identifieras och beslut fattas på rätt nivå i organisationen. Den interna juristavdelningen, tillsammans med Koncernens compliance-avdelning stöttar den operationella verksamheten med att identifiera och hantera dessa legala risker. Juristavdelningen består av interna jurister i Koncernens största marknader och tar in externa rådgivare vid behov. Ett visselblåsarsystem finns tillgängligt där både anställda och externa parter anonymt kan rapportera både mot brott mot lagar och brott mot Koncernens policys utan repressalier.
Geopolitiska risker	Koncernen skulle kunna påverkas negativt av politiska situationer, bland andra ändringar i lagar och förordningar (inklusive sanktionslagstiftning), nationella säkerhetsåtgärder, protektionism, störningar i den internationella handeln eller den globala ekonomin, handelskrig och det allmänna geopolitiska läget i en värld som blivit allt mer sammanflätad tack vare globaliseringen. Exempel på aktuella geopolitiska risker innefattar tex politisk och ekonomisk osäkerhet kring Storbritanniens utträde från Europeiska unionen ("Brexit") och en potentiell upptrappning av handelskriget mellan USA och Kina. Det är mycket viktigt att förstå hur dessa geopolitiska risker kan påverka Koncernens organisation, rörelseresultat och strategier.	Koncernen följer noga utvecklingen för att identifiera och eliminera risker som kan uppstå på grund av det geopolitiska läget. Tillsammans med externa rådgivare, interna jurister, de interna Compliance-, risk- och säkerhetsavdelningarna övervakar man det politiska läget och utvärderar strategier för att förbereda sig för och hantera möjliga scenarier som kan påverka Koncernens organisation och förmåga att göra affärer i olika delar av världen under de närmaste åren.

Typ av risk	Legala, regulatoriska och efterlevnadsrisker	Riskhantering
Dataskydd och Integritet	Koncerns kunder och intressenter har höga förväntningar på hur Koncernen hanterar persondata, skyddar information och säkerställer dataintegritet. Brott mot GDPR eller annan tillämplig dataskydd lagstiftning skulle kunna få en väsentlig negativ effekt på Koncernens verksamhet, finansiella ställning och anseende.	Koncernen hanterar dataskydd och integritet genom att skydda Koncernens information system, säkerställa att hantering av persondata uppfyller de regler, krav och förväntningar som ställs, utveckla intern kompetens för att utvärdera dataskyddsrisker och arbeta för en kontinuerlig hög medvetenhet bland anställda.
Mutor, Korruption och Mänskliga rättigheter	Koncernens närvaro på en global energi-, industri- och infrastrukturmarknad med verksamhet i ett 40-tal länder och projekt i över 100 länder medför risker inom en rad olika områden såsom mänskliga rättigheter, arbetsförhållanden, miljö, affärsetik och korruption. Om Koncernen bryter mot lagar om mutor och korruption eller tillämpliga konkurrensregler eller brister i förväntningar om affärsetik kan det leda till missade affärsmöjligheter, böter, sanktioner och skadat anseende. Det kan också innebära risk för sanktioner och förbud att delta i offentlig upphandling i vissa marknader.	För att förebygga risker arbetar Koncernen aktivt med Governance, Risk och Compliance (GRC). Förutom Code of Conduct har Koncernen under 2020 lagt på plats en rad olika initiativ för att stärka koncernens styrning, intern kontroll och riskhantering. Koncernens Code of Conduct samt Compliance & Ethics Policy gäller för alla anställda. Policyn ger riktlinjer för att förebygga, upptäcka, rapportera och undersöka potentiella oegentligheter, korruption, intressekonflikter och andra handlingar som strider mot Koncernens Code of Conduct. Ett visselblåsarsystem finns tillgängligt där både anställda och externa parter anonymt kan rapportera både mot brott mot lagar och brott mot Koncernens policies utan repressalier. Uppdrag med risker kopplade till korruption identifieras inom ramen för den specifika riskbedömningsprocessen (”Code of Conduct Assessment”). När tillämpbart används resultatet från genomförd Environmental and Social Impact Assessment (ESIA) som grund vid projektplanering. Koncernen har också utarbetat en Business Partner Criteria, baserat på UN Global Compact, som under 2021 kommer att biläggas till alla kontrakt med leverantörer och samarbetspartners. För att bedöma risker i länder används ett särskilt riskhanteringsverktyg som är anpassat för Koncernen. Nya medarbetare utbildas också i antikorruption genom obligatoriska utbildningar och koncernledningen har utbildats i antikorruption.
Tredje part risker	Koncernens fortsatta tillväxt, både när det gäller att tillhandahålla professionella ingenjörer och kompletta projektorganisationer, leder till ökade behov av underleverantörer med en speciell kompetens samt underleverantörer som kan tillhandahålla specifika projekteringstjänster. Koncernen exponeras för risk både när företaget förmedlar ett uppdrag och i de fall där partners arbetar i Koncernens namn som underleverantörer i ett projektåtagande.	Koncernen tar ett aktivt partneransvar vilket positivt påverkar de branscher och sammanhang där Koncernen verkar. Styrningen av partneransvaret sker genom Koncernens Business Partner Criteria som bygger på FN:s Global Compacts tio principer. Denna säkerställer att Koncernens krav på affärsetik, hälsa och säkerhet, miljöansvar, mänskliga rättigheter och informationssäkerhet är tydliga för alla våra samarbetspartners. Denna kommer under 2021 att biläggas till alla avtal med leverantörer och samarbetspartners. Uppdrag med risker kopplade till partners, underleverantörer och underkonsulter identifieras inom ramen för Code of Conduct Assessment. Koncernens försäkringar täcker även underleverantörers arbete.
Risker i samband med rättstvister	I Koncernens affärsverksamhet finns det risk för kostnader som uppstår för att driva rättsprocesser, tvister, förlikningar och utdömda skadestånd.	För att förebygga risker och tillse att Koncernen följer tillämpliga lagar och förordningar, finns en intern juristavdelning som assisterar verksamheten med juridisk rådgivning, bistår vid framtagandet av processer och styrande dokument, samt är delaktiga i uppföljningen av verksamhetens efterlevnad av dessa. Juristavdelningen tar också hjälp av externa legala rådgivare vid behov. Attestregler är definierade och innebär att vissa anbud och kontrakt alltid granskas av jurist. Eventuellt bedömda förlustrisker är reserverade.
Skatterisker	Koncernen bedriver sin verksamhet via dotterbolag och filialer i en rad olika länder. Verksamheten bedrivs i enlighet med bolagets förståelse eller tolkning av tillämpliga skattelagar, skatteavtal, andra skatteföreskrifter och krav från de berörda skattemyndigheterna. Ändrade lagar, avtal och andra bestämmelser kan påverka skattepositionen liksom om skattemyndigheten skulle ifrågasätta Koncernens tolkning av tillämpliga skattelagar.	För att förebygga risker och tillse att Koncernen bedriver sin verksamhet i enlighet med bolagets förståelse eller tolkning av tillämpliga skattelagar, skatteavtal, andra skatteföreskrifter och krav från de berörda skattemyndigheterna, finns det en intern skatteavdelning som tar fram processer och följer upp efterlevnaden av dessa.
Typ av risk	**Finansiella risker**	**Riskhantering**
Finansierings- och likviditetsrisk	Koncernens finansieringsrisk utgörs av risken att bolaget inte kan uppta nya, eller refinansiera existerande lån till acceptabla villkor. Koncernen är också utsatt för en likviditetsrisk, vilken definieras som risken att inte kunna möta sina omedelbara betalningsförpliktelser.	Ansvaret för Koncernens finansiella transaktioner och risker innehas centralt av moderbolagets treasury-avdelning, som arbetar efter en av styrelsen fastställd policy. Det finns en rutin för att löpande säkerställa att ändamålsenliga kreditfaciliteter innehas. Koncernens policy är att nettoskulden i relation till EBITDA över tid inte skall överstiga 2,5. För att möta likviditetsrisken är Koncernens mål över tiden att inneha likvida medel och outnyttjade kreditfaciliteter uppgående till minst 6 procent av årsomsättningen.

Typ av risk	Finansiella risker	Riskhantering
Valuta- och ränterisker	Med valutarisk avses risken att förändringar i valutakursen har en negativ påverkan på Koncernens resultaträkning, balansräkning och kassaflöde. Valutarisk kan delas in i transaktionsexponering och om- räkningsexponering. Transaktionsexponering utgör nettot av operativa och finansiella in- och utflöden i valutor. Omräkningsexponering utgörs av utländska dotterbolags nettotillgångar och resultat i utländsk valuta. Med ränterisk avses risken för att förändringar i marknadsräntan påverkar Koncernens räntenetto och kassaflöde negativt.	Transaktionsexponeringen är relativt begränsad i Koncernen i jämförelse med omsättningen då försäljning och kostnader till största delen sker i lokal valuta. Enligt gällande policy säkras in- och utflöden i utländsk valuta när det förväntade nettoflödet beräknas överstiga 100 000 EUR. Koncernens största operativa transaktionsexponering utgörs av valutaparen USD/CHF och EUR/SEK. En osäkrad valutakursförändring på 10 procent av alla valutor skulle påverka Koncernens rörelseresultat på årsbasis med 46 MSEK. Koncernen genererar intäkter och kostnader i utländsk valuta och är därför exponerad för valutakursförändringar mot Koncernens redovisningsvaluta SEK. Enligt gällande policy kurssäkras inte omräkningsexponering inom Koncernen. Vid större förvärv kan omräkningsexponeringen av nettotillgångar i utländsk valuta säkras genom att ta upp lån i samma valuta som motsvarande nettotillgångar. Lån denominerade i EUR togs upp i samband med förvärvet av Pöyry under 2019. Koncernens ränteexponering uppstår huvudsakligen från utestående externa lån. Enligt gällande policy får Koncernen ta upp lån både till fast och rörlig ränta. Koncernen kan vid behov använda ränte-swappar för att uppnå önskad genomsnittlig räntebindningstid. En förändring av marknadsräntorna med 1 procentenhet under kommande tolv månader skulle påverka Koncernens räntekostnad med 16 MSEK.
Kreditrisk och koncentrationsrisk	Koncernens kommersiella och finansiella transaktioner ger upphov till kreditrisker gentemot Koncernens motparter. Med kreditrisk eller motpartsrisk avses risken för förlust om motparten inte fullgör sina förpliktelser.	Kreditrisken utgörs av utestående kundfordringar och upparbetade men ofakturerade konsultuppdrag. Denna risk begränsas genom att Koncernen har en kreditpolicy. Rutiner och verktyg för kreditbedömning används för att förebygga kreditrisken och projekten faktureras löpande för att minimera den upparbetade kreditrisken. Utöver det tillämpas förskottsbetalningar i vissa större projekt i syfte att minska kreditrisken. Koncernens tio största kunder, som står för cirka 17 procent av Koncernens omsättning, är samtliga stora internationella företag eller statliga institutioner och bolag. Resterande 83 procent av omsättningen är spridd på ett stort antal kunder.
Finansiell riskexponering inom projektverksamhet	Stora åtaganden med stort ansvar ökar också riskexponeringen finansiellt i projektresultatet. Ett projektåtagande med en fastprisuppgörelse kan innebära en ökad risk om tiden för uppdragets slutförande missbedöms, vilket kan innebära minskade marginaler.	Systemen för säljstöd och kompetenshantering samt interna utbildningar ger ett väl fungerande stöd för att skapa kompetenta projektorganisationer och nå hållbara affärsuppgörelser. Inom ramen för Koncernens "Sales and Delivery Process" och koncernövergripande attestordning finns implementerade rutiner för bl.a. kalkylering, granskning, anbuds- och kontraktsgenomgångar, riskanalys, identifiering av projektets viktigaste hållbarhetsaspekter, projektplanering, verifiering och validering av leverans. Styrgrupper tillsätts för uppföljning av progress i projektet, resultat, fakturering och cash hantering och risker. Koncernen genomför interna revisioner årligen för att säkerställa att processen och rutinerna efterlevs och fungerar som det är tänkt.
Immateriella tillgångar	Koncernens immateriella tillgångar härrör i huvudsak från rörelseförvärv. Dessa förvärvade immateriella tillgångar består till stor del av goodwill, eftersom det är humankapitalet i form av medarbetarkompetens som utgör värdet i konsultföretag. Prövning av goodwill sker årligen eller när indikationer om nedskrivningsbehov föreligger. Om framtida tester med avseende på en varaktig sänkning av goodwillvärdet skulle leda till en nedskrivning kan detta ha en väsentlig negativ inverkan på Koncernens resultat och finansiella ställning.	Vid varje rapporttillfälle prövas om det finns indikationer på att tillgången har minskat i värde. Om så är fallet beräknas tillgångens återvinningsvärde. En nedskrivningsprövning bygger på viktiga antaganden såsom tillväxttakt och marginal vilka är föremål för genomgående analys. Respektive kassagenererande enhet inom Koncernen prövas separat. Kassagenererande enheter utgörs av Koncernens Divisioner.
Typ av risk	**Operativa risker**	**Riskhantering**
IT-relaterade risker	Koncernens medarbetare är beroende av tillgång till en väl fungerande IT miljö och infrastruktur. Icke planerade avbrott, brister i cybersäkerheten, dataintrång och förlust av data kan få mycket negativ inverkan på verksamheten och innebära intäktsbortfall..	Koncernen säkerställer att man har rätt IT-resurser både genom interna resurser och via outsourcing. Rutiner och avtal reglerar utveckling, back-up, avvikelsehantering och support. Koncernen säkerställer systemägarskap, förvaltning och följer kontinuerligt upp att de resurser som finns att tillgå är tillräckliga och har nödvändig kompetens. Bolaget har informationssäkerhetsriktlinjer som fokuserar på hur medarbetare och underkonsulter ska agera för att alltid hålla högsta möjliga säkerhetsnivå gentemot alla intressenter. Koncernen satsar också på utbildningsinsatser för att öka kunskapen och medvetenheten kring informationssäkerhetsrisker.
Pandemi	En pandemi, såsom Covid-19-pandemin, kan få en negativ inverkan på Koncernens verksamhet, arbetsmiljö och kan innebära intäktsbortfall. Den kräver också stora omställningar i företagskulturen, arbets- och IT miljön,	Koncernens har utarbetade incident-, kris- och kontinuitetsprocesser och riktlinjer, dessa tillämpades i samband med Covid-19-pandemin. Nya säkerhetslösningar har tillförts för att säkerställa konfidentialitet, integritet och tillgänglighet av information och IT-system, för att möjliggöra och underlätta arbete på distans.
Arbetsmiljö	Koncernens medarbetare är dess viktigaste tillgång. Därför är arbetsmiljöfrågan viktig för ledning, medarbetare, kunder, partners och andra intressenter eftersom en god arbetsmiljö för bolagets medarbetare säkrar både hållbara resultat och långsiktiga relationer. Hälso- och säkerhetsrisker såsom yrkessjukdomar och olyckor kan också medföra intäktsbortfall.	Koncernens policy för kvalitet, miljö och arbetsmiljö lägger grunden för arbetsmiljöarbetet som sker globalt. Det finns också lokala rutiner för att rapportera arbetsrelaterade risker, olyckor och sjukdomar i varje land där Koncernen är verksam. Dessa följs upp och anmäls i enlighet med nationella lagkrav. Inom Koncernen finns också rutiner för kommunikation och utvärdering av den fysiska och psykiska arbetsmiljön. Användningen av våra system för att hantera arbetsmiljöfrågor omfattar alla våra anställda, oavsett anställningstyp. Koncernen har flera verktyg och incidenthanteringssystem som syftar till att mäta, följa upp och rapportera arbetsmiljörelaterade incidenter. Målet är att Koncernen ska ha ett gemensamt globalt system på plats under 2021.

Räkenskaper och noter

Räkenskaper

49 Resultaträkning för koncernen
50 Rapport över totalresultat för koncernen
50 Balansräkning för koncernen
52 Rapport över förändring av eget kapital för koncernen
53 Kassaflödesanalys för koncernen
54 Resultaträkning för moderbolaget
54 Rapport över totalresultat för moderbolaget
55 Balansräkning för moderbolaget
57 Rapport över förändring av eget kapital för moderbolaget
58 Kassaflödesanalys för moderbolaget

Noter

59 Not 1. Redovisningsprinciper
64 Not 2. Segmentsrapportering
65 Not 3. Förvärv av rörelse
67 Not 4. Övriga rörelseintäkter
67 Not 5. Arvode och kostnadsersättning till revisorer
67 Not 6. Anställda och personalkostnader
71 Not 7. Övriga rörelsekostnader
71 Not 8. Förvärvsrelaterade poster
71 Not 9. Jämförelsestörande poster
71 Not 10. Finansiella poster
72 Not 11. Bokslutsdispositioner
72 Not 12. Resultat per aktie och antal aktier
73 Not 13. Finansiella tillgångar och skulder
79 Not 14. Immateriella anläggningstillgångar
80 Not 15. Materiella anläggningstillgångar
81 Not 16. Leasing
81 Not 17. Andelar i intresseföretag och samarbetsarrangemang
81 Not 18. Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter
81 Not 19. Eget kapital
82 Not 20. Pensionsförpliktelser
85 Not 21. Övriga avsättningar
85 Not 22. Skatter
87 Not 23. Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter
87 Not 24. Operationell leasing
87 Not 25. Ställda säkerheter, eventualförpliktelser och eventualtillgångar
88 Not 26. Transaktioner med närstående
88 Not 27. Koncernföretag
91 Not 28. Obeskattade reserver
92 Not 29. Kassaflödesanalys
93 Not 30. Händelser efter balansdagen
93 Not 31. Kritiska uppskattningar och bedömningar
94 Not 32. Uppgifter om moderbolaget

Resultaträkning för koncernen

1 januari – 31 december, MSEK	Not	2020	2019
Nettoomsättning	2	18 991	19 792
Inköp av tjänster och material		-3 811	-4 408
Övriga externa kostnader	5, 16, 24	-1 245	-1 608
Personalkostnader	6	-11 860	-11 782
Övriga rörelseintäkter	4	198	27
Övriga rörelsekostnader	7	-24	0
Resultat hänförligt till andelar i intresseföretag	17	5	4
EBITDA		**2 253**	**2 024**
Av- och nedskrivningar av anläggningstillgångar[1]	14, 15, 16	-670	-657
EBITA		**1 584**	**1 368**
Förvärvsrelaterade poster[2]	8	-128	-91
Rörelseresultat (EBIT)	2, 9	**1 456**	**1 276**
Resultat från finansiella poster			
Finansiella intäkter	10	295	179
Finansiella kostnader	10, 16	-480	-416
Finansiella poster		**-185**	**-237**
Resultat efter finansiella poster		**1 270**	**1 039**
Skatt	22	-279	-219
Årets resultat		**991**	**821**
Hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		992	821
Innehav utan bestämmande inflytande		0	0
		991	**821**
Resultat per aktie avseende vinst hänförlig till moderbolagets aktieägare	12		
före utspädning (SEK)		8,81	8,07
efter utspädning (SEK)		8,81	7,99

[1] Av- och nedskrivningar av anläggningstillgångar avser materiella och immateriella anläggningstillgångar exklusive immateriella anläggningstillgångar relaterade till förvärv.
[2] Förvärvsrelaterade poster definieras som av- och nedskrivningar av förvärvsrelaterade immateriella anläggningstillgångar inklusive goodwill, omvärdering av villkorade köpeskillingar samt vinster och förluster vid avyttring av bolag och verksamheter.

Rapport över totalresultat för koncernen

1 januari – 31 december, MSEK	2020	2019
Årets resultat	**991**	**821**
Poster som kommer att omföras till årets resultat		
Årets omräkningsdifferenser vid omräkning av utländska verksamheter	-501	81
Förändringar verkligt värde säkringsinstrument	72	14
Förändringar verkligt värdereserv	—	5
Skatt	-6	-4
Poster som inte kommer att omföras till årets resultat		
Omvärdering av förmånsbestämda pensionsplaner	32	-97
Skatt	-10	18
Övrigt totalresultat	**-413**	**16**
Totalresultat för perioden	**578**	**837**
Hänförligt till:		
Moderbolagets aktieägare	579	837
Innehav utan bestämmande inflytande	0	0
	578	**837**

Balansräkning för koncernen

Per den 31 december, MSEK	Not	2020	2019
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar	2, 14	12 912	13 355
Materiella anläggningstillgångar	2, 15	539	587
Nyttjanderättstillgångar	2, 16	2 266	2 619
Andelar i intresseföretag	17	21	22
Finansiella placeringar	13	57	13
Långfristiga fordringar	13	33	23
Uppskjutna skattefordringar	22	190	252
Summa anläggningstillgångar		**16 017**	**16 872**
Omsättningstillgångar			
Kundfordringar	13	3 395	4 146
Upparbetade ej fakturerade intäkter	13	1 493	1 602
Aktuella skattefordringar	22	16	123
Övriga fordringar		450	386
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	18	308	249
Likvida medel	29	1 930	997
Summa omsättningstillgångar		**7 592**	**7 502**
Summa tillgångar		**23 610**	**24 375**

Balansräkning fortsättning

Per den 31 december, MSEK	Not	2020	2019
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital	19		
Aktiekapital		282	280
Övrigt tillskjutet kapital		4 971	4 824
Reserver		-113	322
Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat		4 954	3 941
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		**10 095**	**9 367**
Innehav utan bestämmande inflytande		1	1
Summa eget kapital		**10 096**	**9 369**
Skulder			
Lån och krediter	13	3 491	4 799
Leasingskulder	16	1 870	2 162
Avsättningar till pensioner	20	341	387
Övriga avsättningar	21	91	107
Uppskjutna skatteskulder	22	461	537
Övriga skulder	13	60	246
Summa långfristiga skulder		**6 313**	**8 239**
Lån och krediter	13	872	235
Leasingskulder	16	567	617
Övriga avsättningar	21	74	101
Fakturerade ej upparbetade intäkter		1 636	1 711
Leverantörsskulder		842	869
Aktuella skatteskulder	22	162	111
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	23	2 026	2 134
Övriga skulder	13	1 019	989
Summa kortfristiga skulder		**7 199**	**6 767**
Summa skulder		**13 513**	**15 006**
Summa eget kapital och skulder		**23 610**	**24 375**

Information om koncernens ställda säkerheter och eventualförpliktelser, se not 25.

Nettolåneskuld	**2020**	**2019**
Lån och krediter	4 344	5 034
Nettopensionsskuld	341	387
Likvida medel	-1 930	-997
	2 756	**4 424**

Rapport över förändring av eget kapital för koncernen

	Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare						
MSEK	**Aktiekapital**	**Övrigt tillskjutet kapital**	**Reserver**	**Balanserade vinstmedel inkl. årets resultat**	**Summa**	**Innehav utan bestämmande inflytande**	**Totalt eget kapital**
Ingående eget kapital 2019-01-01	193	953	227	4 076	5 449	16	5 465
Årets resultat				821	821	0	821
Övrigt totalresultat			95	-79	16	0	16
Totalresultat för perioden	**—**	**—**	**95**	**742**	**837**	**0**	**837**
Lämnade utdelningar				-560	-560	0	-560
Nyemission	87	3 880			3 967		3 967
Konvertering av konvertibellån till aktier	2	145			147		147
Värde av konverteringsrätt (program 2019)		11			11		11
Skatt på värde av konverteringsrätt (program 2019)		-3			-3		-3
Återköp/försäljning av egna aktier		-164			-164		-164
Indrag av egna aktier	-2	2			—		—
Återbetalning av hybridobligation				-331	-331		-331
Transaktioner relaterade till innehav utan bestämmande inflytande				14	14	-14	—
Utgående eget kapital 2019-12-31	**280**	**4 824**	**322**	**3 941**	**9 367**	**1**	**9 369**
Ingående eget kapital 2020-01-01	280	4 824	322	3 941	9 367	1	9 369
Årets resultat				992	992	0	991
Övrigt totalresultat			-435	22	-413	0	-413
Totalresultat för perioden	**—**	**—**	**-435**	**1 014**	**579**	**-1**	**578**
Lämnade utdelningar					—	0	0
Konvertering av konvertibellån till aktier	2	156			158		158
Värde av konverteringsrätt (program 2020)		9			9		9
Skatt på värde av konverteringsrätt (program 2020)		-2			-2		-2
Ändrad konverteringskurs (program 2017)		-16			-16		-16
Utgående eget kapital 2020-12-31	**282**	**4 971**	**-113**	**4 954**	**10 095**	**1**	**10 096**

För kompletterande uppgifter, se not 19.

Kassaflödesanalys för koncernen

1 januari – 31 december, MSEK	Not	2020	2019
Den löpande verksamheten	29		
Resultat efter finansiella poster		1 270	1 039
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		460	880
Varav IFRS 16 leasing		520	520
Betald inkomstskatt		-163	-284
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital		**1 567**	**1 635**
Kassaflöde från förändringar av rörelsekapital			
Förändring av rörelsefordringar		445	99
Förändring av rörelseskulder		73	259
Kassaflöde från den löpande verksamheten		**2 085**	**1 993**
Investeringsverksamheten			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-81	-136
Avyttring av materiella anläggningstillgångar		8	7
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-101	-67
Förvärv av rörelse	3	-41	-4 891
Avyttring av rörelse		-5	1
Erlagda villkorade köpeskillingar och successiva förvärv		-108	-310
Förvärv av finansiella fordringar		-18	—
Avyttring av finansiella tillgångar		1	106
Kassaflöde från investeringsverksamheten		**-345**	**-5 290**
Finansieringsverksamheten			
Nyemission		—	3 967
Upptagna lån		849	3 035
Amortering av lån		-1 836	-1 881
Utbetald utdelning		—	-560
Återköp/försäljning av egna aktier		—	-164
Återbetalning hybridobligation		—	-331
Utbetalning konvertibelprogram		0	0
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		**-987**	**4 066**
Årets kassaflöde		**753**	**769**
Likvida medel vid årets början		997	239
Kursdifferens i likvida medel		180	-11
Likvida medel vid årets slut		**1 930**	**997**

Förändring av nettolåneskuld för koncernen

1 januari – 31 december, MSEK	2020	2019
Ingående balans	7 203	3 455
Ändrad redovisningsprincip IFRS 16 Leaseavtal	—	3 299
Kassaflöde från den löpande verksamheten	-2 085	-1 993
Investeringar	174	197
Förvärv/avyttring av rörelse och villkorade köpeskillingar	154	5 201
Utdelning	—	560
Återköp/försäljning egna aktier	—	164
Nyemission	—	-3 967
Återbetalning hybridobligation	—	331
Övrigt	-253	-44
Utgående balans	**5 193**	**7 203**

Resultaträkning för moderbolaget

1 januari – 31 december, MSEK	Not	2020	2019
Rörelsens intäkter			
Nettoomsättning		986	701
Övriga rörelseintäkter	4	303	271
		1 289	**972**
Rörelsens kostnader			
Övriga externa kostnader	5, 24	-1 020	-741
Personalkostnader	6	-184	-225
Av- och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	14, 15	-41	-34
Övriga rörelsekostnader	7	-112	-112
Rörelseresultat		**-68**	**-140**
Resultat från finansiella poster			
Resultat från andelar i koncern– och intresseföretag	10	409	562
Ränteintäkter och liknande resultatposter	10	370	108
Räntekostnader och liknande resultatposter	10	-334	-231
		444	**440**
Resultat efter finansiella poster		**376**	**300**
Bokslutsdispositioner	11	-38	248
Resultat före skatt		**338**	**547**
Skatt	22	10	2
Årets resultat		**349**	**549**

Rapport över totalresultat för moderbolaget

1 januari – 31 december, MSEK	2020	2019
Årets resultat	**349**	**549**
Poster som kommer att omföras till årets resultat		
Förändringar verkligt värde säkringsinstrument	-11	4
Skatt	3	-1
Poster som inte kommer att omföras till årets resultat		
Förändringar verkligt värde aktier i Pöyry	—	6
Övrigt totalresultat	**-8**	**9**
Totalresultat för perioden	**340**	**558**

Balansräkning för moderbolaget

Per den 31 december, MSEK	Not	2020	2019
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar	14	161	61
Materiella anläggningstillgångar	15	142	155
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i koncernföretag	27	8 369	8 521
Fordringar hos koncernföretag	26	5 745	4 745
Långfristiga fordringar		83	0
Summa anläggningstillgångar		**14 500**	**13 483**
Omsättningstillgångar			
Kortfristiga fordringar			
Kundfordringar		1	1
Fordringar hos koncern- och intresseföretag	26	1 357	2 215
Övriga fordringar		579	537
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	18	136	121
Summa kortfristiga fordringar		**2 072**	**2 875**
Kassa och bank	29	889	133
Summa omsättningstillgångar		**2 961**	**3 007**
Summa tillgångar		**17 462**	**16 490**

Balansräkning för moderbolaget fortsättning

Per den 31 december, MSEK	Not	2020	2019
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital	19		
Bundet eget kapital			
Aktiekapital		282	280
Reservfond		47	47
Fritt eget kapital			
Överkursfond		4 888	4 741
Fond för verkligt värde		11	19
Balanserat resultat		3 910	3 361
Årets resultat		349	549
Summa eget kapital		**9 487**	**8 997**
Obeskattade reserver	28	**120**	**82**
Avsättningar			
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	20	15	16
Uppskjuten skatteskuld	22	4	5
Övriga avsättningar	21	47	79
Summa avsättningar		**66**	**100**
Långfristiga skulder			
Obligationslån	13	2 500	3 200
Personalkonvertibel	13	489	342
Skulder till kreditinstitut	13	500	1 255
Övriga skulder	13	—	5
Summa långfristiga skulder		**3 489**	**4 803**
Kortfristiga skulder			
Personalkonvertibel	13	59	197
Skulder till kreditinstitut	13	856	37
Leverantörsskulder		151	153
Skulder till koncernföretag	26	2 416	1 952
Aktuell skatteskuld	22	11	1
Övriga skulder	13	699	63
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	23	107	104
Summa kortfristiga skulder		**4 299**	**2 508**
Summa eget kapital och skulder		**17 462**	**16 490**

Rapport över förändring av eget kapital för moderbolaget

	Bundet eget kapital		Fritt eget kapital				
MSEK	**Aktiekapital**	**Reservfond**	**Överkurs-fond**	**Fond för verkligt värde**	**Balanserat resultat**	**Årets resultat**	**Totalt eget kapital**
Ingående eget kapital 2019-01-01	193	47	870	10	3 130	792	5 041
Årets resultat						549	549
Övrigt totalresultat				9			9
Totalresultat för perioden	**—**	**—**	**—**	**9**	**—**	**549**	**558**
Vinstdisposition					792	-792	—
Lämnade utdelningar					-560		-560
Nyemission	87		3 880				3 967
Konvertering av konvertibellån till aktier	2		145				147
Värde av konverteringsrätt (program 2018)			11				11
Skatt på värde av konverteringsrätt (program 2018)			-3				-3
Återköp/försäljning av egna aktier			-164				-164
Indrag av egna aktier	-2		2				—
Utgående eget kapital 2019-12-31	**280**	**47**	**4 741**	**19**	**3 361**	**549**	**8 997**
Ingående eget kapital 2020-01-01	280	47	4 741	19	3 361	549	8 997
Årets resultat						349	349
Övrigt totalresultat				-8			-8
Totalresultat för perioden	**—**	**—**	**—**	**-8**	**—**	**349**	**341**
Vinstdisposition					549	-549	—
Konvertering av konvertibellån till aktier	2		156				158
Värde av konverteringsrätt (program 2020)			9				9
Skatt på värde av konverteringsrätt (program 2020)			-2				-2
Ändrad konverteringskurs (program 2017)			-16				-16
Utgående eget kapital 2020-12-31	**282**	**47**	**4 888**	**11**	**3 910**	**349**	**9 487**

För kompletterande uppgifter, se not 19.

Kassaflödesanalys för moderbolaget

1 januari – 31 december, MSEK	Not	2020	2019
Den löpande verksamheten	29		
Resultat efter finansiella poster		376	300
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		-409	-421
Betald inkomstskatt		-1	-3
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital		**-34**	**-124**
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Förändring av rörelsefordringar		1 335	-186
Förändring av rörelseskulder		1 127	1 367
Kassaflöde från den löpande verksamheten		**2 428**	**1 057**
Investeringsverksamheten			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-19	-46
Avyttring av materiella anläggningstillgångar		1	0
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-110	-55
Förvärv av finansiella anläggningstillgångar		-1 017	—
Förvärv av dotterbolag		-46	-5 763
Avyttring av dotterbolag		16	11
Lämnade aktieägartillskott		0	-26
Erlagda villkorade köpeskillingar		-8	-79
Kassaflöde från investeringsverksamheten		**-1 184**	**-5 957**
Finansieringsverksamheten			
Nyemission		—	3 967
Upptagna lån		849	3 027
Amortering av lån		-1 336	-1 268
Utbetald utdelning		—	-560
Återköp av egna aktier		—	-164
Utbetald konvertibel		0	0
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		**-488**	**5 001**
Årets kassaflöde		757	101
Likvida medel vid årets början		133	32
Likvida medel vid årets slut		**889**	**133**

Not 1

Väsentliga redovisningsprinciper

1.1 Överensstämmelse med normgivning och lag
Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS) utgivna av International Accounting Standards Board (IASB) samt tolkningsuttalanden från International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) som har godkänts av EG-kommissionen för tillämpning inom EU. Vidare har Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 1 ”Kompletterande redovisningsregler för koncerner” tillämpats.

Moderbolaget tillämpar samma redovisningsprinciper som koncernen utom i de fall som anges nedan under avsnittet ”Moderbolagets redovisningsprinciper”. De avvikelser som förekommer mellan moderbolagets och koncernens principer föranleds av begränsningar i möjligheterna att tillämpa IFRS i moderbolaget till följd av ÄRL och Tryggandelagen samt i vissa fall av skatteskäl.

1.2 Förutsättningar vid upprättande av moderbolagets och koncernens finansiella rapporter
Moderbolagets funktionella valuta är svenska kronor som även utgör rapporteringsvalutan för moderbolaget och för koncernen. Det innebär att de finansiella rapporterna presenteras i svenska kronor. Tillgångar och skulder är redovisade till historiska anskaffningsvärden, förutom vissa finansiella tillgångar och skulder som värderas till verkligt värde. Finansiella tillgångar och skulder som värderas till verkligt värde består av derivatinstrument, villkorade köpeskillingar och finansiella placeringar. Att upprätta de finansiella rapporterna i enlighet med IFRS kräver att företagsledningen gör bedömningar och uppskattningar samt gör antaganden som påverkar tillämpningen av redovisningsprinciperna och de redovisade beloppen av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader.

Uppskattningarna och antagandena är baserade på historiska erfarenheter och ett antal andra faktorer som under rådande förhållanden bedöms rimliga. Resultatet av dessa uppskattningar och antaganden används sedan för att bedöma de redovisade värdena på tillgångar och skulder som inte annars framgår tydligt från andra källor. Verkliga utfallet kan avvika från dessa uppskattningar och bedömningar. Uppskattningarna och antagandena ses över regelbundet. Ändringar av uppskattningar redovisas i den period ändringen görs om ändringen endast påverkat denna period, eller i den period ändringen görs och framtida perioder om ändringen påverkar både aktuell period och framtida perioder. Bedömningar gjorda av företagsledningen vid tillämpningen av IFRS som har en betydande inverkan på de finansiella rapporterna och gjorda uppskattningar som kan medföra väsentliga justeringar i påföljande års finansiella rapporter beskrivs närmare i not 31.

De nedan angivna redovisningsprinciperna för koncernen har tillämpats konsekvent på samtliga perioder som presenteras i koncernens finansiella rapporter, om inte annat framgår nedan. Koncernens redovisningsprinciper har tillämpats konsekvent på rapportering och konsolidering av moderbolag, dotterföretag samt intagande av intresseföretag och joint ventures i koncernredovisningen. Årsredovisningen och koncernredovisningen har godkänts för utfärdande av styrelsen den 30 mars 2021. Koncernens resultat- och balansräkning och moderbolagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämma den 3 juni 2021.

1.3 Ändrade redovisningsprinciper och upplysningskrav
1.3.1 Ändrade och nya redovisningsprinciper för året
Under året har hänsyn tagits till effekterna av Covid-19 och statliga stöd har rapporterats till verkligt värde när det föreligger rimlig säkerhet att villkoren är uppfyllda och att bidragen kommer erhållas i enlighet med IAS 20.7. Redovisning av fordran och intäkt görs när bedömning sker att det är rimligt att villkoren kommer uppfyllas och det är rimligt säkert att stödet kommer att erhållas. Koncernen har inte mottagit hyreslättnader som väsentligen påverkat värderingen av leasingavtal enligt IFRS 16.

Ändrade och nya redovisningsprinciper har inte haft någon väsentlig inverkan på koncernen.

Ingen av de IFRS- eller IFRIC-tolkningar som ännu inte har trätt i kraft bedöms ha någon väsentlig inverkan på koncernen.

1.4 Segmentsrapportering
Segmentsrapporteringen utgår från rörelsesegment som utgörs av koncernens fem divisioner. Detta sammanfaller med strukturen för verkställande direktörens uppföljning och styrning av verksamheten.

1.5 Klassificering med mera
Anläggningstillgångar och långfristiga skulder i moderbolaget och koncernen består i allt väsentligt enbart av belopp som förväntas återvinnas eller betalas efter mer än tolv månader räknat från balansdagen. Omsättningstillgångar och kortfristiga skulder i moderbolaget och koncernen består i allt väsentligt enbart av belopp som förväntas återvinnas eller betalas inom tolv månader räknat från balansdagen.

1.6 Konsolideringsprinciper
1.6.1 Dotterföretag
Dotterföretag är företag som står under ett bestämmande inflytande från ÅF Pöyry AB. Bestämmande inflytande innebär direkt eller indirekt en rätt att utforma ett företags finansiella och operativa strategier i syfte att erhålla ekonomiska fördelar.

Dotterföretag redovisas enligt förvärvsmetoden. Metoden innebär att förvärv av ett dotterföretag betraktas som en transaktion varigenom koncernen indirekt förvärvar dotterföretagets tillgångar och övertar dess skulder och eventuella förpliktelser. Det koncernmässiga anskaffningsvärdet fastställs genom en förvärvsanalys i anslutning till rörelseförvärvet. I analysen fastställs dels anskaffningsvärdet för andelarna eller rörelsen, dels det verkliga värdet av förvärvade identifierbara tillgångar samt övertagna skulder, eventuella förpliktelser och för emitterade eget kapital instrument som lämnats som vederlag i utbyte mot de förvärvade nettotillgångarna.

Skillnaden mellan anskaffningsvärdet för dotterföretagsaktierna och det verkliga värdet av förvärvade tillgångar, övertagna skulder och eventuella förpliktelser utgör koncernmässig goodwill. Dotterföretags finansiella rapporter tas in i koncernredovisningen från och med förvärvstidpunkten till det datum då det bestämmande inflytandet upphör.

1.6.2 Intresseföretag och samarbetsarrangemang
Intresseföretag
Intresseföretag är de företag för vilka koncernen har ett betydande men inte bestämmande inflytande över den driftsmässiga och finansiella styrningen, vanligtvis genom andelsinnehav mellan 20 procent och 50 procent av röstetalet. Från och med den tidpunkt som det betydande inflytandet erhålls redovisas andelar i intresseföretag enligt kapitalandelsmetoden i koncernredovisningen.

Samarbetsarrangemang
Det finns två typer av samarbetsarrangemang: gemensam verksamhet och joint ventures. En gemensam verksamhet uppkommer då en part i en gemensam verksamhet har direkt rätt till tillgångarna och åtaganden för skulderna i ett samarbetsarrangemang. I ett sådant arrangemang redovisas tillgångar, skulder, intäkter och kostnader utifrån innehavarens andel av dessa. Ett joint venture är ett samarbetsarrangemang genom vilket parterna som har gemensamt bestämmande inflytande över arrangemanget har rätt till nettotillgångarna i arrangemanget. Innehavet i ett sådant arrangemang redovisas enligt kapitalandelsmetoden.

Kapitalandelsmetoden
Kapitalandelsmetoden innebär att det i koncernen redovisade värdet på innehavet i intresseföretag/joint venture motsvaras av koncernens andel i intresseföretagets/joint ventures egna kapital samt

Forts. Not 1

koncernmässig goodwill och andra eventuella kvarvarande värden på koncernmässiga över- och undervärden. I koncernens resultaträkning redovisas som ”Andel i intresseföretag/joint venture resultat” koncernens andel i nettoresultatet efter skatt och minoritet justerat för eventuella avskrivningar, nedskrivningar eller upplösningar av förvärvade överrespektive undervärden. Erhållna utdelningar minskar investeringens redovisade värde. Eventuell skillnad vid förvärvet mellan anskaffningsvärdet för innehavet och ägarföretagets andel av det verkliga värdets netto av intresseföretagets/joint ventures identifierbara tillgångar, skulder och eventuella förpliktelser redovisas i enlighet med IFRS 3 Rörelseförvärv. När koncernens andel av redovisade förluster överstiger det redovisade värdet på andelarna i koncernen reduceras andelarnas värde till noll. Fortsatta förluster redovisas endast då koncernen har lämnat garantier för att täcka uppkomna förluster. Kapitalandelsmetoden tillämpas fram till den tidpunkt när det betydande inflytandet upphör.

1.6.3 Transaktioner som elimineras vid konsolidering
Koncerninterna fordringar och skulder, intäkter eller kostnader och orealiserade vinster eller förluster som uppkommer från transaktioner mellan koncernföretag, elimineras i sin helhet vid upprättandet av koncernredovisningen.

Orealiserade vinster som uppkommer från transaktioner med intresseföretag och samarbetsarrangemang elimineras i den utsträckning som motsvarar koncernens ägarandel i företaget. Orealiserade förluster elimineras på samma sätt som orealiserade vinster, men endast i den utsträckning det inte finns någon indikation på nedskrivningsbehov.

1.7 Utländsk valuta
1.7.1 Transaktioner i utländsk valuta
Transaktioner i utländsk valuta omräknas till den funktionella valutan med den valutakurs som föreligger på transaktionsdagen. Monetära tillgångar och skulder i utländsk valuta räknas om till den funktionella valutan till den valutakurs som föreligger på balansdagen. Valutakursdifferenser som uppstår vid omräkningarna redovisas i resultaträkningen. Icke-monetära tillgångar och skulder som redovisas till historiska anskaffningsvärden omräknas till valutakurs vid transaktionstillfället. Icke-monetära tillgångar och skulder som redovisas till verkliga värden omräknas till den funktionella valutan och till den kurs som råder vid tidpunkten för värdering till verkligt värde. Valutakursförändringen redovisas sedan på samma sätt som övrig värdeförändring avseende tillgången eller skulden.

Funktionell valuta är valutan i de primära ekonomiska miljöer där de i koncernen ingående bolagen bedriver sin verksamhet. Moderbolagets funktionella valuta, tillika rapporteringsvaluta, är svenska kronor. Koncernens rapporteringsvaluta är svenska kronor.

1.7.2 Utländska verksamheters finansiella rapporter
Tillgångar och skulder i utlandsverksamheter, inklusive goodwill och andra koncernmässiga över- och undervärden, omräknas till svenska kronor med den valutakurs som råder på balansdagen. Intäkter och kostnader i en utlandsverksamhet omräknas till svenska kronor med en genomsnittskurs som utgör en approximation av kurserna vid respektive transaktionstidpunkt.

Omräkningsdifferenser som uppstår i samband med omräkning av en utländsk nettoinvestering redovisas i övrigt totalresultat. Vid avyttring av en utlandsverksamhet realiseras de till verksamheten hänförliga ackumulerade omräkningsdifferenserna efter avdrag för eventuell valutasäkring i koncernens resultaträkning.

1.8 Intäkter
Koncernens affärsmodell är uppdelad på två kunderbjudanden; Project business och Professional services. Project business är koncernens erbjudande för större projekt och helhetsåtaganden. Här agerar koncernen som partner till kunden samt leder och driver hela projektet. Professional service är erbjudandet där kunden själv leder och driver projektet och koncernen bidrar med lämplig kompetens i rätt tid. Inom Project business sker fakturering i takt med att arbetet fortskrider i enlighet med avtalade villkor, antingen periodiskt (månatligen) eller när avtalsenliga milstolpar uppnåtts. Vanligen sker fakturering efter intäkt har bokförts vilket resulterar i upparbetade ej fakturerade intäkter (avtalstillgångar). Dock erhåller koncernen ibland förskott eller depositioner från våra kunder före intäkten redovisats, vilket då resulterar i fakturerade ej upparbetade intäkter (avtalsskulder). Inom Professional services faktureras nedlagda timmar på uppdraget vanligtvis i slutet av varje månad. Inom Project business uppfylls prestationsåtaganden över tid i takt med att servicen tillhandahålls. Intäktsredovisningen är baserad på kostnader där ackumulerade kostnader ställs i relation till totalt estimerade kostnader. Avseende Professional services redovisas intäkter uppgående till det belopp som enheten har rätt att fakturera, i enlighet med IFRS 15 B16.

1.9 Rörelsekostnader och finansiella intäkter och kostnader
1.9.1 Leasingavtal
IFRS 16 medför en enhetlig leasingredovisningsmodell för leasetagare. En leasetagare redovisar en nyttjanderättstillgång som representerar en rätt att använda den underliggande tillgången och en leasingskuld som representerar en skyldighet att betala leasingavgifter. Koncernen tillämpar undantagen för korttidsleasingavtal och leasing av tillgångar av lågt värde. Räntan som har använts är satt per land och tillgångsslag samt med hänsyn till respektive avtals hyresperiod.

1.9.2 Finansiella intäkter och kostnader
Finansiella intäkter och kostnader består av ränteintäkter på bankmedel och fordringar etc, räntekostnader på lån, lånekostnader, utdelningsintäkter och valutakursdifferenser på låneskulder och fordringar. Ränteintäkter på fordringar och räntekostnader på skulder beräknas med tillämpning av effektivräntemetoden. Effektivräntan är den ränta som gör att nuvärdet av alla framtida in- och utbetalningar under räntebindningstiden blir lika med det redovisade värdet av fordran eller skulden. Räntekomponenten i leasingbetalningar är redovisad i resultaträkningen genom tillämpning av effektivräntemetoden. Ränteintäkter inkluderar periodiserade belopp av transaktionskostnader och eventuella rabatter, premier och andra skillnader mellan det ursprungliga värdet av fordran och det belopp som erhålls vid förfall. Lånekostnader belastar resultatet för den period till vilken de hänför sig. Kostnad som uppkommer vid upptagande av lån fördelas över lånets löptid på basis av den redovisade skulden. Utdelningsintäkt redovisas när rätten att erhålla betalning fastställts.

1.10 Finansiella instrument
Finansiella instrument som redovisas i balansräkningen inkluderar på tillgångssidan likvida medel, kundfordringar, aktier, finansiella placeringar och andra eget kapitalinstrument samt derivat. Bland skulder och eget kapital återfinns leverantörsskulder, utgivna skuld- och eget kapitalinstrument, låneskulder, villkorade köpeskillingar samt derivat. En finansiell tillgång eller finansiell skuld tas upp i balansräkningen när bolaget blir part till instrumentets avtalsmässiga villkor. Kundfordringar tas upp i balansräkningen när faktura har skickats. Skuld tas upp när motparten har presterat och avtalsenlig skyldighet föreligger att betala, även om faktura ännu inte mottagits. Leverantörsskulder tas upp när faktura mottagits. En finansiell tillgång tas bort från balansräkningen när rättigheterna i avtalet realiseras, förfaller eller bolaget förlorar kontrollen över dem. Detsamma gäller för del av en finansiell tillgång. En finansiell skuld tas bort från balansräkningen när förpliktelsen i avtalet fullgörs eller på annat sätt utsläcks. Detsamma gäller för del av en finansiell skuld. Förvärv och avyttring av finansiella tillgångar redovisas på affärsdagen, som utgör den dag då bolaget förbinder sig att förvärva eller avyttra tillgången.

1.10.1 Klassificering och värdering
Finansiella instrument som inte är derivat redovisas initialt till anskaffningsvärde motsvarande instrumentets verkliga värde med tillägg för transaktionskostnader för alla finansiella instrument förutom de som tillhör kategorin finansiell tillgång som redovisas till verkligt värde via

resultaträkningen, vilka redovisas till verkligt värde exklusive transaktionskostnader. Ett finansiellt instrument klassificeras vid första redovisningen utifrån vilket syfte instrumentet förvärvades. Klassificeringen avgör hur det finansiella instrumentet värderas efter första redovisningstillfället såsom beskrivs nedan. Derivatinstrument redovisas initialt till verkligt värde innebärande att transaktionskostnader belastar periodens resultat. Efter den initiala redovisningen redovisas derivatinstrument på sätt som beskrivs nedan. Moderbolaget tillämpar samma värderingsprinciper som koncernen avseende finansiella instrument (se not 13 för mer information).

1.10.2 Finansiella tillgångar som inte redovisas till verkligt värde
Finansiella tillgångar som inte redovisas till verkligt värde är finansiella tillgångar som inte är derivat, som har fastställda eller fastställbara betalningar och som inte är noterade på en aktiv marknad. Dessa tillgångar värderas till upplupet anskaffningsvärde. Upplupet anskaffningsvärde bestäms utifrån den effektivränta som beräknades vid anskaffningstidpunkten. Tillgångar med kort löptid diskonteras inte. Kundfordran redovisas till det belopp som beräknas inflyta, det vill säga efter avdrag för osäkra fordringar som bedömts individuellt. Nedskrivningar av kundfordringar redovisas i rörelsens kostnader. Övriga fordringar klassificeras som långfristiga fordringar om innehavstiden är längre än ett år och om de är kortare som övriga fordringar.

Likvida medel består av kassamedel samt omedelbart tillgängliga tillgodohavanden hos banker och motsvarande institut samt kortfristiga likvida placeringar med en löptid från anskaffningstidpunkten understigande tre månader vilka är utsatta för endast en obetydlig risk för värdefluktuationer.

1.10.3 Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde via resultatet
Tillgångar och skulder i denna kategori värderas löpande till verkligt värde med periodens förändringar redovisade i årets resultat. Till denna kategori tillhör villkorade köpeskillingar.

1.10.4 Finansiella skulder som inte redovisas till verkligt värde
Lån samt övriga finansiella skulder, till exempel leverantörsskulder, ingår i denna kategori. Skulderna värderas till upplupet anskaffningsvärde. Leverantörsskulder har kort förväntad löptid och värderas utan diskontering till nominellt belopp. Långfristiga skulder har en förväntad löptid längre än ett år medan kortfristiga skulder har en löptid kortare än ett år. Konvertibla skuldebrev kan konverteras till aktier genom att motparten utnyttjar sin option att konvertera fordringsrätten till aktier och redovisas som ett sammansatt finansiellt instrument uppdelat på en skulddel och en eget kapitaldel.

Skuldens verkliga värde beräknas genom att de framtida betalningsflödena diskonteras med den aktuella marknadsräntan för en liknande skuld, utan rätt till konvertering. Värdet på eget kapitalinstrumentet beräknas som skillnaden mellan emissionslikviden då det konvertibla skuldebrevet gavs ut och det verkliga värdet av den finansiella skulden vid emissionstidpunkten. Eventuell uppskjuten skatt hänförlig till skulden vid emissionstidpunkten avräknas från det redovisade värdet av eget kapitalinstrumentet. Transaktionskostnader i samband med emission av ett sammansatt finansiellt instrument fördelas på skulddelen och eget kapitaldelen proportionellt mot hur emissionslikviden fördelas. Räntekostnaden redovisas i resultaträkningen och beräknas med effektivräntemetoden.

1.10.5 Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde i övrigt totalresultat
Finansiella placeringar värderat till verkligt värde i övrigt totalresultat ingår i denna kategori.

1.11 Derivatinstrument och säkringsåtgärder
Derivatinstrument som används för säkring av framtida kassaflöden redovisas i balansräkningen till verkligt värde. Värdeförändringarna redovisas i övrigt totalresultat (kassaflödessäkring) eller balansräkningen (verkligt värdesäkring) tills dess att det säkrade flödet träffar resultaträkningen, varvid säkringsinstrumentets ackumulerade värdeförändringar överförs till resultaträkningen för att där möta resultateffekterna från den säkrade transaktionen. De säkrade flödena kan vara både kontrakterade och prognostiserade transaktioner. Vinster och förluster avseende säkringar redovisas i resultaträkningen vid samma tidpunkt som vinster och förluster redovisas för de poster som säkrats. Även om säkringsredovisning inte tillämpas, redovisas värdeökningar respektive värdeminskningar på derivatet som intäkter respektive kostnader inom rörelseresultatet eller inom finansnettot baserat på syftet med användningar av derivatinstrumentet. Vid säkringsredovisning redovisas ineffektiv del på samma sätt som värdeförändringar på derivat som inte används för säkringsredovisning.

1.12 Materiella anläggningstillgångar
1.12.1 Ägda tillgångar
Materiella anläggningstillgångar redovisas som tillgång i balansräkningen om det är sannolikt att framtida ekonomiska fördelar kommer att komma bolaget till del och anskaffningsvärdet för tillgången kan beräknas på ett tillförlitligt sätt. Materiella anläggningstillgångar redovisas i koncernen till anskaffningsvärde efter avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår inköpspriset samt kostnader direkt hänförbara till tillgången för att bringa den på plats och i skick för att utnyttjas i enlighet med syftet med anskaffningen.

Materiella anläggningstillgångar som består av delar med olika nyttjandeperioder behandlas som separata komponenter av materiella anläggningstillgångar. Det redovisade värdet för en materiell anläggningstillgång tas bort ur balansräkningen vid utrangering eller avyttring eller när inga framtida ekonomiska fördelar väntas från användning eller utrangering/avyttring av tillgången. Vinst eller förlust som uppkommer vid avyttring eller utrangering av en tillgång utgörs av skillnaden mellan försäljningspriset och tillgångens redovisade värde med avdrag för direkta försäljningskostnader. Vinst och förlust redovisas som övrig rörelseintäkt/-kostnad.

Tillkommande utgifter
Tillkommande utgifter läggs till anskaffningsvärdet endast om det är sannolikt att de framtida ekonomiska fördelar som är förknippade med tillgången kommer att komma företaget till del och anskaffningsvärdet kan beräknas på ett tillförlitligt sätt.

1.12.2 Leasade tillgångar
Leasade tillgångar redovisas från och med 1 januari 2019 i enlighet med IFRS 16 Leasingavtal, tidigare tillämpades IAS 17 (se även not 24).

1.12.3 Avskrivningsprinciper
Avskrivning sker linjärt över tillgångens beräknade nyttjandeperiod. De beräknade nyttjandeperioderna är:

IT-utrustning	3 år
Bilar	5 år
Kontorsutrustning	5 år
Kontorsmöbler	10 år
Byggnader (rörelsefastigheter)	40–100 år

Rörelsefastigheten består av ett antal komponenter med olika nyttjandeperioder. Huvudindelningen är byggnader och mark. Ingen avskrivning sker på komponenten mark vars nyttjandeperiod bedöms som obegränsad. Byggnaderna består emellertid av flera komponenter vars nyttjandeperioder varierar. Nyttjandeperioderna har bedömts variera mellan 40–100 år på dessa komponenter. Bedömning av en tillgångs restvärde och nyttjandeperiod görs årligen.

1.13 Immateriella tillgångar
1.13.1 Goodwill
Goodwill representerar skillnaden mellan anskaffningsvärdet för rörelseförvärv och det verkliga värdet av förvärvade tillgångar, övertagna skulder samt eventuella förpliktelser. Goodwill fördelas till kassagene-

Forts. Not 1

rerande enheter och grupper av kassagenererande enheter och testas årligen för nedskrivningsbehov.

Goodwill värderas således till anskaffningsvärde minus eventuella ackumulerade nedskrivningar. Goodwill som uppkommit vid förvärv av intresseföretag inkluderas i det redovisade värdet för andelar i intresseföretag. Vid rörelseförvärv där anskaffningskostnaden understiger nettovärdet av förvärvade tillgångar och övertagna skulder samt eventuella förpliktelser, redovisas skillnaden direkt i resultaträkningen.

1.13.2 Övriga immateriella tillgångar
Övriga immateriella tillgångar som förvärvas av koncernen redovisas till anskaffningsvärde minus ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar. Nedlagda kostnader för internt genererad goodwill och internt genererade varumärken redovisas i resultaträkningen när kostnaden uppkommer.

1.13.3 Tillkommande utgifter
Tillkommande utgifter för aktiverade immateriella tillgångar redovisas som en tillgång i balansräkningen endast då de ökar de framtida ekonomiska fördelarna för den specifika tillgången till vilka de hänför sig. Alla andra utgifter kostnadsförs när de uppkommer.

1.13.4 Avskrivning
Avskrivningar redovisas i resultaträkningen linjärt över immateriella tillgångars beräknade nyttjandeperioder, såvida inte sådana nyttjandeperioder är obestämda. Avskrivningsbara immateriella tillgångar skrivs av från det datum då de är tillgängliga för användning. De beräknade nyttjandeperioderna är:

Balanserade utvecklingsutgifter	1–3 år
Orderstock	1–5 år
Kundrelationer	10–20 år
Varumärke	2–5 år
Affärssystem	3–10 år

1.14 Nedskrivningar
De redovisade värdena för koncernens tillgångar – med undantag för tillgångar för försäljning redovisade enligt IFRS 5 och uppskjutna skattefordringar – prövas vid varje balansdag för att bedöma om det finns indikation på nedskrivningsbehov. Om någon sådan indikation finns beräknas tillgångens återvinningsvärde. Goodwill och immateriella tillgångar med en obestämd nyttjandeperiod prövas för nedskrivningsbehov årligen eller så snart indikationer uppkommer som tyder på att tillgången ifråga har minskat i värde. För undantagna tillgångar enligt ovan prövas värderingen enligt respektive standard.

1.14.1 Nedskrivningsprövning för materiella och immateriella tillgångar samt andelar i dotterföretag och intresseföretag
Återvinningsvärdet är det högsta av verkligt värde minus försäljningskostnader och nyttjandevärdet. Vid beräkning av nyttjandevärdet diskonteras framtida kassaflöden med en diskonteringsfaktor som beaktar riskfri ränta och den risk som är förknippad med den specifika tillgången. För en tillgång som inte genererar kassaflöden som är väsentligen oberoende av andra tillgångar beräknas nyttjandevärdet för den kassagenererande enhet till vilken tillgången hör. En nedskrivning görs med det belopp med vilket tillgångens redovisade värde överstiger dess återvinningsvärde. Nedskrivning av tillgångar hänförliga till en kassagenererande enhet fördelas i första hand till goodwill. Därefter görs en proportionell nedskrivning av övriga tillgångar som ingår i enheten.

1.14.2 Nedskrivningsprövning för finansiella tillgångar
Vid varje rapporttillfälle utvärderar företaget om det finns objektiva bevis på att en finansiell tillgång eller grupp av tillgångar är i behov av nedskrivning. Objektiva bevis utgörs dels av observerbara förhållanden som inträffat och som har en negativ inverkan på möjligheten att återvinna anskaffningsvärdet, dels av betydande eller utdragen minskning av det verkliga värdet för en investering i en finansiell placering klassificerad som en finansiell tillgång värderad till verkligt värde över totalresultatet. Återvinningsvärdet för tillgångar tillhörande kategorin finansiella tillgångar som inte redovisas till verkligt värde vilka redovisas till upplupet anskaffningsvärde beräknas som nuvärdet av framtida kassaflöden diskonterade med den effektiva ränta som gällde då tillgången redovisades första gången. Tillgångar med en kort löptid diskonteras inte. En nedskrivning belastar resultaträkningen. IFRS 9 ersatte "inträffade förluster modellen" från IAS 39 med en "förväntad kreditförlustmodell". Nedskrivningsmodellen tillämpas på finansiella tillgångar som värderas till upplupet anskaffningsvärde, avtalstillgångar och skuldinstrument som värderas till verkligt värde via övrigt totalresultat, men inte på några investeringar i eget kapitalinstrument.

1.14.3 Återföring av nedskrivningar
En nedskrivning reverseras om det både finns indikation på att nedskrivningsbehovet inte längre föreligger och det har skett en förändring i de antaganden som låg till grund för beräkningen av återvinningsvärdet. Nedskrivning av goodwill återförs dock aldrig. En reversering görs endast i den utsträckning som tillgångens redovisade värde efter återföring inte överstiger det redovisade värde som skulle ha redovisats, med avdrag för avskrivning där så är aktuellt, om ingen nedskrivning gjorts.

Nedskrivningar av lånefordringar och kundfordringar som redovisas till upplupet anskaffningsvärde återförs om en senare ökning av återvinningsvärdet objektivt kan hänföras till en händelse som inträffat efter det att nedskrivningen gjordes. Nedskrivningar av eget kapitalinstrument som är klassificerade som finansiella tillgångar som kan säljas, vilka tidigare redovisats i resultaträkningen, får inte senare återföras via resultaträkningen. Det nedskrivna värdet är det värde från vilket efterföljande omvärderingar görs, vilka redovisas i övrigt totalresultat. Nedskrivningar av räntebärande instrument, klassificerade som finansiella tillgångar som kan säljas, återförs över resultaträkningen om det verkliga värdet ökar och ökningen objektivt kan hänföras till en händelse som inträffade efter det att nedskrivningen gjordes.

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

1.16 Ersättningar till anställda
1.16.1 Avgiftsbestämda pensionsplaner
Förpliktelser avseende avgifter till avgiftsbestämda pensionsplaner redovisas som en kostnad i resultaträkningen när de uppstår.

1.16.2 Förmånsbestämda pensionsplaner
Koncernens förpliktelse avseende förmånsbestämda pensionsplaner beräknas separat för varje plan genom en uppskattning av den framtida ersättning som de anställda intjänat genom sin anställning i både innevarande och tidigare perioder. Denna ersättning diskonteras till ett nuvärde. Diskonteringsräntan är räntan på balansdagen på en förstklassig företagsobligation med en löptid som motsvarar koncernens pensionsförpliktelser. När det inte finns en aktiv marknad för sådana företagsobligationer används istället marknadsräntan på bostadsobligationer med en motsvarande löptid. Beräkningen utförs av en kvalificerad aktuarie med användande av den så kallade "Projected unit credit"-metoden.

Aktuariella vinster och förluster redovisas i övrigt totalresultat för den period då de uppstår. Koncernens nettoskuld, vilken också redovisas i balansräkningen för respektive förmånsbestämd plan, består av nuvärdet av förpliktelsen med avdrag för förvaltningstillgångarnas verkliga värde. Om värdet på förvaltningstillgångar överstiger värdet på förpliktelsen uppstår ett överskott vilket redovisas som en tillgång under övriga fordringar. Kostnader avseende tjänstgöring under tidigare perioder redovisas direkt i resultaträkningen. När det finns en skillnad mellan hur pensionskostnaden fastställs i juridisk person och koncern, redovisas en avsättning eller fordran avseende särskild löneskatt baserat på denna skillnad. Avsättningen eller fordran nuvärdesberäknas ej.

1.16.3 Aktierelaterad ersättning
Genom beslutade aktiesparprogram kan anställda erhålla prestationsrelaterade matchningsaktier för aktier som de själv köpt inom ramen för aktieprogrammen. För dessa aktiesparprogram redovisas lönekostnader med motsvarande ökning inom eget kapital för matchningsaktier under intjänandeperioden (tre år) baserat på aktiernas verkliga värde vid tidpunkten för den anställdes köp av aktier inom ramen för programmet. Under intjänandeperioden görs avsättningar för beräknade sociala avgifter. Återköp av egna aktier för att uppfylla leveransåtagandet enligt utestående aktiesparprogram redovisas i eget kapital.

1.16.4 Konvertibelprogram
Koncernen har gett ut riktade konvertibler till personalen. Konvertibeln delas upp i ett skuldbelopp samt en konverteringsrätt varvid den senare redovisas inom eget kapital. Programmen medför inte några personalkostnader.

1.16.5 Ersättningar vid uppsägning
En avsättning redovisas i samband med uppsägningar av personal endast om företaget är bevisligen förpliktigat att avsluta en anställning före den normala tidpunkten eller när ersättningar lämnas som ett erbjudande för att uppmuntra frivillig avgång. För att företaget ska vara förpliktigat att avsluta en anställning krävs bland annat en detaljerad plan som minst innehåller arbetsplats, befattningar och ungefärligt antal berörda personer samt ersättningarna för varje personalkategori eller befattning och tiden för planens genomförande.

1.17 Avsättningar
En avsättning redovisas i balansräkningen när koncernen har en befintlig legal eller informell förpliktelse som en följd av en inträffad händelse, och det är troligt att ett utflöde av ekonomiska resurser kommer att krävas för att reglera förpliktelsen samt en tillförlitlig uppskattning av beloppet kan göras. Där effekten av när i tiden betalning sker är väsentlig, beräknas avsättningar genom diskontering av det förväntade framtida kassaflödet till en räntesats före skatt som återspeglar aktuella marknadsbedömningar av pengars tidsvärde och, om det är tillämpligt, de risker som är förknippade med skulden. En avsättning för omstrukturering redovisas när koncernen har fastställt en utförlig och formell omstruktureringsplan, och omstruktureringen har antingen påbörjats eller blivit offentligt tillkännagiven. Ingen avsättning görs för framtida rörelsekostnader.

1.18 Skatter
Inkomstskatter utgörs av aktuell skatt och uppskjuten skatt. Inkomstskatter redovisas i resultaträkningen utom då underliggande transaktion redovisas i övrigt totalresultat varvid tillhörande skatteeffekt redovisas i övrigt totalresultat. Aktuell skatt är skatt som ska betalas eller erhållas avseende aktuellt år, med tillämpning av de skattesatser som är beslutade eller i praktiken beslutade per balansdagen, hit hör även justering av aktuell skatt hänförlig till tidigare perioder.

Uppskjuten skatt beräknas enligt balansräkningsmetoden med utgångspunkt i temporära skillnader mellan redovisade och skattemässiga värden på tillgångar och skulder. Följande temporära skillnader beaktas inte; för temporär skillnad som uppkommit vid första redovisningen av goodwill, första redovisningen av tillgångar och skulder som inte är rörelseförvärv och vid tidpunkten för transaktionen inte påverkar vare sig redovisat eller skattepliktigt resultat, vidare beaktas inte heller temporära skillnader hänförliga till andelar i dotter- och intresseföretag där moderbolaget, investeraren eller samägaren kan styra tidpunkten för återföring av de temporära skillnaderna samt att det är sannolikt att en sådan återföring inte sker inom överskådlig framtid. Värderingen av uppskjuten skatt baserar sig på hur redovisade värden på tillgångar eller skulder förväntas bli realiserade eller reglerade.

Uppskjuten skatt beräknas med tillämpning av de skattesatser och skatteregler som är beslutade eller i praktiken beslutade per balansdagen. Uppskjutna skattefordringar avseende avdragsgilla temporära skillnader och underskottsavdrag redovisas endast i den mån det är sannolikt att dessa kommer att kunna utnyttjas. Värdet på uppskjutna skattefordringar reduceras när det inte längre bedöms sannolikt att de kan utnyttjas. Eventuellt tillkommande inkomstskatt som uppkommer vid utdelning redovisas vid samma tidpunkt som när utdelningen redovisas som en skuld.

1.19 Eventualförpliktelser (ansvarsförbindelser)
En eventuell förpliktelse redovisas när det finns ett möjligt åtagande som härrör från inträffade händelser och vars förekomst bekräftas endast av en eller flera osäkra framtida händelser eller när det finns ett åtagande som inte redovisas som en skuld eller avsättning på grund av det inte är troligt att ett utflöde av resurser kommer att krävas, eller att beloppet med ej tillräcklig tillförlitlighet kan beräknas.

1.20 Resultat per aktie
Beräkningen av resultat per aktie baseras på årets resultat i koncernen hänförligt till moderbolagets aktieägare och på det vägda genomsnittliga antalet aktier utestående under året. Vid beräkningen av resultat per aktie efter utspädning justeras resultatet och det genomsnittliga antalet aktier för att ta hänsyn till effekter av utspädande potentiella stamaktier, vilka under rapporterade perioder härrör från matchningsaktier i sparprogram samt personalkonvertibel.

1.21 Moderbolagets redovisningsprinciper
Moderbolaget har upprättat sin årsredovisning enligt årsredovisningslagen (1995:1554) och Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 2 Redovisning för juridisk person. 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, tryggandelagen och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning. Rekommendationen anger vilka undantag och tillägg som ska göras från IFRS. Skillnaderna mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper framgår nedan. De nedan angivna redovisningsprinciperna för moderbolaget har tillämpats konsekvent på samtliga perioder som presenteras i moderbolagets finansiella rapporter.

Skillnader mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper
1.21.1 Dotterföretag och intresseföretag
Andelar i dotter- och intresseföretag redovisas i moderbolaget enligt anskaffningsvärdemetoden. Förvärvskostnader redovisas som aktier i dotterbolag i stället för att kostnadsföras. Som intäkt redovisas erhållna utdelningar.

1.21.2 Materiella anläggningstillgångar
Leasade tillgångar
I moderbolaget redovisas samtliga leasingavtal enligt RFR 2 såsom tidigare operationell leasing.

1.21.3 Finansiella skulder som inte redovisas till verkligt värde
I moderbolaget tillämpas undantaget från IAS 21 i enlighet med RFR2 avseende säkringsredovisning. Säkringsinstrumentet redovisas till ursprunglig kurs och valutaeffekter erkänns vid verkställande.

1.21.4 Finansiella garantier
Moderbolagets finansiella garantiavtal består i huvudsak av borgensförbindelser till förmån för dotterföretag och intresseföretag. Finansiella garantier innebär att bolaget har ett åtagande att ersätta innehavaren av ett skuldinstrument för förluster som denne åbrar sig på grund av att en angiven gäldenär inte fullgör betalning vid förfall enligt avtalsvillkoren. För redovisning av finansiella garantiavtal tillämpar moderbolaget RFR 2, som innebär en lättnad jämfört med reglerna i IFRS 9 när det gäller finansiella garantiavtal utställda till förmån för dotterföretag och intresseföretag. Moderbolaget redovisar finansiella garantiavtal som avsättning i balansräkningen när bolaget har ett åtagande för vilket betalning sannolikt erfordras för att reglera åtagandet.

Forts. Not 1

1.21.5 Ersättningar till anställda
Förmånsbestämda pensionsplaner
I moderbolaget tillämpas andra grunder för beräkning av förmånsbestämda pensionsplaner än de som anges i IAS 19. Moderbolaget följer Tryggandelagens bestämmelser och Finansinspektionens föreskrifter eftersom detta är en förutsättning för skattemässig avdragsrätt. De väsentligaste skillnaderna jämfört med reglerna i IAS 19 är hur diskonteringsräntan fastställs, att beräkning av den förmånsbestämda förpliktelsen sker utifrån nuvarande lönenivå utan antagande om framtida löneökningar, och att alla aktuariella vinster och förluster redovisas i resultaträkningen då de uppstår.

1.21.6 Skatter
I moderbolaget redovisas obeskattade reserver inklusive uppskjuten skatteskuld. I koncernredovisningen delas däremot obeskattade reserver upp på uppskjuten skatteskuld och eget kapital.

1.21.7 Koncernbidrag och aktieägartillskott för juridiska personer
Såväl erhållna som lämnade koncernbidrag redovisas som bokslutsdisposition. Aktieägartillskott förs direkt mot eget kapital hos mottagaren och aktiveras i aktier och andelar hos givaren, i den mån nedskrivning ej erfordras.

Not 2

Segmentsrapportering

Intäkter och kostnader

	Infrastructure		Industrial & Digital Solutions		Process Industries		Energy		Management Consulting		Koncern-gemensamt		Elimineringar		Koncernen	
Koncernen	**2020**	**2019**	**2020**	**2019**	**2020**	**2019**	**2020**	**2019**	**2020**	**2019**	**2020**	**2019**	**2020**	**2019**	**2020**	**2019**
Försäljning till externa kunder	7 431	7 529	4 952	5 680	3 191	2 945	2 620	2 880	782	657	768	754	-752	-652	18 991	19 792
Försäljning mellan segment	220	142	145	124	251	103	153	121	31	11	547	530	-1347	-1 030	—	—
Nettoomsättning	7 650	7 670	5 097	5 805	3 441	3 047	2 773	3 001	813	668	1 315	1 284	-2 099	-1 682	18 991	19 792
Rörelsekostnader	-6 961	-6 940	-4 740	-5 310	-3 069	-2 716	-2 527	-2 772	-703	-575	-837	-1 138	2 099	1 682	-16 738	-17 769
Av- & nedskrivningar immateriella anläggningstillgångar	-4	-6	-1	-1	-3	-2	-1	-1	-3	0	-29	-22	—	—	-41	-32
Av- & nedskrivningar materiella anläggningstillgångar	-32	-39	-8	-8	-6	-7	-11	-13	-3	-1	-568	-556	—	—	-629	-624
EBITA	652	685	326	486	363	323	257	215	104	92	-119	-432	—	—	1 584	1 368
Förvärvsrelaterade poster	38	-5	0	—	13	—	0	—	0	—	-179	-87	—	—	-128	-91
EBIT	691	680	326	486	377	323	257	215	104	92	-298	-520	—	—	1 456	1 276
Finansiella poster											-185	-237	—	—	-185	-237
Resultat före skatt															1 270	1 039
EBITA-marginal, %	8,5	8,9	6,4	8,4	10,6	10,6	9,3	7,2	12,8	13,7	—	—	—	—	8,3	6,9
Total tillväxt, %	-0,3	28,8	-12,2	0,4	12,9	275,5	-7,6	92,5	21,8	—	—	—	—	—	-4,0	41,6

Rörelsesegment
Koncernens operativa struktur och den interna rapporteringen till VD bygger på en redovisning av divisioner. Syftet är att indela divisionerna med utgångspunkt från kunderna och den egna kompetensen. Försäljningen mellan segment inom koncernen baseras på ett marknadsmässigt internpris, vilket bygger på principen om ”armlängds avstånd” det vill säga mellan parter som är oberoende av varandra, välinformerade och med ett intresse av att transaktionerna genomförs.

De koncerngemensamma posterna avser traditionella moderbolagsfunktioner. Samma redovisningsprinciper gäller för rörelsesegment som koncernen i övrigt. Det finns inte någon enskild kund vars försäljning uppgår till 10 procent eller mer av koncernens totala försäljning.

	Nettoomsättning		Anläggnings-tillgångar	
Per geografiskt område	**2020**	**2019**	**2020**	**2019**
Sverige	12 071	12 679	1 677	1 813
Finland	2 356	2 112	72	65
Norge	1 685	1 899	328	412
Schweiz	1 636	1 742	243	302
Danmark	899	790	137	159
Tyskland	658	558	7	6
Övriga länder	2 982	2 802	136	144
Koncerngemensamt/elimineringar	-3 295	-2 790	13 118	13 659
Summa	**18 991**	**19 792**	**15 717**	**16 561**

Intäkter från externa kunder har hänförts till enskilda länder efter det land försäljningen skett från.

Forts. Not 2

Intäkter

Nettoomsättning enligt affärsmodell

MSEK	Infrastructure	Industrial & Digital Solutions	Process Industries	Energy	Management Consulting	Koncern-gemensamt/ elimineringar	Koncernen
Project business	7 528	1 823	2 267	2 326	795	-486	14 253
Professional services	122	3 274	1 175	447	18	-298	4 738
Totalt	**7 650**	**5 097**	**3 441**	**2 773**	**813**	**-784**	**18 991**

ÅF Pöyrys affärsmodell är uppdelad på två kunderbjudanden; Project business och Professional services. Project business är ÅF Pöyrys erbjudande för större projekt och helhetsåtaganden. Här agerar ÅF Pöyry som partner till kunden, leder och driver hela projektet. Professional services är ÅF Pöyrys erbjudande där kunden själv leder och driver projeketet och ÅF Pöyry bidrar med lämplig kompetens i rätt tid.

Inom Project business sker fakturering i takt med att arbetet fortskrider i enlighet med avtalade villkor, antingen periodiskt (månatligen) eller när avtalsenliga milstolpar uppnåtts. Vanligen sker fakturering efter intäkt har bokförts vilket resulterar i avtalstillgångar. Dock erhåller ÅF Pöyry ibland förskott eller depositioner från våra kunder före intäkten redovisats, vilket då resulterar i avtalsskulder. Inom Professional services faktureras nedlagda timmar på uppdraget vanligtvis i slutet av varje månad. Inom Project business uppfylls prestationsåtaganden över tid i takt med att servicen tillhandahålls. Intäktsredovisningen är baserad på kostnader där ackumulerade kostnader ställs i relation till totalt estimerade kostnader. Avseende Professional services redovisas intäkter uppgående till det belopp som enheten har rätt att fakturera, i enlighet med IFRS 15 B16.

Orderstock (ouppfyllda prestationsåtaganden)
Per balansdagen hade koncernen ouppfyllda åtaganden om cirka 14 miljarder SEK. Majoriteten av dessa åtaganden realiseras som intäkter under kommande år. Orderstocken exkluderar åtaganden där bolaget har rätt till betalning för nedlagd tid, det vill säga främst Professional services. Givet koncernens verksamhet fokuseras uppföljningen på större projektåtaganden som är det relevanta att följa avseende orderstock.

Upparbetade ej fakturerade intäkter
I balansen avseende upparbetade ej fakturerade intäkter har inga väsentliga reserveringar gjorts under året.

Fakturerade ej upparbetade intäkter
I allt väsentligt har de poster som fanns i den ingående balansen blivit intäktsförda under året.

Not 3

Förvärv av rörelse

Förvärv 2020
Under 2020 har ÅF Pöyry tillträtt samtliga aktier i bolagen redovisade i tabellen nedan. De förvärvade bolagen bidrog med cirka 21 anställda. Inget förvärv är enskilt väsentligt, därför redovisas samtliga tillsammans i uppställningen nedan.

2020	Bolag	Land	Division	Årlig nettoomsättning	Genomsnittligt antal anställda
jan–mar	One World AS	Norge	Infrastructure	15	8
apr–jun	—	—	—	—	—
jul–sep	—	—	—	—	—
okt–dec	Ramentor Oy	Finland	Infrastructure	7	6
	Lexter Ljuddesign AB	Sverige	Energy	16	7
Totalt				**38**	**21**

Effekter av förvärv
Nedan visas de 2020 tillträdda förvärvens effekt på koncernens tillgångar och skulder. Förvärvsanalyserna är preliminära då verkligt värde inte har fastställts för samtliga poster.

Forts. Not 3

Summa förvärvade företags nettotillgångar vid förvärvstidpunkten 2020

2020	Identifierbara tillgångar och skulder	Verkligt värde justering	Verkligt värde redovisat i koncernen
Immateriella anläggningstillgångar	1	3	4
Materiella anläggningstillgångar	0		0
Finansiella anläggningstillgångar	0		0
Kundfordringar och övriga fordringar	7		7
Likvida medel	9		9
Uppskjuten skatt	0	-1	-1
Leverantörsskulder, lån och övriga skulder	-7		-7
Netto identifierbara tillgångar och skulder	**11**	**2**	**13**
Goodwill	59		59
Köpeskilling inklusive beräknad villkorad köpeskilling	**69**	**2**	**72**
Transaktionskostnad	1		1
Avgår:			
Kassa (förvärvad)	9		9
Beräknad diskonterad villkorad köpeskilling	28		28
Netto kassautflöde	**33**	**2**	**35**

Goodwill
Goodwill avser i huvudsak humankapital i form av medarbetarkompetens samt synergieffekter. Goodwillen förväntas inte vara skattemässigt avdragsgill vid bolagsförvärv. Vid inkråmsförvärv är goodwillen avdragsgill i vissa länder. Vid förvärv där innehav utan bestämmande inflytande uppkommer redovisas det till verkligt värde, vilket innebär att innehav utan bestämmande inflytande har en del av goodwill.

Villkorad köpeskilling
Avtalade villkorade köpeskillingar i de förvärvade företagen är hänförliga till resultatutvecklingen i respektive företag under upp till tre år. Total odiskonterad villkorad köpeskilling för de under året förvärvade företagen kan maximalt utgå med 29 (32) MSEK. För ytterligare upplysningar avseende villkorad köpeskilling, se not 13.

Förvärvsrelaterade utgifter
Transaktionskostnader redovisas som övriga externa kostnader i resultaträkningen.

Förvärvade fordringar
De verkliga värdet av de förvärvade fordringarna förväntas regleras fullt ut. De avtalade bruttovärdena motsvarar i allt väsentligt fordringarnas verkliga värden.

Intäkter förvärvade företag
Förvärvade företag/rörelser har under året bidragit till koncernens intäkter med 21 MSEK (5 219) och till rörelseresultatet med 3 MSEK (541).

Om ovanstående förvärv hade genomförts den 1 januari 2020 hade de bidragit med en omsättning om cirka 44 (6 343) MSEK och till rörelseresultatet med cirka 9 MSEK (636).

Fastställande av förvärvsanalyser 2019
Under 2019 har ÅF Pöyry tillträtt samtliga aktier i Pöyry PLC, AF-Incepal S.A., CTT Systems AB, Sonny Svenson Konsult AB och Cervino Consulting AB. De förvärvade bolagen bidrog med cirka 4 782 anställda. I Februari 2019 presenterades att förvärvet av Pöyry PLC fullföljts, förvärvet är väsentligt och redovisas därför separat i uppställningen Summa förvärvade företag nettotillgångar vid förvärvstidpunkten 2019. Övriga förvärv är enskilt ej väsentliga, baserat på nettoomsättning och antal anställda, varför övriga förvärv redovisas tillsammans i uppställningen Summa förvärvade företag nettotillgångar vid förvärvstidpunkten 2019.

Summa förvärvade företags nettotillgångar vid förvärvstidpunkten 2019

	Pöyry PLC		Övriga förvärv		
2019	Identifierbara tillgångar och skulder	Verkligt värde justering	Identifierbara tillgångar och skulder	Verkligt värde justering	Verkligt värde redovisat i koncernen
Immateriella anläggningstillgångar	57	1 304	—	5	1 366
Materiella anläggningstillgångar	66		1		67
Nyttjanderättstillgångar	938		—		938
Finansiella anläggningstillgångar	303		—		303
Kundfordringar och övriga fordringar	1 753		41		1 794
Likvida medel	1 044		22		1 066
Uppskjuten skatt	—	-293	—	-1	-295
Leverantörsskulder, lån och övriga skulder	-3 592		-21		-3 612
Netto identifierbara tillgångar och skulder	**569**	**1 011**	**44**	**4**	**1 627**
Innehav utan bestämmande inflytande	-2		—		-2
Goodwill	4 829		83		4 912
Köpeskilling inklusive beräknad villkorad köpeskilling/option	**5 396**	**1 011**	**127**	**4**	**6 538**
Transaktionskostnad	69		1		70
Avgår:					
Kassa (förvärvad)	1 044		22		1 066
Beräknad diskonterad villkorad köpeskilling	—		29		29
Uppskattad minoritetsinlösen	46				46
Netto kassautflöde	**4 375**	**1 011**	**76**	**4**	**5 467**

Not 4

Övriga rörelseintäkter

Koncernen	2020	2019
Valutakursvinster	1	0
Realisationsvinst vid avyttring av anläggningstillgångar	3	—
Statliga bidrag	188	4
Övrigt	6	23
	198	**27**

Övriga rörelseintäkter på 303 MSEK (271) i moderbolaget avser i huvudsak vidarefakturering av hyreskostnader till framförallt dotterbolagen.

Not 5

Arvode och kostnadsersättning till revisorer

	Koncernen		Moderbolaget	
	2020	2019	2020	2019
Revisionsbolaget KPMG				
Revisionsuppdrag	13	11	1	1
Skatterådgivning	0	1	0	—
Övriga tjänster	1	1	0	0
	15	**13**	**2**	**1**
Övriga revisorer				
Revisionsuppdrag	3	3	—	—
Skatterådgivning	4	2	—	—
Övriga tjänster	1	1	—	—
	7	**6**	**0**	**0**

Med revisionsuppdrag avses granskning av årsredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning, övriga arbetsuppgifter som det ankommer på bolagets revisor att utföra samt rådgivning eller annat biträde som föranleds av iakttagelser vid sådan granskning eller genomförandet av sådana övriga arbetsuppgifter.

Not 6

Anställda och personalkostnader

Genomsnittligt antal årsanställda, med fördelning på kvinnor och män

	2020			2019		
Moderbolaget	**Kvinnor**	**Män**	**Totalt**	**Kvinnor**	**Män**	**Totalt**
Sverige	88	58	146	86	54	140
Dotterföretagen						
Sverige	2 008	5 713	7 721	2 001	5 968	7 970
Finland	516	1 222	1 738	425	1 062	1 486
Norge	261	640	901	226	668	894
Schweiz	191	675	866	191	683	874
Brasilien	179	564	744	106	304	410
Danmark	126	407	532	138	422	560
Tyskland	171	318	488	133	273	405
Tjeckien	56	196	252	42	142	184
Österrike	22	223	245	33	171	205
Storbritannien	46	130	176	50	80	131
Thailand	40	125	165	39	121	160
Indien	7	156	163	5	162	167
Ryssland	56	93	150	62	83	145
USA	22	85	107	14	50	64
Kina	31	71	102	23	63	86
Filippinerna	22	69	91	24	62	86
Polen	25	64	89	22	57	79
Ungern	26	62	88	19	52	73
Kanada	21	46	67	18	52	70
Övrigt	61	381	442	125	369	491
Koncernen totalt	**3 974**	**11 297**	**15 271**	**3 782**	**10 898**	**14 680**

Könsfördelning i styrelsen och koncernledning

	Andel kvinnor, %	
	2020	**2019**
Styrelsen[1]	27	27
Koncernledning	40	40

[1] Inklusive arbetstagarrepresentanter

Löner, andra ersättningar och sociala kostnader

	2020		2019	
Koncernen	**Löner och ersättningar**	**Sociala kostnader**	**Löner och ersättningar**	**Sociala kostnader**
Styrelsen och ledande befattningshavare	61	26	55	26
varav årlig rörlig ersättning	10	3	9	3
varav långsiktig rörlig ersättning	7	2	6	2
varav pensionskostnader[1]	—	10	—	12
Övriga anställda	8 932	2 688	8 624	2 725
varav årlig rörlig ersättning	228	57	248	62
varav långsiktig rörlig ersättning	4	1	1	0
varav pensionskostnader[1]	—	944	—	983
	8 993	**2 715**	**8 679**	**2 752**

[1] Inklusive lagstadgade avgifter.

Forts. Not 6

	2020		2019	
Moderbolaget	**Löner och ersättningar**	**Sociala kostnader**	**Löner och ersättningar**	**Sociala kostnader**
Styrelse och verkställande direktör	21	11	19	9
varav årlig rörlig ersättning	3	1	3	1
varav långsiktig rörlig ersättning	4	1	3	1
varav pensionskostnader[1]	—	4	—	4
Övriga anställda	98	53	114	64
varav årlig rörlig ersättning	2	1	15	5
varav långsiktig rörlig ersättning	4	1	0	0
varav pensionskostnader[1]	—	25	—	30
	119	**63**	**133**	**72**

[1)] Inklusive lagstadgade avgifter.

Årlig rörlig ersättning
Inom ÅF Pöyrys divisioner finns olika system för rörlig ersättning till medarbetarna. Ersättningen kan antingen vara baserad på divisionens resultat eller vara kopplad direkt till den personliga prestationen.

Ersättning till styrelsen
Vid bolagsstämman den 28 april 2020 beslutades om en ersättning för styrelsearbete, inräknat ersättning för utskottsarbete, för 2020 om totalt 4 825 000 kronor. Ordförande erhöll 1 000 000 kronor och styrelseledamöter som inte är anställda i koncernen erhöll 400 000 kronor var.

Arvode för utskottsarbete har utgått med 75 000 kronor till respektive utskottsmedlem i revisionsutskottet och med 50 000 kronor till respektive utskottsmedlem i ersättningsutskottet och 50 000 kronor till respektive utskottsmedlem i projektutskottet, som inte är anställd i koncernen, samt att arvode har utgått med 175 000 kronor till revisionsutskottets ordförande och 50 000 kronor till ersättningsutskottets ordförande och 50 000 kronor till projektutskottets ordförande.

Ersättning till styrelse beslutas årligen på stämman och avser perioden fram till nästa årsstämma. Det medför att två kvartal avser styrelsearvode som beslutades på ordinarie bolagsstämma 2019 och två kvartal avser arvoden som beslutades på ordinarie bolagsstämma 2020.

Ersättning till arbetstagarrepresentanterna har utgått med totalt 60 000 kronor (60 000).

Avtal om framtida pensionsutfästelser/avgångsvederlag finns varken för styrelsens ordförande eller övriga styrelseledamöter.

	Arvode i SEK 2020		
Ledamot	**Styrelse**	**Utskott**	**Totalt**
Jonas Abrahamsson	400 000	—	400 000
Gunilla Berg	400 000	100 000	500 000
Henrik Ehrnrooth	400 000	75 000	475 000
Anders Narvinger	1 000 000	75 000	1 075000
Salla Pöyry	400 000	—	400 000
Joakim Rubin	400 000	50 000	450 000
Kristina Schauman	400 000	175 000	575 000
Anders Snell	400 000	75 000	475 000
Ulf Södergren	400 000	—	400 000
Totalt	**4 200 000**	**550 000**	**4 750 000**

	Arvode i SEK 2019		
Ledamot	**Styrelse**	**Utskott**	**Totalt**
Jonas Abrahamsson	375 000	—	375 000
Gunilla Berg	375 000	67 500	442 500
Henrik Ehrnrooth	200 000	25 000	225 000
Anders Narvinger	905 000	62 500	967 500
Maud Olofsson	175 000	22 500	197 500
Salla Pöyry	200 000	—	200 000
Joakim Rubin	375 000	47 500	422 500
Kristina Schauman	375 000	162 500	537 500
Anders Snell	375 000	67 500	442 500
Ulf Södergren	375 000	—	375 000
Totalt	**3 730 000**	**455 000**	**4 185 000**

Riktlinjer för lön och annan ersättning för VD och övriga ledande befattningshavare
Antagna vid årsstämman 2020.
Ersättningsriktlinjerna omfattar VD och koncernledningen (”ledande befattningshavare”). Riktlinjerna ska tillämpas på ersättningar som avtalas, och förändringar som görs i redan avtalade ersättningar, efter det att riktlinjerna antagits av årsstämman 2020. Riktlinjerna omfattar inte ersättningar som beslutas av bolagsstämman.

Syftet med dessa riktlinjer för ersättning är att tillhandahålla en struktur för att säkra att ersättningarna till ledande befattningshavare är i linje med företagets långsiktiga strategi. För information om bolagets affärsstrategi, se afry.com/objectives.

Ersättningsriktlinjerna baseras på följande grundprinciper:
- Erbjudande av konkurrenskraftig ersättning för att attrahera och behålla ledande befattningshavare med rätt kompetens. Ersättningsnivåerna och sammansättningen av ersättningskomponenterna jämförs regelbundet gentemot nivåerna på jämförbara företag som verkar inom samma marknadsområden som ÅF Pöyry för att säkerställa konkurrenskraftig ersättning
- Erbjudande av långsiktiga incitamentsprogram med fokus på affärsstrategi, långsiktiga mål samt hållbarhetsaspekter inom ekonomi, miljö och med avseende på anställda
- Årlig utvärdering av individuella resultat och måluppfyllelse jämfört med företagets ekonomiska resultat

Bolagsstämman kan – oberoende av dessa riktlinjer – besluta om aktie- och aktiekursrelaterade ersättningar. Ersättningsriktlinjerna fastställer dock vissa vägledande grundläggande principer för val av långsiktiga incitamentsprogram (LTI) för att säkerställa kopplingen till långsiktigt värde för aktieägarna. På så sätt bidrar ersättningsriktlinjerna till företagets långsiktiga värdeskapande och resultat.

Ersättningsriktlinjerna ger utrymme att tillämpa finansiella och icke-finansiella kortsiktiga incitamentsstrukturer (STI) innehållande sociala och miljömässiga aspekter för att på så sätt ytterligare kunna bidra till hållbarhet samt efterlevnad av företagets kärnvärden: modiga, hängivna lagspelare.

Ersättningsriktlinjerna ger ledningen incitament att skapa en innovativ och prestationsorienterad kultur för att därigenom bidra till att uppnå företagets mål att skapa hållbara teknik- och designlösningar för kommande generationer.

Beslutsprocesser för att fastställa, se över och genomföra riktlinjerna
Styrelsen har inrättat ett ersättningsutskott. I utskottets uppgifter ingår att bereda styrelsens beslut om förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare. Styrelsen ska upprätta förslag till nya riktlinjer åtminstone vart fjärde år och lägga fram förslaget för beslut vid årsstämman. Riktlinjerna ska gälla till dess att nya riktlinjer antagits av bolagsstämman. Ersättningsutskottet ska även följa och utvärdera program för rörliga ersättningar för bolagsledningen, tillämpningen av riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

samt gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i bolaget.
– För att undvika intressekonflikter består ersättningsutskottet endast av styrelseledamöter som är oberoende av bolaget och bolagsledningen
– ÅF Pöyry hanterar ersättningar genom väldefinierade processer och säkerställer att i behandling av och beslut i ersättningsrelaterade frågor närvarar inte VD eller andra ledande befattningshavare, i den mån de berörs av frågorna.

Ersättning
Ersättningen till ledande befattningshavare består av fast lön, pension och andra förmåner samt kort- och långsiktiga kontanta incitamentsprogram. Bolagsstämman kan därutöver – och oberoende av dessa riktlinjer – besluta om långsiktiga incitamentsprogram.

Fast lön
Den fasta lönen sätts enligt lokal marknadspraxis och i enlighet med nivåerna i landet där individen är anställd. Den fasta lönen ses över årligen i samband med prestationsutvärdering och med hänsyn tagen till kontexten på arbetsmarknaden

Kortsiktiga incitamentsprogram (STI)
Storleken på kortsiktiga kontanta incitamentsprogram kan variera från 0 procent till 60 procent av årlig fast kontantlön. Målkomponenter, viktning och målnivåer fastställs årligen av styrelsen för att säkerställa att de stöttar affärsstrategin. Målkomponenterna, viktningen och målnivåerna kan variera från år till år för att återspegla affärsprioriteringar och de balanserar vanligtvis koncernens finansiella mål och icke-finansiella mål. Detaljer om målkomponenter, viktning och målnivåer samt hur de stöder affärsstrategin redovisas i den årliga ersättningsrapporten.

Efter årets slut granskar styrelsen resultatet och bestämmer i vilken utsträckning vart och ett av målen har uppnåtts för att fastställa den slutliga utbetalningsnivån. Såvitt avser finansiella mål ska bedömningen baseras på den av bolaget senast offentliggjorda finansiella informationen. Styrelsen kan anpassa STI-utfallet under särskilda omständigheter för att justera ersättningarna i enlighet med värdeskapandet för aktieägarna, och för att säkerställa att utfallet på ett rättvist sätt återspeglar företagets resultat.

Ytterligare kontant rörlig ersättning kan utgå vid extraordinära omständigheter, förutsatt att sådana extraordinära arrangemang endast görs på individnivå antingen i syfte att rekrytera eller behålla befattningshavare, eller som ersättning för extraordinära arbetsinsatser utöver personens ordinarie arbetsuppgifter. Sådan ersättning får inte överstiga ett belopp motsvarande 50 procent av befattningshavarens fasta årliga kontantlön. Beslut om sådan ersättning ska fattas av styrelsen på förslag av ersättningsutskottet.

Långsiktiga incitamentsprogram (LTIP)
Styrelsen anser det vara viktigt att erbjuda långsiktiga incitamentsprogram för att attrahera och behålla nyckelpersoner samt för att ge möjlighet till dessa att dela företagets framgångar.

De långsiktiga incitamentsprogram som kan erbjudas är aktie- eller aktiekursrelaterade program och/eller långsiktiga kontantbaserade program – alla 3-åriga. Beslut om aktie- och aktiekursrelaterade program fattas – oberoende av dessa riktlinjer – av bolagsstämman.

Detaljer om varje program och hur de stöder affärsstrategin redovisas i den årliga ersättningsrapporten. Efter programmets slut granskar styrelsen resultatet och bestämmer i vilken utsträckning vart och ett av målen har uppnåtts för att på så vis bestämma den slutliga utbetalningsnivån.

Ersättningen från ett långsiktigt kontantbaserat incitamentsprogram kan variera från 0 procent till 50 procent av den årliga fasta kontantlönen.

Pensioner
De pensionsförmåner som tillhandahålls återspeglar relevant marknadspraxis och de kan komma att justeras från år till år. Ledande befattningshavare omfattas av pensionsförmåner som återspeglar marknadspraxis i respektive anställningsland, men premiebestämda pensionsplaner föredras. Inga pensionsförmåner ska vara beroende av framtida anställning och får uppgå till högst 50 procent av befattningshavarens fasta årliga kontantlön.

Övriga förmåner
Förmåner tillhandahållas i enlighet med rimliga nivåer i landet där individen är anställd. Förmånerna kan justeras från år till år. Övriga förmåner kan inkludera förmånsbil, sjukförsäkring, privat olycks- och livförsäkring samt affärsreseförsäkring och ansvarsförsäkring. Sådana förmåner får sammanlagt uppgå till högst 10 procent av befattningshavarens fasta årliga kontantlön.

Beträffande anställningsförhållanden som lyder under andra regler än svenska får, såvitt avser pensionsförmåner och andra förmåner, vederbörliga anpassningar ske för att följa tvingande sådana regler eller fast lokal praxis, varvid dessa riktlinjers övergripande ändamål så långt möjligt ska tillgodoses.

Ytterligare förmåner och ersättningar kan erbjudas under vissa omständigheter, så som omlokalisering i enlighet med företagets policy för ”international transfers”.

VD är berättigad att delta i program som kan erbjudas andra anställda vid varje given tidpunkt, till exempel jubileumsgåvor etc. Ytterligare information om förmånerna som tillhandahålls under ett visst år ges i den årliga ersättningsrapporten.

Uppsägning och avgångsvederlag
Uppsägningstiden för VD är 12 månader då uppsägning sker från företagets sida samt 6 månader om uppsägning görs av VD själv. I händelse av att företaget säger upp VD, ska VD erbjudas ett avgångsvederlag motsvarande upp till 12 månaders lön. För andra ledande befattningshavare är uppsägningstiden aldrig längre än för VD. Beträffande anställningsförhållanden som lyder under andra regler än svenska får vederbörliga anpassningar ske för att följa tvingande sådana regler eller fast lokal praxis, varvid dessa riktlinjers övergripande ändamål så långt möjligt ska tillgodoses.

Styrelsen har rätt att besluta huruvida utbetalning ska ske kopplat till pågående incitamentsprogram för individer som lämnar samt hur utbetalning ska hanteras vid ledighet. Eventuella bedömningar kommer att redovisas i den årliga ersättningsrapporten.

Lön och anställningsvillkor för anställda
Vid beredningen av styrelsens förslag till dessa ersättningsriktlinjer har lön och anställningsvillkor för bolagets anställda beaktats genom att uppgifter om anställdas totalersättning, ersättningens komponenter samt ersättningens ökning och ökningstakt över tid har utgjort en del av ersättningsutskottets och styrelsens beslutsunderlag vid utvärderingen av skäligheten av riktlinjerna och de begränsningar som följer av dessa. Utvecklingen av avståndet mellan de ledande befattningshavarnas ersättning och övriga anställdas ersättning kommer att redovisas i ersättningsrapporten.

Rätt att återkräva ersättning och frångå riktlinjerna
Styrelsen har rätt att innehålla eller kräva tillbaka utbetalningar inom ramen för kort- och långsiktiga incitamentsprogram på grund av exceptionella omständigheter eller om felaktig information givits avseende finansiella resultat. Den typen av beslut förklaras (hur omständigheterna definieras och hur åtgärder vidtas) i den årliga ersättningsrapporten.

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

Forts. Not 6

Kostnader för ersättningar till den verkställande direktören och övriga medlemmar i koncernledningen

	2020		
Ledamot	**Verkställande direktören**	**Övriga medlemmar i koncernledningen**	**Totalt**
Lön inkl traktamente	10	30	39
Avsättningar för årlig rörlig ersättning intjänad under innevarande år	3	7	10
Avsättningar för långsiktig rörlig ersättning	4	3	7
Pensionskostnader[1]	4	7	11
Övriga sociala kostnader	5	9	15
Totalt	**25**	**56**	**82**

	2019		
Ledamot	**Verkställande direktören**	**Övriga medlemmar i koncernledningen**	**Totalt**
Lön inkl traktamente	9	27	36
Avsättningar för årlig rörlig ersättning intjänad under innevarande år	3	8	10
Avsättningar för långsiktig rörlig ersättning	3	3	6
Pensionskostnader[1]	4	8	12
Övriga sociala kostnader	5	8	13
Totalt	**24**	**53**	**77**

[1)] Inklusive lagstadgade avgifter.

Verkställande direktören/Koncernchefen
Ersättning till verkställande direktören har utgått från ”Riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare” som redogjorts för ovan. Den fasta grundlönen uppgår till 9,5 MSEK (9). Förmån av tjänstebil tillkommer. Årlig rörlig ersättning baseras på koncernens resultat samt ett antal i förväg fastställa mål och kan uppgå till högst 60 procent av den fasta grundlönen. För VD finns även ett särskilt incitamentsprogram knutet till bolagets tillväxtmål fram till år 2020. Ersättningens storlek är beroende av aktiekursens utveckling mellan första kvartalet 2017 och första kvartalet 2021. Verkställande direktören deltar också i ÅF Pöyrys långsiktiga incitamentsprogram. För mer info se Ersättningsrapporten på www.afry.com

VDs pension är avgiftsbestämd och det avsätts årligen ett belopp motsvarande 40 procent av respektive års grundlön.

Vid uppsägning utgår oförändrad lön under uppsägningstiden. Arbetsplikt under uppsägningstiden kan förekomma under maximalt ett år.

Koncernledning, exklusive verkställande direktören
Koncernledningen består av nio (nio) personer exklusive verkställande direktören.

Ersättning till koncernledningen har utgått från ”Riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare” som redogjorts för ovan.

ÅF Pöyry har inga utestående pensionsförpliktelser till nuvarande och tidigare styrelse och verkställande direktörer. Vid uppsägning utgår oförändrad lön under uppsägningstiden.

Pågående och avslutade långsiktiga rörliga ersättningar
Personalkonvertibel
Konvertibelprogrammet 2016 avslutades under 2020.

Under 2016 gav ÅF Pöyry AB ut riktade konvertibler till nyckelpersoner om 142 MSEK. Lånet löper med en årlig ränta om Stibor 180 och en marginal på 1,50 från och med den 17 augusti 2016. Påkallande av konvertibeln kan ske under perioden 14 juni 2019 och 13 mars 2020. Konverteringskursen är 170,20 kronor. En marknadsmässig ränta på motsvarande skuld utan konverteringsrätt har bedömts vara Stibor 180 och en marginal på 3,68.

Under 2017 gav ÅF Pöyry AB ut riktade konvertibler till nyckelpersoner om 180 MSEK. Lånet löper med en årlig ränta om Stibor 180 och en marginal på 1,19 från och med den 17 augusti 2017. Påkallande av konvertibeln kan ske under perioden 15 juni 2020 och 15 mars 2021. Konverteringskursen är 221,90 kronor. En marknadsmässig ränta på motsvarande skuld utan konverteringsrätt har bedömts vara Stibor 180 och en marginal på 3,65.

Under 2018 gav ÅF Pöyry AB ut riktade konvertibler till nyckelpersoner om 189 MSEK. Lånet löper med en årlig ränta om Stibor 180 och en marginal på 0,92 från och med den 17 augusti 2018. Påkallande av konvertibeln kan ske under perioden 15 juni 2021 och 15 mars 2022. Konverteringskursen är 224,60 kronor. En marknadsmässig ränta på motsvarande skuld utan konverteringsrätt har bedömts vara Stibor 180 och en marginal på 3,27.

Under 2019 gav ÅF Pöyry AB ut riktade konvertibler till nyckelpersoner om 171 MSEK. Lånet löper med en årlig ränta om Stibor 180 och en marginal på 1,60 från och med den 17 augusti 2019. Påkallande av konvertibeln kan ske under perioden 15 juni 2022 och 15 mars 2023. Konverteringskursen är 232,10 kronor. En marknadsmässig ränta på motsvarande skuld utan konverteringsrätt har bedömts vara Stibor 180 och en marginal på 3,64.

Under 2020 gav ÅF Pöyry AB ut riktade konvertibler till nyckelpersoner om 149 MSEK. Lånet löper med en årlig ränta om Stibor 180 och en marginal på 2,90 från och med den 17 augusti 2020. Påkallande av konvertibeln kan ske under perioden 15 juli 2023 och 15 mars 2024. Konverteringskursen är 212,20 kronor. En marknadsmässig ränta på motsvarande skuld utan konverteringsrätt har bedömts vara Stibor 180 och en marginal på 5,0.

Konvertibelprogrammen är inte villkorade av fortsatt anställning under konvertibelprogrammens löptid.

Not 7

Övriga rörelsekostnader

Koncernen	2020	2019
Valutakursförluster	-24	0
Realisationsförlust vid avyttring av anläggningstillgångar	0	—
Övrigt	0	—
	-24	**0**

Övriga rörelsekostnader på 112 MSEK (112) i moderbolaget avser i huvudsak hyreskostnader.

Not 8

Förvärvsrelaterade poster

Koncernen	2020	2019
Av- och nedskrivningar immateriella anläggningstillgångar	-184	-211
Omvärdering villkorade köpeskillingar	62	119
Avyttring av rörelse	-6	1
	-128	**-91**

I syfte att förbättra analys mellan perioder särredovisas här förvärvsrelaterade poster.

Not 9

Jämförelsestörande poster

Koncernen	2020	2019
Transaktionskostnader Pöyry	—	-44
Integrationskostnader Pöyry	—	-215
Omställningskostnader Division Energy	-17	-105
Omställningskostnader Division Industrial & Digital Solutions	-35	—
	-52	**-364**

I syfte att förbättra analys mellan perioder särredovisas här jämförelsestörande poster.

Not 10

Finansiella poster

Koncernen	2020	2019
Ränteintäkter[1]	13	9
Övriga finansiella intäkter	5	2
Valutakursvinster	277	168
Finansiella intäkter	**295**	**179**
Räntekostnader[1]	-98	-99
Räntekostnader, diskontering av villkorade köpeskillingar	-9	-16
Räntekostnader, IFRS 16	-55	-60
Övriga finansiella kostnader	-27	-73
Valutakursförluster	-292	-169
Finansiella kostnader	**-480**	**-416**
Finansiella poster	**-185**	**-237**

Moderbolaget	2020	2019
Utdelningar från koncernföretag	517	562
Nedskrivning av aktier i koncernföretag	-77	—
Nedskrivning av fordringar/skulder i koncernföretag	-4	—
Realisationsresultat vid koncernintern försäljning av dotterföretag	-31	—
Resultat från andelar i koncernföretag	**404**	**562**
Ränteintäkter, koncernföretag	135	38
Ränteintäkter[1]	3	1
Valutakursvinster	231	69
Ränteintäkter och liknande resultatposter	**370**	**109**
Räntekostnader, koncernföretag	-30	-6
Räntekostnader, diskontering av villkorade köpeskillingar	-2	-6
Räntekostnader[1]	-107	-155
Valutakursförluster	-191	-64
Räntekostnader och liknande resultatposter	**-330**	**-231**
Finansiella poster	**444**	**440**

[1)] Inkluderar ränta på pensionsavsättningar.

Not 11

Bokslutsdispositioner

Moderbolaget	2020	2019
Skillnad mellan redovisad avskrivning och avskrivning enligt plan	-38	-24
Erhållna koncernbidrag	—	273
Upplösning periodiseringsfond	—	0
Avsättning till periodiseringsfond	—	-2
	-38	**248**

Not 12

Resultat per aktie och antal aktier

	Före utspädning		Efter utspädning	
SEK	**2020**	**2019**	**2020**	**2019**
Resultat per aktie	8,81	8,07	8,81	7,99

Beräkningen av de täljare och nämnare som använts i ovanstående beräkningar av resultat per aktie anges nedan.

Resultat per aktie före utspädning
Beräkningen av resultat per aktie för 2020 har baserats på årets resultat hänförligt till moderbolagets stamaktieägare uppgående till 992 MSEK (821) och på ett vägt genomsnittligt antal utestående aktier under 2020 uppgående till 112 544 514 (101 712 840).

Resultat per aktie efter utspädning
För beräkning av resultat per aktie efter utspädning justeras det vägda antalet utestående stamaktier för utspädningseffekten av samtliga utestående potentiella stamaktier. Vid beräkning av resultat per aktie efter utspädning har utestående stamaktier justerats för en potentiell utspädningseffekt för aktier i utestående personalkonvertibel program. Utestående konvertibler är inte utspädande under 2020 men kan bli i framtiden. För vidare upplysningar kring konvertibelprogrammen se not 6.

Resultat hänförligt till moderbolagets stamaktieägare, efter utspädning

Moderbolaget	2020	2019
Resultat hänförligt till moderbolagets stamaktieägare	992	821
Återläggning av räntekostnader för personalkonvertibel	—	11
	992	**832**

Vägt genomsnittligt antal utestående stamaktier, efter utspädning

Moderbolaget	2020	2019
Vägt genomsnittligt antal stamaktier under året, före utspädning	112 544 514	101 712 840
Effekt av utestående aktiesparprogram	—	44 221
Effekt av utestående personalkonvertibel	—	2 286 833
Vägt genomsnittligt antal stamaktier under året, efter utspädning	**112 544 514**	**104 043 894**

Totalt antal aktier

	2019				
	A-aktier	**B-aktier**	**Totalt antal aktier**	**Varav aktier i eget förvar**	**Totalt antal utestående aktier**
Ingående balans 2019	3 217 752	74 158 951	77 376 703	—	77 376 703
Nyemission	1 072 584	33 556 411	34 628 995	—	34 628 995
Indragning	—	-738 345	-738 345	-738 345	—
Konvertering till aktier (konvertibelprogram)	—	906 775	906 775	—	906 775
Återköp av egna aktier	—	—	—	738 345	-738 345
Utgående balans 2019	**4 290 336**	**107 883 792**	**112 174 128**	**—**	**112 174 128**

	2020				
	A-aktier	**B-aktier**	**Totalt antal aktier**	**Varav aktier i eget förvar**	**Totalt antal utestående aktier**
Ingående balans 2020	4 290 336	107 883 792	112 174 128	—	112 174 128
Konvertering till aktier (konvertibelprogram)	—	849 916	849 916	—	849 916
Utgående balans 2020	**4 290 336**	**108 733 708**	**113 024 044**	—	**113 024 044**

Det totala antalet aktier fördelas på aktier av serie A (10 röster per aktie) och serie B (1 röst per aktie).
Antalet aktier kan enligt bolagsordningen uppgå till maximalt tvåhundraåttio miljoner (280 000 000).

Not 13

Finansiella tillgångar och skulder

Ansvaret för Koncernens finansiella transaktioner och risker innehas centralt av moderbolagets treasuryavdelning, som arbetar efter en av styrelsen fastställd policy. Finanspolicyn syftar till att minimera de finansiella riskerna till en för Koncernen rimlig kostnad. Målsättningen är att tillhandahålla en kostnadseffektiv finansiering samt att minimera negativa effekter på Koncernens resultat av marknadsfluktuationer. Treasuryavdelningen identifierar, utvärderar och säkrar finansiella risker i nära samarbete med koncernens operativa enheter.

Koncernen utsätts genom sin verksamhet för olika finansiella risker såsom valuta-, ränte-, kredit-, finansierings- och likviditetsrisk.

Valutarisk
Med valutarisk avses risken att förändringar i valutakursen har en negativ påverkan på Koncernens resultaträkning, balansräkning och kassaflöde. Valutarisk kan delas in i omräkningsexponering och transaktionsexponering. Transaktionsexponering utgör nettot av operativa och finansiella in- och utflöden i valutor. Omräkningsexponering utgörs av utländska dotterbolags nettotillgångar och resultat i utländsk valuta.

Omräkningsexponering
Omräkningsexponering utgörs av utländska dotterbolags nettotillgångar och resultat i utländsk valuta. Enligt gällande policy kurssäkras inte omräkningsexponering inom Koncernen. Vid större förvärv kan omräkningsexponeringen av nettotillgångar i utländsk valuta säkras genom att ta upp lån i samma valuta som motsvarande nettotillgångar. Koncernen har i samband med förvärvet av Pöyry under 2019 tagit upp en inlåning på 1 856 MSEK denominerad i EUR.

Transaktionsexponering
Transaktionsexponering utgör nettot av operativa och finansiella in och utflöden i valutor. Transaktionsexponeringen är relativt begränsad i Koncernen i jämförelse med omsättningen då försäljning och kostnader till största delen sker i lokal valuta. Enligt gällande policy säkras in- och utflöden i utländsk valuta med derivat när det förväntade nettoflödet beräknas överstiga 100 000 EUR.

Koncernens största operativa transaktionsexponering utgörs av valutaparen USD/CHF och EUR/SEK. En osäkrad valutakursförändring på 10 procent av dessa valutor skulle påverka Koncernens rörelseresultat på årsbasis med cirka 13 respektive 13 MSEK. En osäkrad valutakursförändring på 10 procent av alla valutor skulle påverka Koncernens rörelseresultat på årsbasis med 46 MSEK.

Ränterisk
Med ränterisk avses risken för att förändringar i marknadsräntan påverkar Koncernens räntenetto och kassaflöde negativt.

Koncernens ränteexponering uppstår huvudsakligen från utestående externa lån. Enligt gällande policy får Koncernen ta upp lån både till fast och rörlig ränta. Koncernen kan vid behov använda ränteswappar för att uppnå önskad genomsnittlig räntebindningstid. En förändring av marknadsräntorna med 1 procentenhet under kommande tolv månader skulle påverka Koncernens räntekostnad med 16 MSEK. Lån och krediter bestod i slutet av året av banklån, obligationslån samt personalkonvertibler med både fast och rörlig ränta. Ränteswappar används för att omvandla rörlig ränta till fast ränta. Koncernens likvida medel är placerade i centrala cash pooler, bankkonton i lokala banker och företagscertifikat. Några väsentliga räntebärande tillgångar i övrigt finns inte.

Kreditrisk
Koncernens kommersiella och finansiella transaktioner ger upphov till kreditrisker gentemot Koncernens motparter. Med kreditrisk eller motpartsrisk avses risken för förlust om motparten inte fullgör sina förpliktelser. Kreditrisken utgörs av utestående kundfordringar och upparbetade men ofakturerade konsultuppdrag.

Denna risk begränsas genom att Koncernen har en kreditpolicy. Alla nya kunder genomgår en kreditprövning och projekten faktureras löpande för att minimera den upparbetade kreditrisken. Utöver det tillämpas förskottsbetalningar i vissa större projekt i syfte att minska kreditrisken.

Koncernens tio största kunder, som står för 17 procent av Koncernens omsättning, är samtliga stora internationella företag eller statliga institutioner och bolag. Resterande 83 procent av omsättningen är spridd på ett stort antal kunder. Motparter i derivatkontrakt och kassatransaktioner begränsas till finansiella institutioner med hög kreditvärdighet.

Uppföljning har skett för att säkerställa att eventuella följder av covid-19-pandemin fångats upp på ett korrekt sätt. Inga väsentliga avsättningar har gjorts under året som en direkt följd av pandemin.

Finansierings- och likviditetsrisk
Koncernens finansieringsrisk utgörs av risken att bolaget inte kan uppta nya, eller refinansiera existerande lån till acceptabla villkor. Koncernen är också utsatt för en likviditetsrisk, vilken definieras som risken att inte kunna möta sina omedelbara betalningsförpliktelser. Koncernens policy är att nettolåneskulden i relation till EBITDA över tid inte ska överstiga 2,5. Försiktighet i hantering av finansieringsrisk innebär också för Koncernen att inneha tillräckliga likvida medel och avtalade kreditmöjligheter. Det finns en rutin för att löpande säkerställa att ändamålsenliga kreditfaciliteter innehas. För att möta likviditetsrisken är policyn att Koncernen ska inneha likvida medel och outnyttjade kreditfaciliteter uppgående till minst 6 procent av årsomsättningen.

Balansdagskurs	2020	2019
CHF	9,25	9,57
DKK	1,35	1,40
EUR	10,04	10,43
NOK	0,95	1,06

Forts. Not 13

	2020										
	Redovisat värde							Verkligt värde			
Koncernen	Verkligt värdesäkrings-instrument	Obligatoriskt värderade till verkligt värde via resultatet	Verkligt värde via övrigt totalresultat – skuld-instrument	Verkligt värde via övrigt totalresultat – eget kapital-instrument	Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaff-ningsvärde	Övriga skulder	Totalt	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Totalt
Finansiella tillgångar värde-rade till verkligt värde											
Ränteswappar för säkring	45						45		45		45
Valutaterminer för säkring	5	38					44		44		44
Aktier		0					0	0			0
Summa	**50**	**39**	**—**	**—**	**—**	**—**	**88**	**0**	**88**	**—**	**88**
Finansiella tillgångar som inte redovisas till verkligt värde											
Kundfordringar					3 543		3 543				
Upparbetade ej fakturerade intäkter					1 493		1 493				
Långfristiga fordringar					19		19				
Likvida medel					1 930		1 930				
Summa	**—**	**—**	**—**	**—**	**6 984**	**—**	**6 984**	**—**	**—**	**—**	**—**
Finansiella skulder värderade till verkligt värde											
Ränteswappar för säkring	8						8		8		8
Valutaterminer för säkring	6	60					66		66		66
Villkorade köpeskillingar		269					269			269	269
Summa	**14**	**329**	**—**	**—**	**—**	**—**	**342**	**—**	**73**	**269**	**342**
Finansiella skulder som inte redovisas till verkligt värde											
Banklån						1 314	1 314				
Obligationslån						2 500	2 500	2 482			2 482
Konvertibelt skuldebrev						549	549				
Leasingskulder						2 437	2 437				
Fakturerade ej upparbetade intäkter						1 636	1 636				
Leverantörsskulder						842	842				
Upplupna kostnader underleverantörer						170	170				
Summa	**—**	**—**	**—**	**—**	**—**	**9 449**	**9 449**	**2 482**	**—**	**—**	**2 482**

Forts. Not 13

	2019										
	Redovisat värde							Verkligt värde			
Koncernen	**Verkligt värdesäkrings-instrument**	**Obligatoriskt värderade till verkligt värde via resultatet**	**Verkligt värde via övrigt totalresultat – skuld-instrument**	**Verkligt värde via övrigt totalresultat – eget kapital-instrument**	**Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaff-ningsvärde**	**Övriga skulder**	**Totalt**	**Nivå 1**	**Nivå 2**	**Nivå 3**	**Totalt**
Finansiella tillgångar värde-rade till verkligt värde											
Valutaterminer för säkring	4	17					21		21		21
Summa	**4**	**17**	**—**	**—**	**—**	**—**	**21**	**—**	**21**	**—**	**21**
Finansiella tillgångar som inte redovisas till verkligt värde											
Finansiella placeringar					13		13				
Kundfordringar					4 146		4 146				
Upparbetade ej fakturerade intäkter					1 602		1 602				
Långfristiga fordringar					23		23				
Likvida medel					997		997				
Summa	**—**	**—**	**—**	**—**	**6 781**	**—**	**6 781**	**—**	**—**	**—**	**—**
Finansiella skulder värderade till verkligt värde											
Ränteswappar för säkring	2						2		2		2
Valutaterminer för säkring	5	26					32		32		32
Villkorade köpeskillingar		358					358			358	358
Summa	**7**	**385**	**—**	**—**	**—**	**—**	**392**	**—**	**34**	**358**	**392**
Finansiella skulder som inte redovisas till verkligt värde											
Banklån						894	894				
Obligationslån						3 200	3 200	3 207			3 207
Företagscertifikat						400	400				
Konvertibelt skuldebrev						540	540				
Leasingskulder						2 779	2 779				
Fakturerade ej upparbetade intäkter						1 711	1 711				
Leverantörsskulder						869	869				
Upplupna kostnader under-leverantörer						187	187				
Summa	**—**	**—**	**—**	**—**	**—**	**10 580**	**10 580**	**3 207**	**—**	**—**	**3 207**

Forts. Not 13

	2020										
	Redovisat värde							Verkligt värde			
Moderbolaget	**Verkligt värdesäkrings-instrument**	**Obligatoriskt värderade till verkligt värde via resultatet**	**Verkligt värde via övrigt totalresultat – skuld-instrument**	**Verkligt värde via övrigt totalresultat – eget kapital-instrument**	**Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaff-ningsvärde**	**Övriga skulder**	**Totalt**	**Nivå 1**	**Nivå 2**	**Nivå 3**	**Totalt**
Finansiella tillgångar värde-rade till verkligt värde											
Ränteswappar för säkring	45						45		45		45
Valutaterminer för säkring	0	30					30		30		30
Aktier		0					0		0		0
Summa	**45**	**31**	**—**	**—**	**—**	**—**	**75**	**—**	**75**	**—**	**75**
Finansiella tillgångar som inte redovisas till verkligt värde											
Långfristiga fordringar					17		17				
Kundfordringar					267		267				
Likvida medel					889		889				
Summa	**—**	**—**	**—**	**—**	**1 173**	**—**	**1 173**	**—**	**—**	**—**	**—**
Finansiella skulder värderade till verkligt värde											
Ränteswappar för säkring	8						8		8		8
Valutaterminer för säkring	5	48					53		53		53
Villkorad köpeskilling		47					47			47	47
Summa	**13**	**94**	**—**	**—**	**—**	**—**	**107**	**—**	**61**	**47**	**107**
Finansiella skulder som inte redovisas till verkligt värde											
Banklån						1 356	1 356				
Obligationslån						2 500	2 500	2 482			2 482
Konvertibelt skuldebrev						549	549				
Leverantörsskulder						213	213				
Övriga kortfristiga skulder						124	124				
Summa	**—**	**—**	**—**	**—**	**—**	**4 741**	**4 741**	**2 482**	**—**	**—**	**2 482**

Forts. Not 13

Moderbolaget	Verkligt värdesäkrings-instrument	Obligatoriskt värderade till verkligt värde via resultatet	Verkligt värde via övrigt totalresultat – skuld-instrument	Verkligt värde via övrigt totalresultat – eget kapital-instrument	Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaff-ningsvärde	Övriga skulder	Totalt	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Totalt
	2019										
	Redovisat värde							Verkligt värde			
Finansiella tillgångar värde-rade till verkligt värde											
Summa	**—**	**—**	**—**	**—**	**—**	**—**	**—**	**—**	**—**	**—**	**—**
Finansiella tillgångar som inte redovisas till verkligt värde											
Kundfordringar					244		244				
Likvida medel					133		133				
Summa	**—**	**—**	**—**	**—**	**377**	**—**	**377**	**—**	**—**	**—**	**—**
Finansiella skulder värderade till verkligt värde											
Ränteswappar för säkring	2						2		2		2
Valutaterminer för säkring		16					16		16		16
Summa	**2**	**16**	**—**	**—**	**—**	**—**	**18**	**—**	**18**	**—**	**18**
Finansiella skulder som inte redovisas till verkligt värde											
Banklån						892	892				
Obligationslån						3 200	3 200	3 207			3 207
Företagscertifikat						400	400				
Konvertibelt skuldebrev						540	540				
Leverantörsskulder						169	169				
Övriga kortfristiga skulder						130	130				
Summa	**—**	**—**	**—**	**—**	**—**	**5 331**	**5 331**	**3 207**	**—**	**—**	**3 207**

Beräkning av verkligt värde
Verkligt värde överensstämmer med redovisat värde, med undantag för obligationslånen. Följande sammanfattar de metoder och antaganden som främst använts för att fastställa verkligt värde på koncernens finansiella instrument.

Derivatinstrument
Terminskontrakt och ränteswappar är värderade till marknadsvärde enligt nivå 2, det vill säga verkligt värde fastställt utifrån värderingstekniker med observerbara marknadsdata, antingen direkt (som pris) eller indirekt (härlett från pris) och som inte inkluderats i nivå 1 (verkligt värde fastställt utifrån noterade priser på en aktiv marknad för samma instrument).

Lång- och kortfristiga skulder till kreditinstitut
Lång- och kortfristiga skulder till kreditinstitut är bokförda till upplupet anskaffningsvärde i Koncernen och Moderbolaget.

Företagscertifikatslån
Utestående företagscertifikat klassificeras som långfristiga lån då certifikatprogrammet säkerställs av underliggande kreditfaciliteter med löptid överstigande 12 månader.

Investeringar i företagscertifikat
Investeringar i Företagscertfikat med en löptid under 3 månader är bokade som Likvida medel till upplupet anskaffningsvärde.

Obligationslån
Obligationerna är noterade på Nasdaq Stockholm. Marknadsvärdet baseras på marknadskursen på balansdagen.

Villkorad köpeskilling
Villkorade köpeskillingar är värderade till verkligt värde enligt nivå 3. Beräkningen av villkorad köpeskilling är beroende av parametrar i respektive avtal. Dessa parametrar är i huvudsak kopplade till förväntad EBIT de närmaste två till tre åren för de förvärvade företagen.

En ökning av förväntad EBIT innebär en högre skuld för villkorad köpeskilling. Vanligtvis finns dock ett tak för varje villkorad köpeskilling som begränsar hur stor skulden kan bli (se vidare not 3).

Maximal utbetalning avseende villkorade köpeskillingar uppgick vid balansdagen till 336 MSEK (547).

Aktier
Innehav av börsnoterade aktier är redovisade och värderade till marknadsvärde enligt nivå 1, det vill säga verkligt värde fastställt utifrån noterade priser på en aktiv marknad för samma instrument.

Förfallostruktur finansiella skulder

Koncernen	< 1 år	1–2 år	3–5 år	> 5 år
	2020			
Banklån SEK	1	—	500	—
Banklån, EUR	814	—	—	—
Obligationslån	—	1 000	1 500	—
Personalkonvertibel	43	189	320	—
Leasingskulder	567	700	729	441
Villkorade köpeskillingar	198	75	—	—
Leverantörsskulder	842	—	—	—
Upplupna kostnader underleverantörer	170	—	—	—
Räntor	60	45	49	—

Forts. Not 13

	2019			
Koncernen	**< 1 år**	**1–2 år**	**3–5 år**	**> 5 år**
Banklån SEK	37	—	—	—
Banklån, EUR	—	850	8	—
Obligationslån	700	—	2 500	—
Företagscertifikat	—	400	—	—
Personalkonvertibel	37	180	360	—
Leasingskulder	617	663	656	843
Villkorade köpeskillingar	138	225	7	—
Leverantörsskulder	869	—	—	—
Upplupna kostnader underleverantörer	187	—	—	—
Räntor	65	60	78	—

Kundfordringar

	Koncernen		Moderbolaget	
Åldersanalys kundfordringar som är förfallna men inte nedskrivna	**2020**	**2019**	**2020**	**2019**
< 30 dgr	243	444	—	—
30–90 dgr	124	164	—	—
91–180 dgr	46	155	—	—
> 180 dgr	534	283	—	—
Totalt	**947**	**1 046**	**—**	**—**

	Koncernen		Moderbolaget	
Avsättning för osäkra fordringar	**2020**	**2019**	**2020**	**2019**
Avsättning vid årets början	173	70	—	—
Reservering för befarade förluster	53	97	—	—
Konstaterade förluster	-19	-14	—	—
Återvunna förluster	-43	-29	—	—
Rörelseförvärv	-4	47	—	—
Valutakursdifferenser	-9	4	—	—
Avsättning vid årets slut	**151**	**173**	**—**	**—**

Kreditkvalitet
Kundkreditrisk hanteras i varje dotterbolag i enlighet med en centralt upprättad kreditpolicy. Utestående kundfordringar bevakas och rapporteras regelbundet inom varje bolag och inom koncernen. Reservering har gjorts efter individuell bedömning. Bedömningarna av det värde som förväntas erhållas baseras på noggranna analyser avseende kundernas betalningsförmåga och marknaderna de verkar på. Koncernerns tio största kunder, som står för cirka 17 procent av koncernens omsättning, är samtliga stora internationella företag eller statliga institutioner och bolag.

Lån och krediter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2020	**2019**	**2020**	**2019**
Långfristiga skulder				
Banklån	501	857	500	857
Personalkonvertibel	489	342	489	342
Obligationslån	2 500	3 200	2 500	3 200
Företagscertifikat	—	400	—	400
Finansiella leasingskulder	1 870	2 162	—	—
	5 361	**6 961**	**3 489**	**4 799**
Kortfristiga skulder				
Banklån	813	37	813	37
Personalkonvertibel	59	197	59	197
Finansiella leasingskulder	567	617	239	248
	1 439	**852**	**1 112**	**481**

ÅF Pöyry har ett svenskt program för företagscertifikat som etablerades under 2017. Under 2019 utökades programmet från 1 000 MSEK till 2 000 MSEK. Programmet ger möjlighet att emittera företagscertifikat med löptider upp till tolv månader. Den 31 december 2020 hade ÅF Pöyry emitterat företagscertifikat med ett totalbelopp om 0 MSEK (400).

ÅF Pöyry har ett svenskt Medium Term Note-program (MTN) som etablerades i maj 2018. Under 2019 utökades låneramen för programmet från 3 000 till 5 000 MSEK. Den 31 december 2020 hade ÅF Pöyry utestående obligationslån med ett totalbelopp om 2 500 MSEK (3 200).

ÅF Pöyry har under året återbetalat den fristående emitterade obligationen om 700 MSEK som förföll i maj 2020.

ÅF Pöyry innehar två syndikerade revolverande kreditavtal; Revolving Facility Agreement 2014 (RCF 2020) och Revolving Credit Facility Agreement 2018, som i början av 2020 uppgick till 1 000 MSEK vardera. I mars 2020 förnyades villkoren i bägge facilitetsavtalen och back-up facilitetens (RCF 2020) belopp höjdes till 1 500 MSEK. I november 2020 förlängdes kreditfaciliteten (RCF 2018) om 1 000 MSEK med en löptid på ytterligare två år från 2021 till 2023. Kreditfaciliteterna tillhandahålls till lika delar av Svenska Handelsbanken och SEB. Den 31 december 2020 hade ÅF Pöyry utnyttjat 0 MSEK (0).

ÅF Pöyry har fyra personalkonvertibellån med ett totalbelopp om 549 MSEK.

ÅF Pöyry har två banklån, varav 81 MEUR som förfaller december 2021 samt 500 MSEK som förfaller i mars 2023. Bägge lånen är utställda med lika delar av Handelsbanken och SEB.

Avtalen rörande koncernens banklån innehåller vissa finansiella förpliktelser som måste uppfyllas för att bibehålla lånen samt för att undvika en ökad upplåningskostnad. Den viktigaste förpliktelsen är nettoskuld/rörelseresultat (EBITDA). Under året har samtliga finansiella förpliktelser uppfyllts med god marginal.

Koncernens outnyttjade kreditfaciliteter uppgick till 3 050 MSEK (2 297).

Villkor och återbetalningstider

	2020			
Koncernen	**Nom. belopp i originalvaluta**	**Redovisat värde**	**Förfall, år**	**Verkligt värde**
Långfristiga skulder				
Obligationslån, SEK	1 000	1 000	2022	996
Obligationslån, SEK	500	500	2023	493
Obligationslån, SEK	1 000	1 000	2024	993
SEK, rörlig ränta	500	500	2023	500
		3 000		**2 982**
Kortfristiga skulder				
EUR, rörlig ränta	81	814	2021	814
Övriga	1	1	2021	1
		815		**815**

Forts. Not 13

	2019			
Koncernen	**Nom. belopp i original-valuta**	**Redovisat värde**	**Förfall, år**	**Verkligt värde**
Långfristiga skulder				
Obligationslån, SEK	700	700	2020	703
Obligationslån, SEK	1 000	1 000	2022	1 003
Obligationslån, SEK	500	500	2023	495
Obligationslån, SEK	1 000	1 000	2024	1 006
EUR, rörlig ränta[1]	81	850	2021	850
EUR, rörlig ränta[1]	1	8	2024	8
Företagscertifikat	400	400	2020	400
Övriga		0		
		4 458		**4 465**
Kortfristiga skulder				
Sverige, SEK, rörlig ränta	37	37	2020	37
Övriga		0		0
		37		**37**

[1)] 2019 års jämförelse siffra är justerad på grund av att Nominellt belopp angavs i SEK istället för i EUR.

Villkorade köpeskillingar (nivå 3)

Förändring villkorade köpeskillingar	**2020**	**2019**
Ingående balans	**358**	**731**
Bedömda skulder vid förvärv	28	29
Betalningar	-62	-290
Värdeförändringar redovisade i övriga rörelse-intäkter – övriga	-62	-119
Justering av preliminär förvärvsanalys	-3	-14
Diskontering	9	16
Valutakursdifferenser	1	5
Utgående balans	**269**	**358**

Not 14

Immateriella anläggningstillgångar

	Goodwill		**Immateriella tillgångar hänförliga till rörelse-förvärv**		**Övriga immateriella tillgångar**		**Totalt**	
Koncernen	**2020**	**2019**	**2020**	**2019**	**2020**	**2019**	**2020**	**2019**
Anskaffningsvärde	11 494	11 801	1 856	1 914	480	443	13 830	14 158
Ackumulerade avskrivningar	—	—	-609	-446	-275	-322	-884	-768
Ackumulerade nedskrivningar	-34	-34	—	—	—	-1	-34	-35
Redovisat värde	**11 460**	**11 768**	**1 247**	**1 468**	**205**	**120**	**12 912**	**13 355**
Ingående redovisat värde	11 768	6 776	1 468	365	120	25	13 355	7 166
Anskaffningar	—	—	—	—	101	75	101	75
Avyttringar och utrangeringar	—	—	—	—	27	0	27	0
Rörelseförvärv	65	4 913	3	1 309	1	60	68	6 282
Justering av förvärvsanalys	-3	-14	—	—	—	—	-3	-14
Årets avskrivningar	—	—	-184	-211	-41	-39	-224	-250
Valutakursdifferenser	-369	92	-41	5	-3	-1	-412	96
Utgående redovisat värde	**11 460**	**11 768**	**1 247**	**1 468**	**205**	**120**	**12 912**	**13 355**

Koncernen

Koncernens immateriella tillgångar härrör i huvudsak från rörelseförvärv. Dessa förvärvade immateriella tillgångar består till stor del av goodwill, eftersom det i huvudsak är humankapitalet i form av medarbetarkompetens som utgör värdet i konsultföretag. Övriga immateriella tillgångar som identifierats i samband med förvärv är bland annat kundrelationer. För information om avskrivningar, se redovisningsprinciperna i not 1.

Prövning av nedskrivningsbehov av goodwill sker årligen, under fjärde kvartalet, eller när indikationer om nedskrivningsbehov föreligger genom att förväntat framtida kassaflöde diskonteras med en vägd genomsnittlig kapitalkostnad per kassagenererande enhet. Nuvärdet av kassaflödena, nyttjandevärdet, jämförs med bokfört värde inklusive goodwill och övriga immateriella tillgångar.

Använda prognoser avseende framtida kassaflöde baseras på den prognos som fastställts av företagsledningen för nästkommande år kompletterad med en individuell bedömning av ytterligare fyra år. Därutöver har beräkningen baserats på en långsiktig årlig tillväxttakt på 2 procent.

Prognoserna baserar sig på tidigare erfarenheter, egna bedömningar och externa informationskällor. Den viktigaste variabeln är rörelsemarginal, vilken påverkas av timarvode, debiteringsgrad, lönekostnader och antal medarbetare. Inga rimliga förändringar i antagandena för dessa variablar skulle leda till en nedskrivning.

Den vägda kapitalkostnaden baseras på antaganden om genomsnittlig ränta på 10-åriga statsobligationer samt företagsspecifik riskfaktor och betavärde. De prognostiserade kassaflödena har nuvärdesberäknats.

Forts. Not 14

	Diskonteringsränta före skatt, %	
Kassagenererande enhet	**2020**	**2019**
Division Infrastructure	9,0	9,5
Division Industrial & Digital Solutions	9,0	9,5
Division Process Industries	9,0	9,5
Division Energy	9,0	9,5
Division Management Consulting	9,0	9,5

	Goodwill	
Kassagenererande enhet	**2020**	**2019**
Division Infrastructure	3 335	3 608
Division Industrial & Digital Solutions	3 321	3 320
Division Process Industries	1 168	1 249
Division Energy	2 838	2 743
Division Management Consulting	798	846
Totalt	**11 460**	**11 768**

	Immateriella tillgångar	
Moderbolaget	**2020**	**2019**
Anskaffningsvärde	173	131
Ackumulerade avskrivningar	-12	-70
Redovisat värde	**161**	**61**
Ingående redovisat värde	61	12
Anskaffningar	110	55
Avyttringar och utrangeringar	-1	—
Årets avskrivningar	-10	-6
Utgående redovisat värde	**161**	**61**

Not 15

Materiella anläggningstillgångar

	Inventarier, verktyg och installationer		Byggnader och mark		Totalt	
Koncernen	**2020**	**2019**	**2020**	**2019**	**2020**	**2019**
Anskaffningsvärde	1 211	1 164	282	295	1 493	1 459
Ackumulerade avskrivningar	-872	-791	-83	-80	-955	-871
Redovisat värde	**340**	**373**	**199**	**215**	**539**	**587**
Ingående redovisat värde	373	369	215	203	587	571
Anskaffningar	81	140	1	7	82	147
Avyttringar och utrangeringar	-2	-83	-2	—	-4	-83
Rörelseförvärv	-1	56	—	0	-1	56
Årets avskrivningar	-103	-111	-6	-5	-109	-116
Valutakursdifferenser	-8	1	-8	10	-17	12
Utgående redovisat värde	**340**	**373**	**199**	**215**	**539**	**587**

	Inventarier, verktyg och installationer	
Moderbolaget	**2020**	**2019**
Anskaffningsvärde	299	348
Ackumulerade avskrivningar	-157	-193
Redovisat värde	**142**	**155**
Ingående redovisat värde	155	137
Anskaffningar	19	46
Årets avskrivningar	-31	-28
Utgående redovisat värde	**142**	**155**

Not 16

Leasing

Nyttjanderättstillgång	Lokaler	Fordon	Övrigt	Totalt
Avskrivningar under året	-472	-45	-4	-520
Utgående balans 31 december 2020	2 164	97	4	2 266

Anskaffningsvärdet för under året nyanskaffade nyttjanderätter samt tillkommande belopp vid omprövning av leasingskulder på grund av ändrade betalningar till följd av att leasingperioden har förändrats ingår i detta belopp.

Leasingskulder	2020	2019[1]
Långfristiga	1 870	617
Kortfristiga	567	2 162
	2 437	**2 779**

Belopp redovisade i resultaträkningen	2020	2019[1]
Avskrivningar på nyttjanderättstillgångar	520	520
Ränta på leasingskuld	55	60
Variabla leasingavgifter som inte ingår i värderingen av leasingskulden	20	19
Intäkt från vidareuthyrning av nyttjanderättstillgångar	5	5
Kostnader för korttidsleasing	25	99
Kostnader för leasar av lågt värde, ej korttidsleasing av lågt värde	44	35

[1] Justerade jämförelsetal till följd av valutaomräkning.

Belopp redovisade i rapporten över kassaflöden	2020	2019
Summa kassautflöden hänförliga till leasingavtal	499	520

Not 17

Andelar i intresseföretag och samarbetsarrangemang

Koncernen	2020	2019
Redovisat värde vid årets ingång	22	0
Andelar i intresseföretg/joint ventures resultat efter skatt	4	5
Utdelning	-4	0
Förvärvade intresseföretag och samarbetsarrangemang	—	17
Redovisat värde vid årets utgång	**21**	**22**

Under året har 21 stycken samarbetsarrengemang löpt ut.

Not 18

Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2020	2019	2020	2019
Hyra	112	106	70	72
Support- och underhållsavtal	82	62	61	35
Försäkringar	8	5	4	0
Övrigt	106	75	1	14
	308	**249**	**136**	**121**

Not 19

Eget kapital

Koncernen

Innehavare av stamaktier är berättigade till utdelning som fastställs årligen på årsstämman. Alla aktier har samma rätt till bolagets kvarvarande nettotillgångar. Aktiernas kvotvärde är 2,50 (2,50) kronor.

Den föreslagna utdelningen har inte redovisats i dessa finansiella rapporter.

Utdelningar	2021[1]	2020	2019
Utdelning per aktie, kronor	5,00	0,00	5,00
Antal utestående aktier	113 024 044	112 174 128	112 044 844
Utdelning	**565**	**—**	**560**

[1] Föreslagen utdelning.

Reserver	Omräknings-reserv	Säkrings-reserv	Verkligt värdereserv	Summa reserver
Ingående balans per 2019	**217**	**-5**	**15**	**227**
Årets omräknings-differens	81	—	—	81
Kassaflödessäkringar	—	12	—	12
Ränteswap	—	2	—	2
Aktieinnehav i Pöyry PLC	—	—	5	5
Skatt	—	-4	—	-4
Utgående balans per 2019	**298**	**5**	**20**	**322**
Ingående balans per 2020	**298**	**5**	**20**	**322**
Årets omräknings-differens	-501	—	—	-501
Kassaflödessäkringar	—	-1	—	-1
Valuta-ränteswap	—	34	—	34
Banklån	—	46	—	46
Ränteswap	—	-8	—	-8
Skatt	—	-6	—	-6
Utgående balans per 2020	**-203**	**71**	**20**	**-113**

Forts. Not 19

Kapitalhantering
Kapital definieras som totalt eget kapital, vilket motsvarar vad som är redovisat som eget kapital i koncernens balansräkning. ÅF Pöyrys målsättning är att koncernen över tid ska vara nettoskuldsatt.

Nettolåneskulden mäts i relation till EBITDA (Nettolåneskuld/EBITDA) och det finansiella målet är 2,5 exkl IFRS 16 - Leasingavtal.

Per den 31 december 2020 var nettolåneskulden/EBITDA exkl IFRS 16 Leasingavtal 1,6 (3,0).

Per den 31 december 2020 var nettolåneskulden/EBITDA inkl IFRS 16 Leasingavtal 2,3 (3,6).

Externa krav finns i avtalen rörande banklånen, ytterligare upplysningar avseende dessa lämnas i not 13.

Inga förändringar har skett i kapitalkraven under året.

Förslag till vinstdisposition
Till årsstämmans förfogande står fria vinstmedel 9 157 669 175 kronor. Styrelsen föreslår att dessa vinstmedel disponeras enligt följande:

Till aktieägarna utdelas 5,00 kronor per aktie	565 120 220
Balanseras i ny räkning	8 592 548 955
Summa	**9 157 669 175**

Not 20

Pensionsförpliktelser

Av koncernens totalt antal anställda vid årets slut är det cirka 13 procent som har pensioner som redovisas som förmånsbestämda. Övriga anställda inom ÅF Pöyry har pensioner som redovisas som avgiftsbestämda.

Förmånsbestämda planer förekommer i Sverige, Schweiz, Finland, Tyskland, Österrike, Norge, Filippinerna, Indonesien och Italien. Planerna i Finland, Italien, Filippinerna, Indonesien och Norge är inte väsentliga.

De förmånsbestämda planerna i Sverige och Schweiz lyder under i stort sett likartade regelverk. Planerna är pensionsplaner baserade på slutlig lön, som ger anställda förmåner i form av en garanterad nivå på pensionsutbetalningarna under livstiden. Planerna är utsatta för i stor sett likartade risker. Den svenska planen omfattar dock bara pensionärer och fribrevsinnehavare, medan den i Schweiz endast omfattar aktiva anställda. Planen i Schweiz är tryggad med en fond, den svenska planen är ofonderad. De förmånsbestämda planerna i Tyskland är individuella och delvis fonderade. I den ofonderade möter bolaget åtagandet om utbetalning när den löpt ut.

Alecta
För tjänstemän i Sverige tryggas ITP 2-planens förmånsbestämda pensionsåtaganden för ålders- och familjepension genom en försäkring i Alecta. Enligt ett uttalande från Rådet för finansiell rapportering, är detta en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. För räkenskapsåret 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 395 MSEK (410). Avgifterna för nästa år förväntas vara i nivå med årets, justerat för tillväxt. Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade. Vid utgången av året uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 148 procent (148). Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska beräkningsantaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19.

Vid låg konsolidering kan en åtgärd vara att höja det avtalade priset för nyteckning och utökning av befintliga förmåner. Vid hög konsolidering kan en åtgärd vara att införa premiereduktioner.

Koncernen
Förmånsbestämda planer

	2020	2019
Nuvärde av fonderade förpliktelser	-2 696	-2 902
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	2 487	2 658
	-208	**-244**
Nuvärdet av ofonderade förpliktelser	-133	-143
Skuld redovisad i balansräkningen	**-341**	**-387**
Varav Sverige	-143	-62
Varav Tyskland	-60	-107
Varav Schweiz	-100	-175
Varav övriga länder	-38	-43

Forts. Not 20

Förändring av den förmånsbestämda nettoskulden

	2020			2019		
Koncernen	**Nuvärde av förvaltnings-tillgången**	**Nuvärde av förpliktelsen**	**Totalt**	**Nuvärde av förvaltnings-tillgången**	**Nuvärde av förpliktelsen**	**Totalt**
Ingående balans	2 658	-3 045	-387	862	-1 003	-141
Kostnader för tjänstgöring under innevarande år	—	-71	-71	0	-55	-55
Kostnader för tjänstgöring under tidigare år	—	8	8	0	0	0
Förändring särskild löneskatt (Sverige)	—	0	0	—	0	0
Ränteintäkter/kostnader	6	-7	-2	17	-21	-4
Avkastning från förvaltningstillgångar (exklusive ränta)	14	—	14	71	0	71
Aktuariella vinster/förluster	—	28	28	0	-163	-163
Valutakursdifferens	-85	95	10	54	-59	-5
Inbetalda avgifter från arbetsgivaren	68	—	68	70	0	70
Inbetalningar från anställda som omfattas av planen	48	-48	0	48	-48	0
Utbetalda ersättningar	-220	212	-8	-136	139	3
Förvärv	0	0	0	1 672	-1 835	-163
Utgående balans	**2 487**	**-2 828**	**-341**	**2 658**	**-3 045**	**-387**

Aktuariella vinster och förluster

	2020	**2019**
Finansiella antaganden	-38	-210
Demografiska antaganden	38	22
Erfarenhetsmässiga justeringar	17	3
Totalt	**16**	**-184**

Fördelning av förvaltningstillgångar

	2020	**2019**
Kassa & kassaliknande tillgångar	22	37
Egetkapitalinstrument	698	719
Skuldinstrument	1 241	1 393
Fastigheter	425	389
Övrigt	101	118
Totalt	**2 487**	**2 658**

Samtliga tillgångar har ett noterat marknadspris.

Antaganden för förmånsbestämda förpliktelser

Sverige	**2020**	**2019**
Diskonteringsränta, %	0,75	1,2
Inflation, %	1,5	1,7

Schweiz	**2020**	**2019**
Diskonteringsränta, %	0,1	0,7
Inflation, %	0,0	1,0
Framtida ökning av pensioner, %	0,0	0,0
Framtida löneökningar, %	0,5	1,0

Tyskland	**2020**	**2019**
Diskonteringsränta, %	0,7	0,7
Inflation, %	1,9	1,9
Framtida ökning av pensioner, %	1,7	1,7

Diskonteringsräntan motsvarar marknadsräntan på bostadsobligationer respektive företagsobligationer med en duration motsvarande genomsnittlig återstående löptid på förpliktelsen.

Forts. Not 20

Känslighetsanalys av pensionsförpliktelsen

	Sverige		Schweiz		Tyskland	
	Förändring i antagande	**Ökning/ minskning**	**Förändring i antagande**	**Ökning/ minskning**	**Förändring i antagande**	**Ökning/ minskning**
Diskonteringsränta	+/-0,50%	+/-4	+/- 0,50%	+10/-9	+/- 0,50%	+7/-6
Löneökningstakt	—	—	+/- 0,50%	+/-1	—	—

Känslighetsanalysen baseras på en förändring i ett antagande medan alla andra antaganden hålls konstanta. I praktiken är det osannolikt att detta inträffar och förändringar i några av antagandena kan vara korrelerade. Inbetalningar till planer förväntas uppgå till 190 MSEK (180) kommande år. Genomsnittligt återstående löptid uppgår till 14 år (13) för den svenska planen 13 år för den tyska planen och 13 år (16) för de i Schweiz.

Avgiftsbestämda planer

Koncernen	**2020**	**2019**
Kostnader för avgiftsbestämda planer (inklusive Alecta)	896	1 009

Moderbolaget	**2020**	**2019**
Kostnader för avgiftsbestämda planer (inklusive Alecta)	28	34

Förmånsbestämda planer

Moderbolaget	**2020**	**2019**
Nuvärdet av ofonderade förpliktelser	17	18
Netto redovisat avseende förmånsbestämda planer	**17**	**18**
Härav kreditförsäkrat via FPG/PRI	17	18

Förändringar av förpliktelserna under året

Moderbolaget	**2020**	**2019**
Kapitalvärdet av pensionsförpliktelser vid ingången av året	18	19
Kostnad exklusive räntekostnad som belastat resultatet	0	1
Räntekostnad	0	0
Utbetalning av pensioner	-2	-2
Kapitalvärdet av pensionsförpliktelser vid utgången av året	**17**	**18**

Samtliga förpliktelser avser avsättning till pension enligt Tryggandelagen.

Not 21

Övriga avsättningar

Förändring av långfristiga avsättningar

	Omstrukturering		Övrigt		Totalt	
Koncernen	**2020**	**2019**	**2020**	**2019**	**2020**	**2019**
Redovisat värde vid periodens ingång	18	0	89	15	107	15
Avsättningar under perioden	17	14	27	71	44	85
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-15	-5	-21	-40	-37	-45
Upplösning under perioden	-2	0	-8	-35	-10	-35
Omföring från långfristigt till kortfristigt	0	0	0	-4	0	-4
Avsättningar från rörelseförvärv	0	9	-3	83	-3	92
Justering avseende tidigare rörelseförvärv	0	0	0	0	0	0
Omräkningsdifferenser	0	0	-10	0	-10	-1
Redovisat värde vid periodens utgång	**17**	**18**	**74**	**89**	**91**	**107**

Förändring av kortfristiga avsättningar

	Omstrukturering		Övrigt		Totalt	
Koncernen	**2020**	**2019**	**2020**	**2019**	**2020**	**2019**
Redovisat värde vid periodens ingång	67	21	33	37	101	57
Avsättningar under perioden	57	98	24	22	81	120
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-89	-51	-17	-29	-106	-80
Upplösning under perioden	-1	—	0	0	-1	—
Omföring från långfristigt till kortfristigt	—	—	0	4	—	4
Omräkningsdifferenser	0	0	-1	0	-1	0
Redovisat värde vid periodens utgång	**35**	**67**	**39**	**33**	**74**	**101**

Moderbolaget

Övriga avsättningar

	2020	2019
Redovisat värde vid periodens ingång	79	230
Avsättningar under perioden	0	—
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-9	-76
Upplösning under perioden	-21	-86
Diskontering av villkorade köpeskillingar	2	—
Omräkningsdifferenser	-4	11
Redovisat värde vid periodens utgång	**47**	**79**

Av den redovisade avsättningen avser 47 MSEK (79) villkorade köpeskillingar.

Not 22

Skatter

Redovisad i resultaträkningen

Koncernen	**2020**	**2019**
Aktuell skatt		
Periodens skattekostnad	-300	-210
Justering av skatt hänförlig till tidigare år	-28	-3
Uppskjuten skatt		
Uppskjuten skattekostnad/intäkt	49	-6
Totalt redovisad skatt i koncernen	**-279**	**-219**

Moderbolaget	**2020**	**2019**
Aktuell skatt		
Periodens skattekostnad	0	-1
Justering av skatt hänförlig till tidigare år	-11	0
Uppskjuten skatt		
Uppskjuten skattekostnad/intäkt	22	3
Totalt redovisad skatt i moderbolaget	**10**	**2**

Forts. Not 22

Avstämning av effektiv skatt

Koncernen	2020 (%)	2020	2019 (%)	2019
Resultat före skatt		1 270		1 039
Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget	21,4	272	21,4	222
Effekt av andra skattesatser för utländska dotterföretag	0,7	9	-1,4	-15
Ej avdragsgilla kostnader	3,5	45	4,5	47
Ej skattepliktiga intäkter	-4,3	-54	-5,8	-60
Skatt avseende tidigare ej aktiverade underskottsavdrag	-1,9	-24	-2,1	-22
Effekter av underskottsavdrag utan motsvarande aktivering av uppskjuten skatt	-0,8	-10	1,8	19
Effekt av ändrade skattesatser	0,0	0	0,0	0
Skatt hänförlig till tidigare år	2,2	28	-0,2	-3
Övrigt	1,0	13	2,8	30
Redovisad effektiv skatt	**22,0**	**279**	**21,0**	**219**

Moderbolaget	2020 (%)	2020	2019 (%)	2019
Resultat före skatt		338		547
Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget	21,4	72	21,4	117
Ej avdragsgilla kostnader	9,0	30	0,4	2
Ej skattepliktiga intäkter	-36,2	-123	-21,9	-120
Skatt hänförlig till tidigare år	3,3	11	0,0	0
Övrigt	—	—	0,4	2
Redovisad effektiv skatt	**-2,6**	**-9**	**0,3**	**2**

Redovisade uppskjutna skattefordringar och -skulder

Uppskjutna skattefordringar och -skulder hänför sig till följande:

	Uppskjuten skattefordran		Uppskjuten skatteskuld		Netto	
Koncernen	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Anläggningstillgångar	47	37	-387	-393	-340	-355
Kortfristiga fordringar och skulder	16	29	-77	-105	-60	-76
Avsättningar och långfristiga skulder	58	73	-1	-17	56	55
Obeskattade reserver	—	—	2	-11	2	-11
Underskottsavdrag	71	124	—	—	71	124
Skattefordringar/–skulder	**192**	**263**	**-463**	**-526**	**-271**	**-263**
Kvittning	-2	-11	2	-11	0	-22
Skattefordringar/–skulder, netto	**190**	**252**	**-461**	**-537**	**-271**	**-285**

Ej redovisade uppskjutna skattefordringar

Avdragsgilla temporära skillnader och skattemässiga underskottsavdrag för vilka uppskjutna skattefordringar inte har redovisats i resultat- och balansräkningarna:

Koncernen	2020	2019
Skattemässiga underskott	425	143
	425	**143**

Uppskjutna skattefordringar har inte redovisats för dessa skattemässiga underskott, då det ännu inte är sannolikt att koncernen kommer att kunna utnyttja dem för avräkning mot framtida beskattningsbara vinster. Underskotten hänför sig till ÅF Pöyrys dotterbolag i Tyskland, Schweiz, Polen, Brasilien, Kanada. Underskotten förfaller ej.

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag

Koncernen	Balans per 1 januari 2020	Redovisat över resultat-räkningen	Redovisat i övrigt totalresultat	Redovisat i eget kapital	Förvärv/ Avyttring av rörelse	Omklassificering, omr diff etc	Balans per 31 december 2020
Anläggningstillgångar	-355	15	—	—	5	-5	-340
Kortfristiga fordringar och skulder	-98	46	—	—	—	-8	-60
Avsättningar och långfristiga skulder	55	27	-9	-6	—	-11	56
Obeskattade reserver	-11	9	—	—	—	4	2
Underskottsavdrag	124	-49	—	—	-5	—	71
	-285	**49**	**-9**	**-6**	**0**	**-21**	**-271**

Forts. Not 22

Koncernen	Balans per 1 januari 2019	Redovisat över resultat-räkningen	Redovisat i övrigt totalresultat	Redovisat i eget kapital	Förvärv/ Avyttring av rörelse	Omklassificering, omr diff etc	Balans per 31 december 2019
Anläggningstillgångar	-138	-56	-4	—	-157	—	-355
Kortfristiga fordringar och skulder	-73	—	—	—	-3	-22	-98
Avsättningar och långfristiga skulder	28	—	18	-3	12	—	55
Obeskattade reserver	-73	62	—	—	—	—	-11
Underskottsavdrag	39	—	—	—	85	—	124
	-217	**6**	**14**	**-3**	**-63**	**-22**	**-285**

Not 23

Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2020	2019	2020	2019
Personalrelaterade skulder	1 423	1 509	43	45
Projektrelaterade skulder	73	95	—	—
Upplupna kostnader underleverantörer	170	187	1	2
Övrigt	360	342	63	57
	2 026	**2 134**	**107**	**104**

Not 24

Operationell leasing

Leasingavtal där företaget är leasetagare
I operationell leasing ingår hyresavtal för fastigheter, billeasing avseende bilar för vilka samtliga ekonomiska fördelar och risker överförts till personalen samt viss kontorsutrustning. Bilarna leasas huvudsakligen under tre år.

Koncernen tillämpar IFRS 16 Leasingavtal från och med 1 januari 2019. För moderbolaget redovisas leasingavtal enligt RFR2.

Icke uppsägningsbara minimileaseavgifter

	Lokaler		Övrigt	
Moderbolaget	**2020**	**2019**	**2020**	**2019**
Under året	280	263	3	3
Inom ett år	341	237	3	3
Mellan ett och fem år	1 020	812	10	12
Längre än fem år	524	490	—	—
Summa	**2 165**	**1 802**	**15**	**18**

Not 25

Ställda säkerheter, eventualförpliktelser och eventualtillgångar

	Koncernen		Moderbolaget	
	2020	2019	2020	2019
Ställda säkerheter				
I form av ställda säkerheter för egna skulder och avsättningar				
Summa ställda säkerheter	**—**	**—**	**—**	**—**
Eventualförpliktelser				
Garantiåtaganden, FPG/PRI	0	0	—	—
Borgensförbindelser till förmån för dotterföretag	—	—	26	37
Borgensförbindelser	500	747	4	134
Summa eventualförpliktelser	**500**	**747**	**30**	**171**

Borgensförbindelser avser främst utställda bankgarantier för anbud och fullgörande i projekt.

Eventualtillgångar
Koncernen har bedömt att eventualtillgångar inte föreligger.

Not 26

Transaktioner med närstående

Moderbolaget har en närståenderelation med sina dotterföretag, se not 27.

Sammanställning över närståendetransaktioner
Som närstående till koncernen rubriceras Stiftelsen ÅForsk, som äger 33,4 procent av rösterna i ÅF Pöyry AB, ledande befattningshavare, intresseföretag och Joint venture. Transaktioner med dessa har skett på marknadsmässiga villkor.

Koncernen	År	Försäljning av tjänster till närstående	Inköp av tjänster från närstående	Fordran på närstående per 31 dec	Skuld till närstående per 31 dec
Joint venture	2020	0	—	—	—
Joint venture	2019	1	—	—	—
Ledande befattningshavare	2020	—	—	—	49
Ledande befattningshavare	2019	—	—	—	43
Stiftelsen ÅForsk	2020	1	—	—	—
Stiftelsen ÅForsk	2019	1	—	0	—

Utöver ovanstående erhöll koncernen under 2020 anslag från Stiftelsen ÅForsk uppgående till 0 MSEK (0).

Beträffande ersättning till ledande befattningshavare, se not 6.

Moderbolaget	År	Försäljning av tjänster till närstående	Inköp av tjänster från närstående	Fordran på närstående per 31 dec	Skuld till närstående per 31 dec
Dotterföretag	2020	1 293	330	7 102	2 416
Dotterföretag	2019	1 007	78	6 960	1 952
Ledande befattningshavare	2020	—	—	—	24,3
Ledande befattningshavare	2019	—	—	—	30
Stiftelsen ÅForsk	2020	—	—	—	—
Stiftelsen ÅForsk	2019	0	—	0	—

Not 27

Koncernföretag

Sammanställning över koncernens samtliga dotterföretag

			2020	
	Org. nummer	Säte	Andel procent[1]	Bokfört värde i moderbolaget
AFRY Group Sweden AB	556158-1249	Sverige	100	374
ÅF Digital Solutions AB	556866-4444	Sverige	100	—
Cervino Consulting AB	556908-6183	Sverige	100	—
Cervino Consulting Kommanditbolag	969764-2420	Sverige	50	—
Cervino Consulting Kommanditbolag	969764-2420	Sverige	50	—
Konsultbolag1 Dalarna AB	556936-3897	Sverige	100	—
ÅF Digital Experience AB	556890-5375	Sverige	100	—
Alteco AB	556550-2209	Sverige	100	—
Ingenjörsprojekt i Sverige AB	556487-7164	Sverige	100	—
ÅF-Infrastructure AB	556185-2103	Sverige	100	—
ÅF Sandellsandberg arkitekter AB	556464-9308	Sverige	100	—
Koncept Arkitektur och Design ÅF AB	556496-2941	Sverige	100	—
Effekt i Varberg AB	556294-4438	Sverige	100	—
Sonny Svenson Konsult AB	556338-1267	Sverige	100	—
AB Sonny Svenson Konsult i Norrtälje	556705-9786	Sverige	100	—
ÅF Reinertsen Sverige Deal AB	559034-2266	Sverige	100	—
ÅF-Industry AB	556224-8012	Sverige	100	—

Forts. Not 27

			2020	
	Org. nummer	Säte	Andel procent[1]	Bokfört värde i moderbolaget
Facilia AB	556766-3611	Sverige	100	—
ÅF Ukraine LLC	42703305	Ukraina	100	—
AF Engineering & Design Pty Ltd	2018/414610/07	Sydafrika	100	—
Lexter Ljuddesign AB	556738-2931	Sverige	100	—
Pöyry Sweden AB	556850-0515	Sverige	100	—
AF Engineering (Chengdu) Co. Ltd.	91510100MA6C7ARL8F	Kina	100	—
ÅF A/S	21 007 994	Danmark	100	—
ÅF Infrastructure Danmark Aps	20 24 66 93	Danmark	100	—
ÅF Buildings Denmark P/S	34 07 48 01	Danmark	100	—
Komplementaranpartsselskabet Midtconsult	33 58 46 36	Danmark	100	—
LK Consultants Ltd.	0191285	Gibraltar	100	—
Gottlieb Paludan Architects A/S	18 35 59 49	Danmark	100	—
P.A.P A/S	18064200	Danmark	100	—
ÅF Infrastructure Planning A/S	13 59 08 85	Danmark	100	—
Light Bureau Limited	05333484	Storbritannien	100	14
ÅF-Consult AB	556101-7384	Sverige	100	0
ÅF-Teknik & Miljö AB	556534-7423	Sverige	100	0
Epsilon Holding AB	556421-6884	Sverige	100	3
Epsilon Polen Sp.z o.o.	9521980649	Polen	100	—
LeanNova Engineering AB	556880-7233	Sverige	100	0
AF Engineering (Shanghai) Co. Ltd.	9131000007482378XN	Kina	100	—
LeanNova Engineering UK Ltd	9039993	Storbritannien	100	0
AFRY Group Norway AS	911 567 989	Norge	100	668
ÅF Industry AS	997 671 651	Norge	100	—
AFRY Norway AS	915 229 719	Norge	100	—
Gotlieb Paludan Architects AS	976 536 320	Norge	100	—
Advansia AS	883 889 762	Norge	100	—
ÅF Energy AS	984 615 051	Norge	100	—
ÅF Digital Solutions AS	974 415 852	Norge	100	—
AFRY Consult AS	934948262	Norge	100	—
ÅF-Consult Oy	1800189-6	Finland	100	85
ÅF-Consulting AS	10 449 422	Estland	100	—
UAB AF-Consult	135 744 077	Litauen	100	—
Enprima Engineering Oy	0477940-2	Finland	100	—
Profil-Bau Industrial Oy	2569789-5	Finland	100	3
ÅF-Automaatika OÜ	11 297 301	Estland	100	8
AF Consult LLC	1 037 800 096 641	Ryssland	100	1
AFRY CZ s.r.o.	453 06 605	Tjeckien	100	106
ÅF Infrastructure Polska Sp. z o.o.	0000751808	Polen	100	1
AF Consult do Brazil Ltda	108.307.539/0001-08	Brasilien	50	8
AFRY Solutions Spain, S.A.U.	A2004 9870	Spanien	100	12
AFPOYRY Engineering India Private Limited	U74999DL2019FTC347883	Indien	99	0
AFRY Group Finland Oy	1009321-2	Finland	100	7 085
Poyry Management Consulting (Australia) Pty Ltd	ACN 008 503 517	Australien	100	—
AFRY Austria GmbH	FN95496k	Österrike	100	—
Pöyry (Beijing) Engineering and Consulting Company Limited	91110105772553297R	Kina	100	—
AFRY Finland Oy	0625905-6	Finland	100	—
Pöyry Shandong Engineering and Consulting Company Limited	004356 Jinan Shandong	Kina	90	—
Salamanca Proyectos Llave en Mano S.L.	C.I.F. B86087558	Spanien	100	—
Pilowin S.A.	5356865	Uruguay	100	—

Forts. Not 27

			2020	
	Org. nummer	Säte	Andel procent[1]	Bokfört värde i moderbolaget
Pöyry Soluções em Projetos Ltda	12.051.324/0001-38	Brasilien	100	—
EPP - Empresa de Pagamentos Planejados Ltda	14.576.556/0001-35	Brasilien	33	—
Kiinteistö Oy Manuntori	0599822-8	Finland	34,2	—
Mifecor S.A.	6826148	Uruguay	100	—
Ramentor Oy	2008294-7	Finland	100	—
East Engineering Ltd Oy	0781039-9	Finland	100	—
JP-Sijoitus Oy	0687625-7	Finland	100	—
Pöyry Latin America S.L.U.	C.I.F. B85525699	Spanien	100	—
Pöyry (Chile) Limitada	76.389.454-1	Chile	100	—
Pöyry (Peru) S.A.C.	20492556671	Peru	100	—
PT AFRY Indonesia	01.869.762.3-058.000	Indonesien	100	—
AFRY Management Consulting Oy	2302276-3	Finland	100	—
AFRY Management Consulting Austria GmbH	FN368887g	Österrike	100	—
AFRY Management Consulting S.A.S.	429 750 300 R.C.S. Paris	Frankrike	100	—
Cordoba Management Consulting S.L.	C.I.F. B86011814	Spanien	100	—
Pöyry Consultoria em Gestao e Negocios Ltda	81.679.268/0001-01	Brasilien	100	—
AFRY Management Consulting S.r.l.	03357900962	Italien	100	—
AFRY Deutschland GmbH	HRB 704261	Tyskland	100	—
AFRY Management Consulting GmbH	HRB 50407	Tyskland	100	—
Pöyry Infra Traffic GmbH	HRB 45419	Tyskland	100	—
Poyry Infra Sp. z o.o.	68184	Polen	100	—
AF-Consult GmbH	HRB 64461	Tyskland	100	—
AFRY ERŐTERV ZRt.	Cg. 01-09-940929	Ungern	98,9	—
AFRY Italy S.r.l.	03684000106	Italien	100	—
AFRY Malaysia Sdn Bhd	551240-M	Malaysia	100	—
Poyry Management Consulting (NZ) Limited	358341	Nya Zeeland	100	—
AFRY Poland sp. z o.o.	150659	Polen	100	—
Poyry Rus LLC	1147847070007	Ryssland	100	—
Poyry Management Consulting (Singapore) Pte. Ltd.	199200145K	Singapore	100	—
Valencia Engineering S.L.	C.I.F. B85756310	Spanien	100	—
Pöyry Tecnologia Ltda.	50.648.468/0001-65	Brasilien	100	—
EPP - Empresa de Pagamentos Planejados Ltda	14.576.556/0001-35	Brasilien	34	—
Pöyry Consultoria e Projetos Ltda.	07.885.917/0001-60	Brasilien	100	—
EPP - Empresa de Pagamentos Planejados Ltda	14.576.556/0001-35	Brasilien	33	—
AFRY Vietnam Ltd	0109293058	Vietnam	100	—
AFRY Group Switzerland AG	CHE-340.373.992	Schweiz	100	—
AF-Consult Switzerland AG	CHE-105.949.521	Schweiz	100	—
AF-Consult Italy S.r.l.	MI-1808529	Italien	100	—
AFRY South-East Asia Ltd	3011879733	Thailand	100	—
AFRY India Private Limited	U74140DL2009FTC197507	Indien	100	—
AF Consult do Brazil Ltda	108.307.539/0001-08	Brasilien	50	—
AF-Consult Energy doo Beograd	20 801 298	Serbien	100	—
AF-Iteco AG	CHE-108.035.698	Schweiz	100	—
ITECO Nepal (Pvt.) Ltd	2616/043-44	Nepal	66,6	—
PT AF-Consult Energy Indonesia	4018020131100230	Indonesia	95	—
Power Design International Ltd	224 309	Uganda	100	—
AFRY Management Consulting AG	CHE-108.336.384	Schweiz	100	—
AFRY Schweiz AG	CHE-108.100.605	Schweiz	100	—
Pöyry Energy Inc.	A199718934	Filippinerna	100	—
Pöyry Contracting, Inc	CS201417557	Filippinerna	100	—
Pöyry Infra Ltd.	0105534110367	Thailand	100	—
AFRY Group (Thailand) Ltd.	0105549127651	Thailand	100	—

Forts. Not 27

			2020	
	Org. nummer	Säte	Andel procent[1]	Bokfört värde i moderbolaget
Pöyry Infra de Venezuela, S.A.	(RIF) J-31047947-0	Venezuela	100	—
Poyry (B) Sdn Bhd	BN	Brunei Darussalam	90	—
AFRY (Thailand) Ltd	0105539109073	Thailand	100	—
Poyry (México) S.A , de C.V.	357161	Mexico	100	—
IFEC Ingegneria SA	CHE-436.940.173	Schweiz	100	—
Amata Power (Bien Hoa) Ltd	TBA	Vietnam	30	—
AFRY Solutions UK Limited	1192469	Storbritannien	100	—
Poyry PNG Limited	1-116142	Papua Nya Guinea	100	—
Poyry Energy Nigeria Limited	RC 1479096	Nigeria	100	—
AFRY Management Consulting (UK) Limited	2573801	Storbritannien	100	—
Pöyry Capital Limited	3639550	Storbritannien	100	—
AFRY Group USA Inc.	049137, FEIN 39-1925989	USA	100	—
AFRY USA LLC	FEIN 39-1909415	USA	100	—
AFRY Management Consulting Inc.	FEIN 98-0442806	USA	100	—
AFRY Canada Inc.	404505-0	Kanada	100	—
Poyry South Africa (Proprietary) Limited	1997/011722/07	Sydafrika	100	—

[1)] Ägarandel avser både andel av röster och andel av totala antalet aktier.

Specifikation av årets förändring i bokförda värden

Moderbolaget	2020	2019
Ingående bokfört värde	8 521	2 099
Förvärv	—	6 506
Ändrad bedömning villkorad köpeskilling	—	2
Intern aktieöverlåtelse	-427	0
Nedskrivning	-100	-86
Aktieägartillskott	375	1
Utgående bokfört värde	**8 369**	**8 521**

Not 28

Obeskattade reserver

Moderbolaget	2020	2019
Ackumulerade avskrivningar utöver plan		
Ingående balans 1 januari	78	54
Årets avskrivning, inventarier	38	24
Utgående balans 31 december	**116**	**78**
Avsättning till periodiseringsfond		
Ingående balans 1 januari	4	3
Årets upplösning	—	—
Årets avsättning	—	2
Utgående balans 31 december	**4**	**4**
Totala obeskattade reserver	**120**	**82**

Not 29

Kassaflödesanalys

Betalda räntor och erhållen utdelning

	Koncernen		Moderbolaget	
	2020	2019	2020	2019
Erhållen utdelning	—	—	15	562
Erhållna koncernbidrag	—	—	—	273
Erhållen ränta	13	9	139	39
Erlagd ränta	-97	-99	-120	-93
	-85	**-90**	**35**	**781**

Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet

	Koncernen		Moderbolaget	
	2020	2019	2020	2019
Avskrivningar	854	868	41	34
varav IFRS 16 Leasingavtal	520	520	—	—
Ändrad bedömning villkorade köpeskillingar	-62	-129	—	1
Omstrukteringsreserv	-20	47	—	—
Anteciperad utdelning från dotterföretag	—	—	-502	-500
Nedskrivning aktier i dotterföretag	—	—	82	—
Transaktionskostnader	1	70	—	—
Orealiserade kursdifferenser	-331	18	—	—
Övrigt	18	64	-30	44
	460	**880**	**-409**	**-421**

Avstämning av skulder som härrör från finansieringsverksamheten

	Ingående balans	Kassaflöden		Ej-kassaflödespåverkande förändringar				Utgående balans
Koncernen		Inbetalningar	Utbetalningar	Förvärv av dotterföretag	Konvertering	Omräknings-differens	Övrigt	
Banklån långfristigt	857	500	—	-1	—	—	-855	501
Obligationslån	3 200	—	-700	—	—	—	—	2 500
Banklån kortfristigt	37	200	-237	—	—	-45	855	811
Företagscertifikat	400	—	-400	—	—	—	—	—
Personalkonvertibel	540	149	—	—	-142	—	2	549
Leasingskulder	2 779	—	-499	—	—	-55	208	2 437
Övrigt	1	—	—	—	—	—	0	1
Summa skulder härrörande från finansieringsverksamheten	**7 815**	**849**	**-1 836**	**-1**	**-142**	**-96**	**210**	**6 800**

	Ingående balans	Kassaflöden		Ej-kassaflödespåverkande förändringar				Utgående balans
Moderbolaget		Inbetalningar	Utbetalningar	Förvärv av dotterföretag	Konvertering	Omräknings-differens	Övrigt	
Banklån långfristigt	855	500	—	—	—	—	-855	500
Obligationslån	3 200	—	-700	—	—	—	—	2 500
Banklån kortfristigt	37	200	-237	—	—	—	855	855
Företagscertifikat	400	—	-400	—	—	—	—	—
Personalkonvertibel	540	149	—	—	-142	—	2	549
Summa skulder härrörande från finansieringsverksamheten	**5 031**	**849**	**-1 336**	**—**	**-142**	**—**	**2**	**4 404**

Likvida medel

	Koncernen		Moderbolaget	
	2020	2019	2020	2019
Kassa och banktillgodohavanden	811	711	100	0
Tillgodohavande på koncernkonto hos moderföretaget	774	133	594	133
Kortfristiga placeringar, jämställda med likvida medel	345	154	195	—
Summa enligt balansräkningen	**1 930**	**997**	**889**	**133**

Not 30

Händelser efter balansdagen

Efter rapportperiodens utgång förvärvade ÅF Pöyry byggkonstruktionsbolaget Gärderup, Sverige med en årlig omsättning på cirka 8 MSEK och sex anställda. ProTak, Sverige med en årlig omsättning på cirka 13 MSEK och nio anställda. ITE Østerhus i Kristiansand, Norge med en årlig omsättning på cirka 40 MSEK och 22 anställda. EKOM, Sverige med en årlig omsättning på 5 MSEK och tre anställda.

ÅF Pöyry har utsett Jenny Lilja Lagercrantz till Head of Human Resources och medlem av koncernledningen och hon tillträdde sin tjänst i januari 2021.

Not 31

Kritiska uppskattningar och bedömningar

Viktiga källor till osäkerheter i uppskattningar
Koncernen gör uppskattningar och antaganden om framtiden. De uppskattningar för redovisningsändamål som blir följden av dessa kommer, definitionsmässigt, sällan att motsvara det verkliga resultatet. Uppskattningar och bedömningar utvärderas löpande och baseras på historisk erfarenhet och andra faktorer, inklusive förväntningar på framtida händelser som anses rimliga under rådande förhållanden.

De uppskattningar och antaganden som innebär en betydande risk för väsentliga justeringar i redovisade värden för tillgångar och skulder under nästkommande räkenskapsår behandlas i huvuddrag nedan.

Nedskrivningsprövning av goodwill
Vid beräkning av kassagenererande enheters återvinningsvärde har flera antaganden om framtida förhållanden och uppskattningar av parametrar gjorts. Ändringar av dessa antaganden och uppskattningar skulle kunna ha effekt på goodwills redovisade värde, se not 14.

En vikande tillväxttakt och rörelsemarginal skulle ge ett lägre återvinningsvärde. Det omvända gäller om beräkningen av återvinningsvärdet skulle baseras på en högre tillväxttakt eller marginal. Skulle diskonteringen av framtida kassaflöden göras med en högre ränta skulle återvinningsvärdet bli lägre. Omvänt skulle återvinningsvärdet stiga vid diskontering med en lägre diskonteringsränta. Årets nedskrivningsprövning har inte givit upphov till nedskrivningar avseende goodwill.

Villkorade köpeskillingar
En villkorad köpeskilling i samband med förvärv är ofta beroende av framtida finansiell utveckling kopplat till den förvärvade verksamheten. Verkligt utfall kan komma att avvika från dessa antaganden vilket innebär att tidigare redovisad villkorad köpeskilling ändras.

Pensionsantaganden
Koncernens nettoförpliktelse avseende förmånsbestämda planer beräknas separat för varje plan genom en uppskattning av den framtida ersättning som de anställda intjänat genom sin anställning tidigare perioder. Denna ersättning diskonteras till ett nuvärde. Beräkningen av storleken på koncernens totala pensionsåtagande baseras på ett antal antaganden, se not 19. Skulle en lägre diskonteringsränta bli aktuell ökar skulden vilket skulle påverka koncernens egna kapital negativt. Det omvända förhållandet föreligger vid diskontering med en högre ränta.

Bedömning av prognos och färdigställandegrad i uppdrag
I koncernen redovisas intäkter utifrån uppfyllda prestationsåtaganden över tid och i takt med att servicen tillhandahålls. Intäktsredovisningen är baserad på kostnader där ackumulerade kostnader ställs i relation till totalt estimerade kostnader. Detta innebär att koncernen måste göra uppskattningar av hur stor del de nedlagda utgifterna på balansdagen utgör av de totala utgifterna. Även prognoserna för varje uppdrag utgör en uppskattning vad gäller slutliga intäkter och utgifter.

Tvister
I ÅF Pöyrys affärsverksamhet finns det risk för tvister, bland annat i uppdragen mot kund och i samband med förvärv. Vid bokslutsdagen har koncernen redovisat avsättningar utifrån bästa bedömning. Nedan sammanfattas de mest materiella pågående eller avslutade tvisterna under 2020.

Tvister i anledning av byggnationen av det brasilianska kärnkraftverket Angra 3
I Brasilien pågår det för närvarande ett rättsligt förfarande avseende korruptionsrelaterade anklagelser relaterade till bland annat tilldelningen av kontrakt i samband med uppförandet av det Brasilianska kärnkraftverket Angra 3. Förfarandets fokus är den tidigare brasilianska presidenten Michel Temer, men korruptionsrelaterade anklagelser har även riktats mot ett flertal andra personer och företag, bland annat vissa av ÅF Pöyrys utländska dotterbolag. I juni 2019 väckte brasiliansk åklagare civilrättslig talan mot vissa dotterbolag inom ÅF Pöyry-koncernen samt andra parter, genom vilken åklagaren bl.a. yrkade på skadestånd. Den brasilianska åklagaren hävdar bland annat att ÅF Pöyrys dotterbolag ÅF Consult OY och AF Consult Brazil tilldelades Angra 3-avtalet som ett led i att underlätta överföring av förmåner till den tidigare presidenten från en av ÅF Pöyrys kunder. ÅF Pöyry har bestridit anklagelserna och åtalet. Mestadels av processen har skett via skriftlig korrespondens mellan domare, åklagare och svarande under år 2020 och förväntas fortsätta så under år 2021. Vidare granskas Angra 3-avtalet av "Court of Auditors" i Brasilien och ett skiljedomsförfarande har inletts av AF Consult Brazil.

Tvister i samband med Sino-Forest Corporation
Ett förlikningsavtal ingicks med Sino-Forest Corporation Litigation Trust ("SFC Litigation Trust") i augusti 2020 vilket avslutade alla rättsprocesser som har initierats av SFC Litigation Trust mot ett flertal dotterbolag inom ÅF Pöyry AB, inklusive rättsprocessen i Singapore och alla andra uppskjutna rättsprocesser och skiljeförfaranden i ett flertal olika jurisdiktioner. Rättsprocesserna var kopplade till konsulttjänster från vissa direkt eller indirekta dotterbolag i Pöyry PLC till Sino-Forest Corporation ("SFC") i perioden 2006 till 2011. SFC Litigation Trust skapades i december 2012 genom SFC's insolvensförfarande i Kanada med syftet att rikta krav som SFC och/eller deras fordringsägare hade vid den tiden. Förlikningsavtalet fick ingen materiell påverkan på ÅF Pöyry AB's finansiella position.

Forts. Not 31

Contraloria-processer i Peru
Den peruanska riksrevisonen (Spa. La Contraloria General De La Republica, här benämnt ”Contraloria”) har initierat flera rättsprocesser gällande Metro Lima-projektet i Peru mot ett konsortium där ett ÅF Pöyry-dotterbolag deltog. Under 2013 väckte Contraloria talan inför domstol i Lima, Peru, med yrkanden på totalt 54 miljoner USD, gällande påstådd skada som skulle ha orsakats av konsortiet, särskilt gällande vissa påstådda försummelser att utföra kontrakterade åtaganden. Ett avgörande i första instans föväntades ursprungligen komma under 2020 eller första hälften av 2021 men på grund av Covid-19-pandemin är förhandlingarna försenade.

Tvist i Lettland
Den lettiska åklagarmyndigheten har väckt åtal i lettisk domstol mot AF-Consult Switzerland och två fd ÅF medarbetare. Åtalet gäller misstanke om handel med inflytande före år 2010 genom AF-Consult Switzerland:s tidigare agent i Lettland i anslutning till ett renoveringsprojekt av ett kraftverk i Riga. AF-Consult Switzerland har bestridit anklagelserna och åtalet. Huvudförhandlingen inleddes under sommaren 2019 men har blivit mycket försenad på grund av Covid-19-pandemin, den beräknas fortsätta under 2021.

Not 32

Uppgifter om moderbolaget

ÅF Pöyry AB är ett svenskt aktiebolag med säte i Stockholm. Moderbolagets aktier är registrerade på Nasdaq Stockholm. Postadressen till huvudkontoret är ÅF Pöyry AB, 169 99 Stockholm.

Koncernredovisningen för år 2020 består av moderbolaget och dess dotterföretag, tillsammans benämnd koncernen. I koncernen ingår även ägd andel av innehaven i intresseföretag.

Underskrifter

Undertecknade försäkrar att koncern- och årsredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS, sådana de antagits av EU, respektive god redovisningssed och ger en rättvisande bild av koncernen och företagets ställning och resultat, samt att koncernförvaltningsberättelsen och förvaltningsberättelsen ger en rättvisande översikt över utvecklingen av koncernen och företagets verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som de företag som ingår i koncernen står för.

Stockholm den 30 mars 2021

Anders Narvinger Styrelseordförande	Jonas Abrahamsson Styrelseledamot	Gunilla Berg Styrelseledamot	Henrik Ehrnrooth Styrelseledamot
Salla Pöyry Styrelseledamot	Joakim Rubin Styrelseledamot	Kristina Schauman Styrelseledamot	Anders Snell Styrelseledamot
Ulf Södergren Styrelseledamot	Tomas Ekvall Styrelseledamot, arbetstagarrepresentant	Stefan Löfqvist Styrelseledamot, arbetstagarrepresentant	Jonas Gustavsson Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har lämnats den 30 mars 2021

KPMG AB

Joakim Thilstedt
Auktoriserad revisor

Revisionsberättelse

Till bolagsstämman i ÅF Pöyry AB, org. nr 556120-6474

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Uttalanden
Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för ÅF Pöyry AB för år 2020. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 39-95 i detta dokument.

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2020 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2020 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), så som de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

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

Grund för uttalanden
Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing (ISA) och god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt dessa standarder beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav. Detta innefattar att, baserat på vår bästa kunskap och övertygelse, inga förbjudna tjänster som avses i revisorsförordningens (537/2014) artikel 5.1 har tillhandahållits det granskade bolaget eller, i förekommande fall, dess moderföretag eller dess kontrollerade företag inom EU.

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

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

Intäkts- och kostnadsredovisning för fastprisprojekt

Se not 2, 31 och redovisningsprinciper på sidan 60 i årsredovisningen och koncernredovisningen för detaljerade upplysningar och beskrivning av området.

Beskrivning av området
En del av koncernens intäkter härrör från kundprojekt där koncernen åtagit sig att utföra projekten till ett fast pris. För fastprisprojekt redovisar koncernen intäkter och kostnader i takt med att projekten genomförs i förhållande till färdigställandegraden, vilken beräknas baserat på nedlagda kostnader i förhållande till bedömda totala kostnader vid projektens färdigställande.Befarade förluster kostnadsförs i sin helhet så snart de är kända.

Intäkts- och resultatredovisning bygger på bedömningar om den totala kostnaden och intäkten i respektive projekt. Förändrade bedömningar under projektens genomförande kan ge upphov till en väsentlig påverkan på koncernens resultat och finansiella ställning. Projektprognoserna utvärderas regelbundet av koncernen under respektive projekts löptid och justeras vid behov.

Ändrings- och tilläggsarbeten samt krav beaktas när koncernen bedömer det troligt att beloppet kommer att erhållas från beställaren och när beloppet kan mätas tillförlitligt.

Hur området har beaktats i revisionen
Vi har informerat oss om och utvärderat koncernens process för genomgång av projekt inklusive rutiner för att identifiera förlustprojekt och/eller projekt med hög risk samt processen för att bedöma intäkter och kostnader (inklusive bedömning av ändrings- och tilläggsarbeten).

Vi har gjort ett urval av projekt för att bedöma de mest väsentliga uppskattningarna. För dessa projekt har vi bland annat diskuterat samt utmanat ledningens bedömningar i form av uppskattad slutprognos, bedömt huruvida risker och möjligheter i projekten har speglats på ett balanserat sätt i projektvärderingarna samt bedömt förlustkontrakt och om förlustriskreserver reflekterar risker i projekten.

Vi har vidare utvärderat rapporter från koncernens egna och externt anlitade juridiska experter avseende tvister samt bedömt om och hur dessa beaktats i projektprognoserna.

Värdering av Goodwill och moderbolagets andelar i koncernföretag

Se not 14, 27 samt 31 och redovisningsprinciper på sidan 61 i årsredovisningen och koncernredovisningen för detaljerade upplysningar och beskrivning av området.

Beskrivning av området

Det redovisade värdet för immateriella anläggningstillgångar i form av goodwill uppgår i koncernen per den 31 december 2020 till 11 460 MSEK, vilket utgör cirka 49 procent av totala tillgångar. Immateriella tillgångar med en obestämd nyttjandeperiod ska årligen, eller vid indikation på värdenedgång, bli föremål för nedskrivningsprövning. En nedskrivningsprövning innehåller både komplexitet och betydande inslag av bedömningar

Nedskrivningsprövningen ska enligt IFRS genomföras enligt en viss teknik där företagsledningen måste göra framtidsbedömningar om både interna och externa förutsättningar och planer. Exempel på sådana bedömningar är framtida kassaflöden och vilken diskonteringsränta som bör användas för att beakta att framtida bedömda inbetalningar är förenade med risk.

Moderbolaget redovisade per den 31 december 2020 andelar i koncernföretag om 8 369 MSEK. Om det finns indikationer på väsentliga nedskrivningsbehov, till exempel om värdet på andelarna överstiger koncernmässigt värde, görs samma typ av prövning, med samma teknik och ingångsvärden som beskrivits ovan.

Hur området har beaktats i revisionen

Vi har tagit del av och bedömt nedskrivningsprövningen för att säkerställa huruvida den är genomförd i enlighet med den teknik som föreskrivs i IFRS.

Vidare har vi bedömt rimligheten i framtida kassaflöden och den antagna diskonteringsräntan genom att ta del av och utvärdera företagsledningens skriftliga dokumentation och planer. Vi har även utvärderat tidigare bedömningar i förhållande till faktiska utfall. En viktig del i vårt arbete har även varit att utvärdera hur förändringar i antaganden kan påverka värderingen.

Vi har också kontrollerat fullständigheten i upplysningarna i årsredovisningen och bedömt om de överensstämmer med de antaganden som företagsledningen har tillämpat i sin värdering och att de i allt väsentligt motsvarar de upplysningar som ska lämnas enligt IFRS.

Värdering av villkorade köpeskillingar från förvärv

Se not 3, 13, 31 och redovisningsprinciper på sidan 61 i årsredovisningen och koncernredovisningen för detaljerade upplysningar och beskrivning av området.

Beskrivning av området

I samband med förvärv kan koncernen avtala med säljaren om en villkorad köpeskilling vilket vanligen innebär att delar av köpeskillingen är beroende av den finansiella utvecklingen i den förvärvade verksamheten. Värdet beräknas baserat på villkoren i avtalen och innefattar bedömningar om framtida intäktstillväxt och rörelsemarginal som nuvärdesberäknats. Beräkningen av värdet är beroende av betydande uppskattningar. Om verkligt utfall avviker från dessa antaganden eller om antagandena om den framtida finansiella utvecklingen för en förvärvad verksamhet ändras innebär detta en förändring i värdet för redovisade villkorade köpeskillingar vilka redovisas i resultaträkningen när de uppkommer.

Skulder för villkorade köpeskillingar värderas till verkligt värde i rapport över finansiell ställning och uppgick per 31 december 2020 till 269 MSEK. Maximal villkorad köpeskilling uppgick vid balansdagen till 380 MSEK.

Hur området har beaktats i revisionen

I vår revision har vi analyserat ett urval av avtal från genomförda förvärv och de parametrar som de villkorade köpeskillingarna baseras på samt bedömt koncernens antaganden avseende framtida resultatutveckling och därmed storleken på villkorade köpeskillingar.

Vi har också kontrollerat fullständigheten i upplysningarna i årsredovisningen och bedömt om de överensstämmer med de antaganden som företagsledningen har tillämpat i sin värdering och att de i allt väsentligt motsvarar de upplysningar som ska lämnas enligt IFRS.

Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen
Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1-38, 100-113, 115-121 samt 122-129. Den andra informationen består också av ersättnngsrapporten som vi inhämtade före datumet för denna revisionsberättelse. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för denna andra information.

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

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

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

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

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

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

Revisorns ansvar
Våra mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag, och att lämna en revisionsberättelse som innehåller våra uttalanden. Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men är ingen garanti för att en revision som utförs enligt ISA och god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka en väsentlig felaktighet om en sådan finns. Felaktigheter kan uppstå på grund av oegentligheter eller misstag och anses vara väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar med grund i årsredovisningen och koncernredovisningen.

Som del av en revision enligt ISA använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Dessutom:

- identifierar och bedömer vi riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag, utformar och utför granskningsåtgärder bland annat utifrån dessa risker och inhämtar revisionsbevis som är tillräckliga och ändamålsenliga för att utgöra en grund för våra uttalanden. Risken för att inte upptäcka en väsentlig felaktighet till följd av oegentligheter är högre än för en väsentlig felaktighet som beror på misstag, eftersom oegentligheter kan innefatta agerande i maskopi, förfalskning, avsiktliga utelämnanden, felaktig information eller åsidosättande av intern kontroll.
- skaffar vi oss en förståelse av den del av bolagets interna kontroll som har betydelse för vår revision för att utforma granskningsåtgärder som är lämpliga med hänsyn till omständigheterna, men inte för att uttala oss om effektiviteten i den interna kontrollen.
- utvärderar vi lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen och tillhörande upplysningar.
- drar vi en slutsats om lämpligheten i att styrelsen och verkställande direktören använder antagandet om fortsatt drift vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen. Vi drar också en slutsats, med grund i de inhämtade revisionsbevisen, om huruvida det finns någon väsentlig osäkerhetsfaktor som avser sådana händelser eller förhållanden som kan leda till betydande tvivel om bolagets och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. Om vi drar slutsatsen att det finns en väsentlig osäkerhetsfaktor, måste vi i revisionsberättelsen fästa uppmärksamheten på upplysningarna i årsredovisningen och koncernredovisningen om den väsentliga osäkerhetsfaktorn eller, om sådana upplysningar är otillräckliga, modifiera uttalandet om årsredovisningen och koncernredovisningen. Våra slutsatser baseras på de revisionsbevis som inhämtas fram till datumet för revisionsberättelsen. Dock kan framtida händelser eller förhållanden göra att ett bolag och en koncern inte längre kan fortsätta verksamheten.
- utvärderar vi den övergripande presentationen, strukturen och innehållet i årsredovisningen och koncernredovisningen, däribland upplysningarna, och om årsredovisningen och koncernredovisningen återger de underliggande transaktionerna och händelserna på ett sätt som ger en rättvisande bild.
- inhämtar vi tillräckliga och ändamålsenliga revisionsbevis avseende den finansiella informationen för enheterna eller affärsaktiviteterna inom koncernen för att göra ett uttalande avseende koncernredovisningen. Vi ansvarar för styrning, övervakning och utförande av koncernrevisionen. Vi är ensamt ansvariga för våra uttalanden.

Vi måste informera styrelsen om bland annat revisionens planerade omfattning och inriktning samt tidpunkten för den. Vi måste också informera om betydelsefulla iakttagelser under revisionen, däribland de eventuella betydande brister i den interna kontrollen som vi identifierat.

Vi måste också förse styrelsen med ett uttalande om att vi har följt relevanta yrkesetiska krav avseende oberoende, och ta upp alla relationer och andra förhållanden som rimligen kan påverka vårt oberoende, samt i tillämpliga fall åtgärder som har vidtagits för att eliminera hoten eller motåtgärder som har vidtagits.

Av de områden som kommuniceras med styrelsen fastställer vi vilka av dessa områden som varit de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen, inklusive de viktigaste bedömda riskerna för väsentliga felaktigheter, och som därför utgör de för revisionen särskilt betydelsefulla områdena. Vi beskriver dessa områden i revisionsberättelsen såvida inte lagar eller andra författningar förhindrar upplysning om frågan.

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Uttalanden
Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för ÅF Pöyry AB för år 2020 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust.

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

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

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

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

Styrelsen ansvarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Detta innefattar bland annat att fortlöpande bedöma bolagets och koncernens ekonomiska situation och att tillse att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska angelägenheter i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt.

Verkställande direktören ska sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar och bland annat vidta de åtgärder som är nödvändiga för att bolagets bokföring ska fullgöras i överensstämmelse med lag och för att medelsförvaltningen ska skötas på ett betryggande sätt.

Revisorns ansvar
Vårt mål beträffande revisionen av förvaltningen, och därmed vårt uttalande om ansvarsfrihet, är att inhämta revisionsbevis för att med en rimlig grad av säkerhet kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören i något väsentligt avseende:
- företagit någon åtgärd eller gjort sig skyldig till någon försummelse som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget, eller
- på något annat sätt handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vårt mål beträffande revisionen av förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust, och därmed vårt uttalande om detta, är att med rimlig grad av säkerhet bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

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

Som en del av en revision enligt god revisionssed i Sverige använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Granskningen av förvaltningen och förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust grundar sig främst på revisionen av räkenskaperna. Vilka tillkommande granskningsåtgärder som utförs baseras på vår professionella bedömning med utgångspunkt i risk och väsentlighet. Det innebär att vi fokuserar granskningen på sådana åtgärder, områden och förhållanden som är väsentliga för verksamheten och där avsteg och överträdelser skulle ha särskild betydelse för bolagets situation. Vi går igenom och prövar fattade beslut, beslutsunderlag, vidtagna åtgärder och andra förhållanden som är relevanta för vårt uttalande om ansvarsfrihet. Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Stockholm den 30 mars 2021

KPMG AB

Joakim Thilstedt
Auktoriserad revisor

Hållbarhetsnoter

Om hållbarhetsredovisningen
Hållbarhet är en integrerad del av ÅF Pöyrys vision, mission och strategi. En vital del av vårt hållbarhetsarbete handlar om att skapa hållbara lösningar i kunduppdragen. I tillägg till ÅF Pöyrys hållbarhetsredovisning 2020 utgör därför hållbarhetsinformation till stor del en integrerad del av årsredovisningen.

På följande sidor presenteras kompletterande hållbarhetsinformation, exempelvis bakgrundsinformation till redovisningen, information om intressentdialoger, väsentlighetsanalys, hållbarhetsdata och GRI-index. ÅF Pöyry publicerar årligen en hållbarhetsredovisning, den föregående redovisningen, gällande 2019 års räkenskapsår, publicerades i april 2020. ÅF Pöyrys hållbarhetsredovisning för räkenskapsåret 2020 är upprättad i enlighet med Global Reporting Initiative (GRI) Standards: Core option. Hållbarhetsredovisningen omfattar ÅF Pöyry-koncernens bolag enligt samma principer som för den finansiella redovisningen. Redovisningsprinciperna i GRI Standarder har använts för att definiera redovisningens innehåll.

Statistik avseende anställda har sammanställts av HR-funktionen från HR-systemet och avser siffror per 31 december 2020 för samtliga bolag i koncernen om inget annat anges.

Hållbarhetsredovisningen, som även överensstämmer med ÅF Pöyrys lagstadgade hållbarhetsrapport enligt ÅRL 6 kap, omfattas av sidorna 6-7 (hållbarhetsmål), 10-11 (värdeskapande), 12-13 (affärsstrategi), 22-23 (hållbara lösningar), 24-25 (bidrag till de Globala målen), 28-31 (attraktiv arbetsgivare), 44-47 (risker kopplade till miljö och klimat, korruption, mänskliga rättigheter samt medarbetare) samt 100-113 (hållbarhetsnoter). Se även innehållsförteckningen. Hållbarhetsredovisningen enligt GRI Standarder har granskats av en extern part. Se revisors rapport över översiktlig granskning av hållbarhetsredovisningen och yttrande om den lagstadgade hållbarhetsrapporten på sidan 114.

Förändringar jämfört med föregående år
ÅF Pöyry har lanserat en ny affärsstrategi där hållbarhet fortsatt är en integrerad del. Inga väsentliga förändringar har gjorts i företagets storlek, organisation, ägarskap eller leverantörskedja under året. Innehållet i årets redovisning har fastställts baserat på resultatet från den väsentlighetsanalys som genomfördes under hösten 2020. Redovisad hållbarhetsinformation och data gäller för hela koncernen och gäller per 31 december 2020 om inget annat anges. I övrigt har inga större förändringar gällande redovisningens avgränsningar eller omräkningar skett.

Kontaktperson
Frågor om hållbarhetsrapporten ställs till: Hållbarhetschef Marie Trogstam telefon: +46 10 505 00 00.

Ansvar och styrning
Inom ÅF Pöyry finns ett tydligt uttalat ansvar för hållbarhet och områdets styrning är förankrat på högsta ledningsnivå. Det ger oss goda möjligheter att kraftfullt föra ut affärsstrategins grundkomponent – hållbarhet – i hela organisationen.

Integrerat hållbarhetsarbete

Ytterst ansvarig för ÅF Pöyrys hållbarhetsarbete är VD och koncernchef Jonas Gustavsson. Det strategiska ansvaret har hållbarhetschef Marie Trogstam som rapporterar till chefsjurist Susan Gustafsson som ingår i koncernledningen. Till sitt stöd har hållbarhetschefen en stab. Hållbarhet är en integrerad del i koncernledningens arbete och hållbarhetsfrågor diskuteras kontinuerligt. Hållbarhetsfrågorna får därmed prioritet tidigt i affärsprocessen.

För ÅF Pöyry är hållbarhet affärskritiskt, vilket återspeglas av att hållbarhetsstrategin är integrerad i affärsstrategin. Detta skapar goda förutsättningar för organisationen att använda hållbarhetskritiska aspekter som exempelvis värdeskapande, etiskt engagemang och åtagande, samt att vara en attraktiv arbetsgivare för att skapa värde för ÅF Pöyry, våra kunder och samhället. Läs mer om ÅF Pöyrys strategiska plattform på sidorna 12-21 samt om vårt hållbarhetsramverk på sidorna 22-23.

ÅF Pöyrys styrelse inkluderar hållbarhetsfrågor i den övergripande beslutsprocessen och hållbarhetsarbetet är även integrerat i befintliga stabsfunktioner, vilka ansvarar för genomförandet inom sina respektive funktioner. Divisionscheferna ansvarar för att utveckla och driva hållbarhetsarbetet i sina verksamheter samt i alla sina kunduppdrag via konsulterna och har kontaktpersoner för hållbarhetsrelaterade frågeställningar beroende på lokala behov.

Hållbarhetsmål

ÅF Pöyry har även ett antal koncernövergripande hållbarhetsmål som ligger till grund för styrning av verksamheten. Målen har reviderats under 2020 för att bättre anpassas till den nya strategin och resultatet från den väsentlighetsanalys som genomfördes under året, läs mer om målen på sidan 7 och väsentlighetsanalysen på sidan 103. ÅF Pöyrys hållbarhetsmål presenteras i tabellen nedan.

ÅF Pöyrys hållbarhetsmål	Sida för fortsatt läsning
Öka den nettopositiva påverkan genom våra kunduppdrag för att accelerera hållbarhetsomställningen	104
Halvera CO_2-utsläppen per medarbetare till 2030 och uppnå nettonoll utsläpp till 2040[1]	105
Öka inkludering och mångfald av bakgrunder, kulturer och kön (40% kvinnliga ledare till 2030[2])	108
Säkra medarbetarnas hälsa på jobbet samt balans mellan arbete och fritid	107
Skapa förutsättningar för modigt ledarskap	28
Öka medarbetarengagemanget	30
Öka kundnöjdheten	26
Säkerställa etisk verksamhet	104

[1] Basår 2016. Avser CO_2-utsläpp från vår egen verksamhet (tjänsteresor och energiförbrukning i kontorslokaler).
[2] Bland tillsvidareanställda.

Global Compact och Agenda 2030 är basen

ÅF Pöyrys hållbarhetsarbete grundas på de tio principerna från UN Global Compact inom mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö och antikorruption, och rapportering om arbetet och framstegen görs årligen till FN. Agenda 2030 och FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling har bidragit till en ökad efterfrågan på lösningar och tjänster som svarar upp mot samhällsutmaningarna och har därmed påverkat ÅF Pöyrys affärsutveckling. Ramverk och riktlinjer som ÅF Pöyry följer och inspireras av är:
– UN Global Compact

– FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling (Agenda 2030)
– OECD:s riktlinjer för multinationella företag
– ILO:s åtta kärnkonventioner
– FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter (UNGP)
– Transparency Internationals korruptionsindex
– Equator Principles (EP)
– International Finance Corporation (IFC) Performance Standards
– Principles for Responsible Investment (PRI)
– 1.5ºC Business Playbook

Hållbarhetspolicy
I arbetet med att uppdatera tidigare ÅF respektive Pöyrys policyer antogs i december 2020 en ny hållbarhetspolicy som gäller hela koncernen. Policyn ämnar spegla den nya affärsstrategin och vår ökade ambition inom hållbarhet samt förstärker hur verksamheten ska drivas i linje med 1,5-gradersmålet och Agenda 2030. Policyn innehåller bland annat att verksamheten ska ha ett holistiskt förhållningssätt i kunduppdrag, affärs- och strategiutveckling, partnerskap och samverkan med civilsamhället; att hållbarhetsrelaterade risker och möjligheter ska identifieras och hanteras i anbudsskedet; att vi ska verka för ökad medvetenhet och kompetens för alla medarbetare om hur de bidrar till ökad hållbarhetsprestanda genom sina uppdrag; samt att hållbarhetsaspekter ska identifieras och integreras i uppdragen.

Eftersom ämnet hållbarhet är brett, spelar dock samtliga koncerngemensamma policyer en viktig roll för ÅF Pöyrys hållbarhetsprestanda. Den nya hållbarhetspolicyn omfattar alla anställda i alla länder.

Code of Conduct
ÅF Pöyrys Code of Conduct bygger på UN Global Compacts tio principer och är en sammanställning av de åtaganden, regler och riktlinjer som utgör grunden för vår verksamhet. Den definierar de normer och värderingar som ligger till grund för hur vi bedriver affärsrelationer med kunder, affärspartner, medarbetare och andra intressenter. Vår Code of Conduct omfattar samtliga anställda i alla länder samt koncernens styrelse. Under 2020 lanserades en obligatorisk e-utbildning för alla anställda om ÅF Pöyrys Code of Conduct, läs mer på sidan 102.

ÅF Pöyry förväntar sig att alla affärspartner – inklusive leverantörer, underleverantörer, joint venture partners och företrädare – följer principer som är förenliga med ÅF Pöyrys Code of Conduct. Under 2020 har vår Code of Conduct för affärspartners, Business Partner Criteria, uppdaterats.

Governance, Risk och Compliance
Under hösten 2019 initierades ÅF Pöyrys organisering av Governance, Risk och Compliance (GRC). Arbetet pågick hela 2020 med en rad initiativ för att stärka koncernens styrning, intern kontroll och riskhantering för att bättre hantera de förutsättningar som en starkare internationell närvaro innebär. Exempel på dessa initiativ är: tillsättandet av de nya rollerna Chief Compliance & Ethics Officer samt risk- och säkerhetschef på koncernnivå som båda rapporterar till chefsjuristen; tillsättandet av den nya rollen Head of Internal Audit som rapporterar till revisionsutskottet; översyn och harmonisering av våra systematiska riskhanteringsprocesser; en uppdatering av riskbedömningsprocessen i anbudsskedet; ny koncernövergripande attestordning; uppdatering av policyer och interna styrdokument; samt en e-utbildning i ÅF Pöyrys Code of Conduct till samtliga anställda i koncernen. Arbetet inom GRC kommer fortsätta stå i fokus under 2021.

I maj 2020 etablerades en styrkommitté på koncernnivå för att samordna GRC-arbetet: GRECS (Governance, Risks, Ethics, Compliance och Sustainability). ÅF Pöyrys chefsjurist är ordförande för kommittén och Chief Compliance & Ethics Officer är sekreterare. Övriga stående medlemmar inkluderar VD och koncernchef, ekonomi- och finansdirektör, HR-direktör, kommunikationsdirektör, risk- och säkerhetschef samt hållbarhetschef medan övriga intressenter och divisionschefer bjuds in vid behov. GRECS har haft två möten under 2020 sedan det konstituerades.

Ledarskap och kultur
VD och koncernledning har det övergripande ansvaret för GRC på ÅF Pöyry medan arbetet drivs av chefsjurist Susan Gustafsson som ingår i koncernledningen. Samtliga chefer i Koncernen tar ett särskilt ansvar att leva upp till de värderingar och principer som beskrivs i vår Code of Conduct samt att säkerställa att medarbetare har förstått koden och att den är efterlevd inom deras ansvarsområden. Att agera som en god förebild är en del av ÅF Pöyrys ledarskapskriterier ”brave leadership”.

Riskhantering
Det pågår kontinuerligt ett arbete med att identifiera och hantera risker i verksamheten. ÅF Pöyry har under 2020 fokuserat på att stärka riskhanteringen i uppdrag genom en ny process för riskbedömning i anbudsskedet: Code of Conduct Assessment-processen. Den nya processen lanserades den 1 juli 2020 och ersätter den tidigare Sustainability Risk Assessment-processen. Med en tydligare och gemensam process för kartläggning av risker inom ramen för uppdrag stärks organisationens förmåga att hantera osäkerhet och dess möjliga konsekvenser. Code of Conduct Assessment-processen är baserad på kriterier som speglar ÅF Pöyrys Code of Conduct och därmed även UN Global Compacts tio principer. Alla anbud som ska godkännas av en Business Area-chef eller på högre nivå enligt attestordningen (högriskuppdrag), måste innan anbud genomföra en Code of Conduct Assessment. Riskbedömningen som genomförs i detta skede belyser säkerhetsrisker samt sociala och miljömässiga risker kopplade till kund, land, sektor, samarbetspartners och typ av uppdrag. Om det inte kan garanteras att riskerna kan hanteras avstår ÅF Pöyry från affären.

Hur ÅF Pöyry efterlever Code of Conduct Assessment-processen utvärderas löpande inom ramen för det koncernövergripande interna kvalitetsrevisionsprogrammet. Eventuella avvikelser rapporteras till riskansvarig, ansvarig för affären samt till divisionens kvalitetsfunktion för uppföljning. 2020 års kvalitetsrevisioner visar att för 56 procent av de granskade uppdragen kunde det bekräftas att de föregicks av riskbedömningar med kriterier som speglar UN Global Compacts tio principer enligt den riskhanteringsprocess som gällde då uppdraget startades. Systemstöd har lagts på plats i det nya koncernövergripande CRM-system som rullas ut under början av 2021 för att kunna få ett mer exakt dataunderlag för uppföljning av riskbedömningar för högriskuppdrag. Sedan lanseringen av Code of Conduct Assessment-processen har Chief Compliance & Ethics Officer konsulterats gällande compliancefrågor inom ramen för anbud 28 gånger.

Under hösten 2020 har koncernens process för Enterprise Risk Management stärkts och risker, inklusive korruptionsrisker, har bedömts inom divisionernas affärsområden samt av de koncernövergripande funktionerna i linje med ISO 31000. Syftet var att ge en överblick av det nya bolagets exponering för olika typer av risker och hot vilket ökar träffsäkerhet i prognoser, målsättningar och färre oönskade incidenter. Införandet av en uppdaterad landriskdatabas som löpande uppdaterar politiska, regulativa, säkerhetsmässiga och operationella risker, gör att vi ökar våra medarbetares riskmedvetenhet, förebygger subjektiva bedömningar och ökar träffsäkerheten i riskutvärderingen. Koncernens incident-, kris- och kontinuitetsplaner uppdaterades tidigt under året 2020 och rullades ut till ÅF Pöyrys lands- och affärsansvariga i samband med Covid-19-pandemihanteringen. Läs även riskavsnittet på sidorna 44–47.

Internstyrning och kontroll
Kontrollmiljön på ÅF Pöyry utgår från riktlinjer satta av styrelsen och bolagsledningen och styrs och följs upp genom ett övergripande ledningssystem med policyer, direktiv och processer som gäller hela verksamheten. Under 2020 har koncernen fått en ny gemensam koncernövergripande attestordning. Policyerna för kvalitet, miljö och

arbetsmiljö, informations- och IT-säkerhet, etik och compliance och hållbarhet har uppdaterats. Vår Code of Conduct och policyer finns tillgängliga på webbplatsen, afry.com. Under 2021 kommer kontrollmiljön fortsatt stå i fokus där samtliga koncerngemensamma styrdokument ska uppdateras och styrningen och arbetsordningen för de lokala bolagen ska harmoniseras.

Ledningssystemet är certifierat enligt ISO 9001 Kvalitet, ISO 14001 Miljö samt ISO 45001 Arbetsmiljö. Uppgraderingen från OHSAS 18001 till nya ISO 45001 gjordes i början av 2020. I juli utökades ÅF Pöyry AB:s certifikat så att de nu inkluderar de enheter som tidigare täcktes av certifikaten för tidigare Pöyry Plc. 84 procent av ÅF Pöyrys verksamhet täcks av ISO 9001 certifikatet, 80 procent av ISO 14001 certifikatet och 80 procent av ISO 45001 certifikatet. De legala enheter som omfattas listas i certifikatens appendix. Certifikaten finns tillgängliga på webbplatsen, afry.com.

Ledningssystemets implementering och effektivitet följs upp i det koncernövergripande interna kvalitetsrevisionsprogrammet, där det finns en övergripande treårsplan och där en mer detaljerad plan tas fram varje år. Under 2020 gjordes i detta program 30 projektrevisioner och 21 revisioner av management- och supportprocesser. Revisionsprogrammet inkluderar även miljö och arbetsmiljö och är i linje med ISO 9001, 14001, 45001. Summeringen av resultatet rapporteras till koncernledningen samt revisionsutskottet.

Visselblåsarfunktion, utredningar och åtgärder

ÅF Pöyry uppmanar samtliga medarbetare att rapportera oetiskt beteende, misstänkta överträdelser mot lagar, regler eller föreskrifter samt brott mot vår Code of Conduct. Under 2020 har ett nytt koncerngemensamt visselblåsningsverktyg ”Listen Up” tillgängliggjorts för hela koncernen och för externa parter. Alla rapporter i denna kanal mottas av Chief Compliance & Ethics Officer som också beslutar om hantering av rapporten och uppföljning. I tabellen nedan presenteras antalet internärenden som rapporterats.

Inrapporterade internärenden

Typ av ärende	Antal fall
Säkerhetsincident	30
HR-ärende	18
Intressekonflikt	10
Regelefterlevnadsbrott	9
Oegentligheter av tredje part	3
Totalt	**70**

Utbildning

ÅF Pöyrys hållbarhetsarbete bygger på att alla medarbetare förstår hur integreringen av hållbarhetsaspekter är relevant för dem i deras dagliga arbete och hur de ska hantera situationer som uppstår. Därför lanserades i januari 2020 en ny obligatorisk e-utbildning om ÅF Pöyrys Code of Conduct med en koordinerad kampanj för att nå ut till alla medarbetare. Målet för kampanjen var att 95 procent av samtliga aktiva tillsvidareanställda medarbetare skulle ha fullföljt utbildningen inom tre månader från utrullning av utbildningen, vilket uppnåddes den 31 mars 2020. Arbete pågår fortsatt för att säkerställa att samtliga medarbetare har tagit utbildningen och denna är en obligatorisk del av onboardingen av nyanställda. Riktade utbildningsinsatser hålls löpande för att förbättra kompetensen bland kontrollfunktioner och förståelsen för compliancerisker bland särskilda delar av verksamheten. Under 2020 hölls exempelvis 16 workshops om den nya attestordningen och Code of Conduct Assessment-processen för samtliga ledningsgrupper i divisionerna samt två workshops om röda flaggor för divisionscontrollers och personal i ÅF Pöyry Business Services. En ny koncernövergripande e-utbildning om hållbarhet kommer att lanseras under 2021.

Hållbarhetsfrågor ingår också i introduktionsutbildningen ”Välkommen till AFRY” och i chefsprogrammet ”Leadership 1” vilka ger en introduktion till ÅF Pöyrys hållbarhetsarbete och Code of Conduct. Med anledning av Covid-19-pandemin har dessa utbildningarna tillgängliggjorts virtuellt och i nedkortade versioner.

Utbildning i ÅF Pöyrys Code of Conduct

	Chefer		Konsulter		Administrativ personal		Totalt	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Sverige	924	95,3	5 547	93,6	204	92,3	6 675	93,8
Finland	183	98,9	1 345	95,8	90	98,9	1 618	96,3
Schweiz	113	97,4	686	96,1	49	83,1	848	95,4
Norge	121	91,7	630	87,0	22	95,7	773	87,9
Danmark	71	91,0	393	88,7	24	96,0	488	89,4
Övriga	345	97,5	1 702	86,4	128	82,6	2 175	87,8
Totalt	**1 757**	**95,7**	**10 303**	**92,1**	**517**	**90,1**	**12 577**	**92,5**

Tillsvidareanställda som har genomfört den nya obligatoriska e-utbildningen om ÅF Pöyrys Code of Conduct.

Intressentgrupp	Hur vi för dialog	Viktiga frågor
Kunder	Kundmöten, projektmöten, uppföljningsintervjuer efter projektets slut, webbplats, deltagande i kundevent	Affärsetik, nöjdhet, upplevd kvalitet, priser, avtal, upphandlingar, leveranser, hållbarhet där miljöpåverkan inklusive klimatpåverkan har stor betydelse, hållbarhetskompetens hos konsulter, kvantifiering av klimatpåverkan i anbudsskedet
Medarbetare	Utvecklingssamtal, intranät, arbetsplatsträffar, konferenser, interna utbildningar, ledarskapsprogram, nyhetsbrev	Trivsel, lön, affärsetik, arbetsmiljö och kompetensutveckling, typ av uppdrag, hantering av uppdrag i branscher med stor klimatpåverkan
Partners	Planeringsmöten, projektmöten, webbplats	Priser, avtal, affärsetik
Ägare	Investerarträffar till exempel i samband med kvartalsrapporter, kapitalmarknadsdagar, årsstämma, intervjuer, hemsida, informationsbrev	Tillväxt, lönsamhet, affärsetik, risk och styrning, hållbarhet och makrotrender som drivkraft till lönsamhet och nya affärsmöjligheter, hur det strategiska hållbarhetsarbetet utvecklas
Leverantörer	Leverantörsträffar, uppföljningsmöten, offertförfrågningar och upphandlingar, intervjuer, enkäter	Avtalsförhandlingar, efterlevnad av vår Code of Conduct
Media, studenter, myndigheter och organisationer, universitet och högskolor	Webbplats, mail, medverkan på konferenser, rådgivning i specifika frågor	Frågor kring hur hållbarhetsarbetet utvecklas, erbjudande och affär med koppling till klimatpåverkande branscher

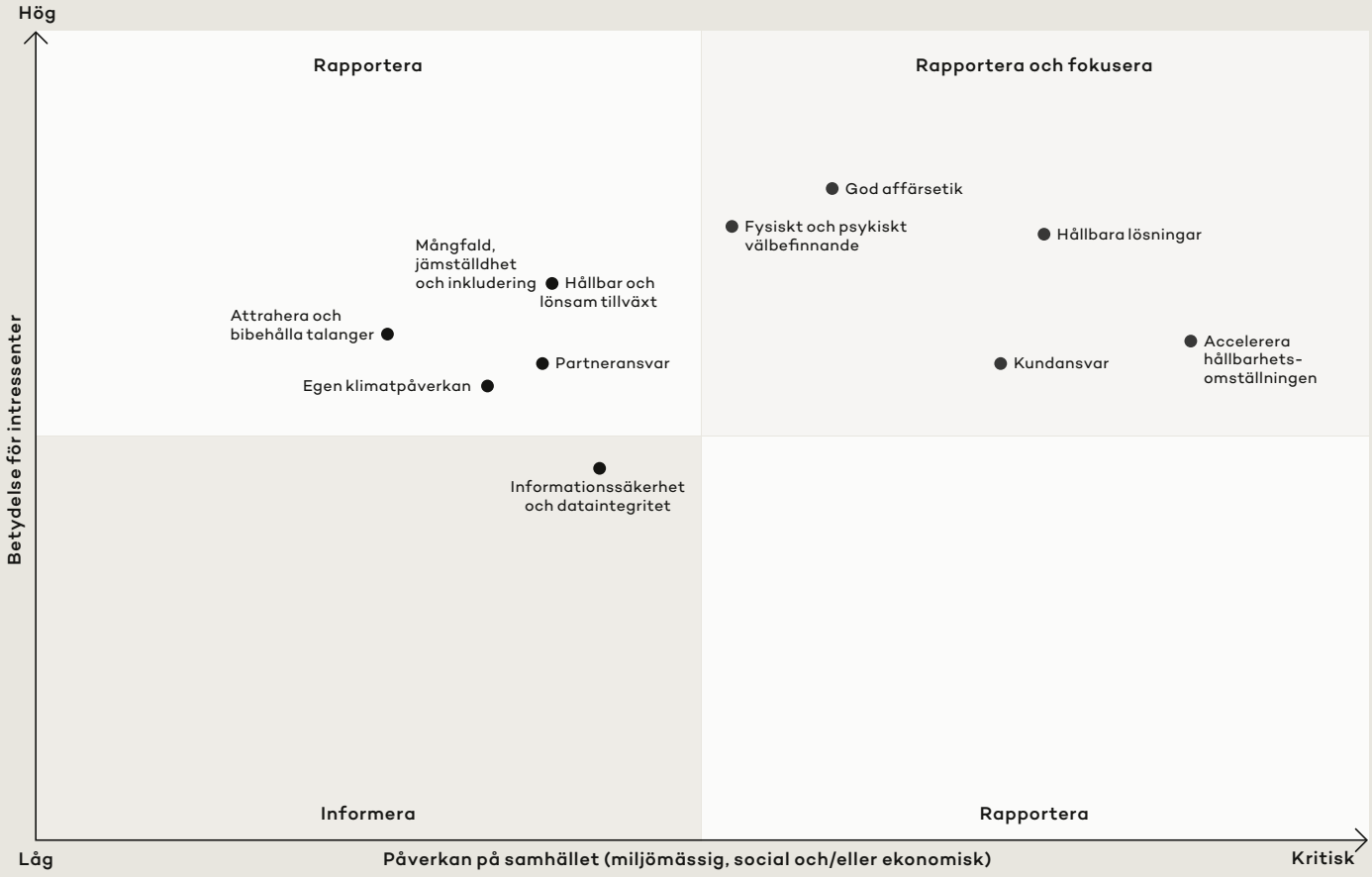
Fokus på det väsentliga
Centralt för ÅF Pöyrys hållbarhetsarbete är en nära dialog med våra intressenter. Dialogen pågår löpande i alla projekt, möten och andra kontakter som vi har med de viktigaste intressenterna. Hållbarhetsfrågorna är ofta en del av diskussionen, inte minst i samband med kunduppdrag. I denna integrerade års- och hållbarhetsredovisning beskrivs löpande hur ÅF Pöyry tillmötesgår intressenternas krav och förväntningar. Tabellen på föregående sida listar våra viktigaste intressenter, hur vi för en löpande dialog och vilka frågor de olika intressenterna ser som viktigast. Dessa intressenter är betydelsefulla för ÅF Pöyry, eftersom de har stor påverkan på bolaget och/eller påverkas av bolagets verksamhet.

Under 2020 genomförde ÅF Pöyry en väsentlighetsanalys som inkluderade en intressentdialog, som komplement till den löpande dialogen. Denna har legat till grund för att identifiera våra väsentliga hållbarhetsfrågor och vidareutvecklingen av vårt hållbarhetsarbete. Intressentdialogen bestod av en enkät till såväl externa intressentgrupper som samtliga medarbetare samt djupintervjuer med ledamöter i styrelsen samt koncernledningen för att förstå hur intressenterna prioriterar olika frågor relevanta för ÅF Pöyrys hållbarhetsarbete. Totalt besvarades enkäten av 5 887 personer, varav 5 601 var medarbetare. Enkäten besvarades även av kunder, leverantörer, studenter, aktieägare, investerare och intresseorganisationer. De hållbarhetsfrågor som intressenterna fick ta ställning till var:
- Hållbar och lönsam tillväxt
- Accelerera hållbarhetsomställningen
- Hållbara lösningar
- God affärsetik
- Kundansvar
- Partneransvar
- Egen klimatpåverkan
- Informationssäkerhet och dataintegritet
- Fysiskt och psykiskt välbefinnande
- Attrahera och bibehålla talanger
- Mångfald, jämställdhet och inkludering

Utfallet från intressentdialogen, inklusive analysen av djupintervjuerna med ledamöter i styrelsen samt koncernledningen och dialoger med koncernledningen i sin helhet, ligger till grund för de hållbarhetsfrågor som ÅF Pöyry definierat som väsentliga inom ramen för väsentlighetsanalysen. Väsentlighetsprincipen har tillämpats genom en sammanvägd bedömning av resultatet från intressentdialogen tillsammans med en analys utifrån den påverkan som ÅF Pöyry har på omvärlden inom respektive hållbarhetsfråga. De mest väsentliga hållbarhetsfrågorna enligt väsentlighetsanalysen är:
- God affärsetik
- Fysiskt och psykiskt välbefinnande
- Hållbara lösningar
- Accelerera hållbarhetsomställningen
- Kundansvar

Resultatet från väsentlighetsanalysen presenteras i illustrationen nedan. Avgränsningar för respektive hållbarhetsfråga beskrivs löpande i redovisningen i kommande avsnitt.

Väsentlighetsmatris



Våra lösningar
ÅF Pöyrys hållbara lösningar svarar upp mot de globala megatrenderna samt samhällsutmaningar såsom klimatförändringarna, stigande havsnivåer, ökande extrem fattigdom, förlust av biologisk mångfald och ökande vattenstress. Detta sker genom våra kunduppdrag, det vill säga genom leveranser av projekt, services samt tvärfunktionella paketerade lösningar, koncept och utvalda produkter som tar tillvara på digitaliseringens möjligheter. ÅF Pöyrys lösningar bidrar med värden som exempelvis ökad energieffektivitet, ökad användning av förnybar energi, resurseffektivitet, säkra arbetsplatser, förbättrad hälsa och säkerhet, effektiviserade produktionsprocesser, cirkulära resursflöden, ökad tillgänglighet, ökad säkerhet i trafiken, säkra och inkluderande samhällen samt förbättrad luft- och vattenkvalitet. Genom våra uppdrag har vi störst möjlighet till positiv påverkan och därmed till omställningen till ett hållbart samhälle i linje med 1,5-gradersmålet.

Med utgångspunkt i vår affär finns också en stor möjlighet till tillväxt inom segment som är kritiska för omställningen. Agenda 2030 har bidragit till en ökad efterfrågan på lösningar som svarar upp mot samhällsutmaningarna och de värden som skapas genom våra uppdrag återspeglas i FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling. EU:s Green Deal och taxonomin väntas rikta omfattande kapitalflöden och öka efterfrågan på lösningar som klassificeras som hållbara enligt taxonomin och till en början på lösningar som har ett signifikant bidrag till de två första målen att begränsa klimatförändringarna samt klimatanpassning. Vi är verksamma inom de makrosektorer som omfattas av EU:s kommande taxonomi och genom djup sektorkunskap och ett tjänsteutbud i linje med flera av de ekonomiska aktiviteter som omfattas av taxonomin är vi positionerade som möjliggörare i omställningen.

De väsentliga hållbarhetsfrågorna att leverera hållbara lösningar samt att accelerera hållbarhetsomställningen berör påverkan från våra uppdrag utifrån två dimensioner: dels genom att säkra att hållbarhetsaspekter identifieras och hanteras i de kunduppdrag som genomförs för att maximera vår nettopositiva påverkan från de lösningar som levereras och dels genom att aktivt söka ut affärsmöjligheter och stärka vårt erbjudande genom innovation, framväxande teknologier och lösningar inom transformativa segment. Styrningen av dessa väsentliga hållbarhetsfrågor sker genom ÅF Pöyrys nya affärsstrategi. Läs mer om denna på sidorna 12-14 samt om de fyra definierade transformativa segmenten på sidorna 15-19 och vårt hållbarhetsramverk på sidorna 22-23. Se även sidan 24-25 om vilka av de Globala målen som är relevanta för respektive transformativt segment. Styrning sker även genom vår hållbarhetspolicy, se sidan 101, och inom ramen för Code of Conduct Assessment-processen där potentiella uppdrag ska bedömas utifrån FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling samt 1,5-gradersmålet, läs mer om Code of Conduct Assessment-processen på sidan 101.

Hållbarhetsprestandan i våra uppdrag är beroende av vad kunden definierar och beställer, och möjligheten att påverka tidigt i utvecklingsprocessen, redan i designfasen, är avgörande för att ÅF Pöyry ska kunna maximera goda värden och minimera negativ påverkan. Genom förvärv av några av Nordens mest profilerade design- och arkitekturföretag och ett stärkt erbjudande inom strategiska rådgivningstjänster kommer vi tidigt in i våra kunders strategi- och utvecklingsprocesser och kan leverera större värde och maximera hållbarhetsprestandan på våra lösningar. Digitalisering är en viktig möjliggörare för ökad resurseffektivisering och cirkulära affärsmodeller och genom att stärka vårt erbjudande inom digitalisering, se sidan 20-21, kan vi än mer driva på omställningen genom hållbara digitala lösningar inom segment som står inför en omfattande digitalisering.

Ett av ÅF Pöyrys hållbarhetsmål är att öka den nettopositiva påverkan genom våra kunduppdrag för att accelerera hållbarhetsomställningen. Våra medarbetares medvetenhet om hur de bidrar till ÅF Pöyrys hållbarhetsprestanda genom sina uppdrag är kritisk för att kunna leverera hållbara lösningar vilket följs upp inom ramen för den årliga medarbetarundersökningen. 2020 års medarbetarundersökning visar att 60 procent svarade positivt på frågan om de är medvetna om sitt bidrag till ÅF Pöyrys hållbarhetsprestanda genom sina uppdrag eller dagliga arbete samt att 77 procent anser att ÅF Pöyry arbetar för och uppmuntrar hållbarhetsfrågor. Efter utrullningen av den nya koncerngemensamma hållbarhetsutbildningen under 2021 kommer vi även att följa andelen medarbetare som genomfört utbildningen. Under 2021 kommer vi utveckla processer för att följa upp och redovisa utifrån EU:s taxonomi.

Ekonomiskt värdeskapande

Genererat ekonomiskt värde, MSEK	2020	2019	2018
Nettoomsättning	18 991	19 792	13 975
Distribuerat ekonomiskt värde, MSEK			
Driftskostnader inkl. avskrivningar	-5 857	-6 971	-4 875
Anställdas löner och förmåner	-10 113	-10 018	-6 593
Inkomstskatt och arbetsgivaravgifter	-2 026	-1 983	-1 656
Utdelning	-	-560	-387
Ränta på lån	-97	-97	-56
Ränta på pension	-1	-1,5	-1,4
Värde av samhällsinvestering[1]	-2	-7,7	-9,9
Kvarvarande ekonomiskt värde	895	154	397

[1] Enbart koncernövergripande sponsring och bidrag.

Vår verksamhet
Vår verksamhet ska bedrivas enligt högt uppsatta principer gällande affärsetik, kund- och partneransvar, informationssäkerhet och dataintegritet, klimatpåverkan från affärsresor och energianvändning i kontor samt skattepraxis.

God affärsetik
Den väsentliga hållbarhetsfrågan om god affärsetik omfattar våra etiska ställningstaganden inom områden som antikorruption och mänskliga rättigheter samt hur vi uppträder i relation till våra kunder, affärspartners, medarbetare och andra intressenter. Stödet för detta finns framförallt i ÅF Pöyrys Code of Conduct men även i kompletterande policyer, riktlinjer och utbildningar. Läs mer om vår Code of Conduct på sidan 101.

Ett av ÅF Pöyrys hållbarhetsmål är att säkerställa etisk verksamhet. Vi följer upp detta mål bland annat genom att följa andelen medarbetare som genomfört den obligatorisk e-utbildningen om ÅF Pöyrys Code of Conduct, läs mer om utfallet på sidan 102, samt genom efterlevnad av Code of Conduct Assessment-processen, se sidan 101. Inom ramen för medarbetarundersökningen inkluderades en fråga om huruvida medarbetaren anser att ens team säkerställer att vår Code of Conduct efterlevs och 84 procent svarade positivt på frågan. Riktade frågor finns även inom ramen för ÅF Pöyrys verktyg för utvecklingssamtal, Career Model, där medarbetaren bland annat utvärderar hur väl de själva säkerställer etiskt beteende.

Antikorruption
Inom ÅF Pöyry råder nolltolerans mot korruption och andra former av konkurrenshämmande aktiviteter som bedrägeri vilket regleras i vår policy för etik och compliance och Code of Conduct samt riktlinjer för förebyggande åtgärder. Uppdrag med risker kopplade till korruption identifieras inom ramen för Code of Conduct Assessment-processen, läs mer på sidan 101. För att bedöma korruptionsrisken i länder använder vi det riskhanteringsverktyg som är anpassat för ÅF Pöyry, läs mer på sidan 101. Nya medarbetare utbildas i antikorruption genom obligatoriska utbildningar och samtliga medlemmar i koncernledningen har genomgått e-utbildningen om ÅF Pöyrys Code of Conduct vilken innehåller utbildning i antikorruption, läs mer på sidan 102.

Korruption kan avse många olika företeelser. Under 2020 gjordes via visselblåsarfunktionen inga anmälningar om mutor, 10 anmälningar om intressekonflikter och bedrägeri och 2 anmälningar om illojal konkurrens. Läs mer i riskavsnittet på sidan 46 om korruptionsrisker samt i tvisteavsnittet på sidan 92.

Mänskliga rättigheter
ÅF Pöyry ska värna om de mänskliga rättigheterna och vi tillämpar FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter vilket regleras i vår policy för etik och compliance, i vår Code of Conduct och i vårt Human Rights & Modern Slavery Statement. Risken för brott mot mänskliga rättigheter inom ramen för vår egen verksamhet bedöms vara relativt liten då ÅF Pöyry är ett tjänsteföretag som inte har någon produktionsverksamhet. Frågan är främst aktuell i samband med våra anställdas rättigheter och i vissa typer av uppdrag och då framför allt inom ramen för vattenkrafts- och gruvprojekt som ofta innebär förflyttning av människor samt påverkan på tillgång till mark och vatten. För ÅF Pöyry är det viktigt att internationella riktlinjer följs. I den mån vi kan påverka förordar vi Equator Principles och IFC Performance Standards. När tillämpbart används resultatet från genomförd Environmental and Social Impact Assessment (ESIA) som grund vid projektplanering. Uppdrag med risker kopplade till mänskliga rättigheter identifieras inom ramen för Code of Conduct Assessment-processen, läs mer på sidan 101. Läs mer i riskavsnittet på sidan 46 om risker kopplade till mänskliga rättigheter.

Kundansvar
ÅF Pöyry tar också ett aktivt ansvar för val av kunder och vill agera som föredöme och påverka kunderna så långt det går i en hållbar riktning och vi förväntar oss att de lever efter samma etiska principer inklusive mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö och antikorruption. Genom att påverka kunderna i en hållbar riktning eller avstå från uppdrag med kunder som inte lever upp till våra värderingar kan ÅF Pöyrys positiva påverkan på samhället bli stor. När vi avstår från uppdrag eller samarbeten med kunder kan det handla om att de exempelvis bidrar till otillbörlig påverkan på miljö, samhälle eller individ dels genom sin egen verksamhet eller genom sina produkter eller tjänster. Styrning och uppföljning av den väsentliga hållbarhetsfrågan kundansvar sker inom ramen för Code of Conduct Assessment-processen som bygger på UN Global Compacts tio principer samt genom vår hållbarhetspolicy, se sidan 101.

Partneransvar
ÅF Pöyry tar ett aktivt partneransvar vilket positivt påverkar de branscher och sammanhang där vi verkar. Styrningen av partneransvaret sker genom ÅF Pöyrys Business Partner Criteria som bygger på UN Global Compacts tio principer. Denna uppdaterades under 2020. Business Partner Criteria säkerställer att ÅF Pöyrys krav på affärsetik, hälsa och säkerhet, miljöansvar, mänskliga rättigheter och informationssäkerhet är tydliga för alla våra samarbetspartners. Arbete pågår för att säkerställa att Business Partner Criteria biläggs till alla ÅF Pöyrys avtal med leverantörer och samarbetspartners. Det hjälper oss att säkerställa att partnerna förstår, respekterar och lever upp till våra kriterier. ÅF Pöyry tvekar inte att avbryta ett samarbete om brott mot kriterierna upptäcks. ÅF Pöyry tillämpar en riskbaserad partneranalys för att utvärdera partners kopplade till projekt och transaktioner som medför höga risker. Detta är integrerat i Code of Conduct Assessment-processen. Inom ramen för uppföljningen av hållbarhetsmålet att säkerställa etisk verksamhet följer vi upp andelen affärspartners som definieras som högrisk som har genomgått lämplig due diligence.

Underkonsulter från ÅF Pöyrys partnernätverk ska anlitas genom skriftliga avtal där Business Partner Criteria ingår och underkonsulterna förbinder sig i dessa fall att efterleva kriterierna. ÅF Pöyrys säljare uppmanas att utgå från partneravtalsmallar eller motsvarande vid användande av underkonsulter via partnernätverket. Idag är cirka 1 200 partners via partnernätverket i uppdrag.

Utvärdering och val av leverantörer ska göras utifrån en sammanvägd bedömning av miljö- och klimatpåverkan, kvalitet, kostnader och sociala aspekter, där Business Partner Criteria är ett grundkrav. Som tjänsteleverantör av ingenjörs- och designlösningar utgörs merparten av våra inköp av kontorsutrustning, Facility Management-tjänster, IT-utrustning, licenser och resor, samt tjänster. Vi får leveranser från ett 30-tal prioriterade leverantörer av produkter och tjänster relaterade till kontorsdrift, resor, IT- och kommunikation, företagshälsovård och arbetskläder, med vilka vi har ramavtal. Under 2020 uppgick inköpssumman till omkring 1 850 MSEK. ÅF Pöyrys största leverantörer finns i Sverige, däribland Microsoft, Tieto och Telia. ÅF Pöyry har ramavtal med de största leverantörerna och dessa svarar för över 70 procent av den totala inköpssumman.

Informationssäkerhet och dataintegritet
ÅF Pöyry har ett ansvar mot kunder, individer och vår omvärld i det digitala informationssamhället, och därför ställer vi höga krav på vår förmåga att hantera cyberhot, kontinuitet och säkerhetsrisker. Under 2020 lanserades en ny informations- och IT-säkerhetspolicy som utgör grunden för ÅF Pöyrys nya gemensamma arbetssätt inom informationssäkerhet och dataintegritet. Informationssäkerhet ingår även i vår Code of Conduct. ÅF Pöyrys informationssäkerhetsprogram är uppbyggt enligt ISO 27001 och är en integrerad del av ÅF Pöyrys ledningssystem.

I och med Covid-19-pandemin ställdes nya krav på att leverera storskaligt, funktionellt och säkert arbete på distans till våra medarbetare, vilket krävde snabba omställningar i ÅF Pöyrys IT-miljö. I samband med detta så har nya säkerhetslösningar tillförts för att säkerställa konfidentialitet, dataintegritet, persondatasekretess och tillgänglighet av information och IT-system, oavsett var våra medarbetare arbetar. Under slutet av 2020 initierades två större koncernövergripande initiativ för att öka medvetenheten om informationssäkerhet, och för att förstärka skyddet av persondata. Arbetet med att integrera och förbättra våra arbetssätt fortsätter under 2021.

Egen klimatpåverkan
Hållbarhetsfrågan om egen klimatpåverkan handlar om att minska klimatpåverkan från vår verksamhet som främst kommer från koldioxidutsläpp från tjänsteresor och energianvändning i kontorslokaler. ÅF Pöyry ska visa vägen genom hög energieffektivitet och låg miljöpåverkan. ÅF Pöyry har ett certifierat miljöledningssystem enligt ISO 14001 som säkrar ett systematiskt miljöarbete och styrning av miljöarbetet sker genom hållbarhetspolicy samt policyn för kvalitet, arbetsmiljö och miljö. I maj 2020 blev ÅF Pöyry supporting partner till 1.5°C Business Playbook, världens första ramverk för exponentiell klimatomställning vars syfte är att hjälpa organisationer och företag sätta mål i linje med 1,5-gradersmålet. ÅF Pöyrys utsläpp av koldioxid beräknas årligen och ett av ÅF Pöyrys hållbarhetsmål är att halvera koldioxidutsläppen per medarbetare till 2030 med 2016 som basår (1 347 kg CO_2/medarbetare) och inom ramen för revideringen av våra hållbarhetsmål har ambitionen ökats genom målsättningen att nå nettonoll utsläpp senast 2040 (Scope 1- och Scope 3-utsläpp från tjänsteresor samt Scope 2-utsläpp från energianvändning i kontorslokaler). Resultatet från klimatberäkningarna och koncernens klimatarbete redovisas även till Carbon Disclosure Project (CDP) där vi för tredje året i rad får betyg B i kategorin Climate Change (2018-2020 års redovisning till CDP).

Under 2020 uppgick ÅF Pöyrys beräknade totala utsläpp till 11 214 ton CO_2, jämfört med 21 491 ton föregående år. Utsläppen per medarbetare uppgick till 707 kg CO_2, vilket är en minskning med 46 procent jämfört med föregående år respektive en minskning med 48 procent jämfört med basåret 2016. De minskade totala utsläppen under året förklaras så gott som uteslutande av den pågående Covid-19-pandemin som har lett till ett väsentligt minskat resande. Utsläppen per medarbetare från tjänsteresor (Scope 1 och Scope 3) har mer än halverats jämfört med föregående år och utsläppen per medarbetare för tjänsteresor med flyg (Scope 3) har reducerats med över 70 procent. Utsläppen per medarbetare från energiförbrukning i kontor (Scope 2) är oförändrat jämfört med föregående år.

I november 2020 åtog sig koncernen att sätta vetenskapligt baserade utsläppsminskningsmål i linje med 1,5-gradersmålet genom att signera ett åtagande till Science Based Targets initiative (SBTi) och deras högsta ambitionsnivå "Business Ambition for 1.5°C". Det innebär att de koncernövergripande CO_2-målen ska revideras för att sedan granskas och valideras av kontrollorganet bakom initiativet inom två år. Under 2021 ska ÅF Pöyrys klimatarbete genomlysas med syfte

att bättre anpassas utifrån bolagets numera starkare internationella karaktär, de reviderade CO_2-målen samt för att få bättre genomslag för utsläppsminskande aktiviteter. Ett särskilt fokus riktas mot att anpassa styrning, målsättningar och riktlinjer kopplat till bland annat resor, kontorsdrift och planering av kontoren utefter de förväntade nya förutsättningar efter pandemin då ett förändrat mönster väntas när det kommer till arbete från hemmet och möten med kunder.

Utsläpp av koldioxid från tjänsteresor
Tjänsteresornas utsläpp av koldioxid står för en stor del av ÅF Pöyrys totala utsläpp då koncernen är en stor organisation med medarbetare som har uppdrag över hela världen. En utmaning för ÅF Pöyry är att ju mer verksamheten expanderar, desto mer ökar resandet. För att minska utsläppen från tjänsteresor finns ett nytt globalt resedirektiv och för den svenska delen av verksamheten finns sedan tidigare en fordonspolicy, läs mer om dessa nedan. Vi verkar även för att öka användningen av tekniska kommunikationslösningar där det är möjligt istället för att fysiskt resa till möten. Utöver detta genomförs lokala initiativ för hållbara mobilitetlösningar beroende på lokala förutsättningar och behov. Exempel på detta är lånecyklar och eldrivna behovsbilar samt kollektivkort för utlåning vid tjänsteresor.

Klimatberäkningarna visar att under 2020 minskade utsläppen från tjänsteresor per medarbetare med drygt 20 procent för den svenska delen av verksamheten jämfört med föregående år. För hela koncernen minskade utsläppen per medarbetare från tjänsteresor med drygt 56 procent. Utsläppen per medarbetare från tjänsteresor med bil minskade med ungefär 37 procent medan utsläppen från tjänsteresor med flyg minskade med cirka 72 procent. Detta kan förklaras av att resandet minskade signifikant i takt med spridningen av Covid-19 och de restriktioner som nationer likväl aktörer i det privata näringslivet införde under året för att bekämpa spridningen av viruset. Detta har lett till färre tjänsteresor inom koncernen och i sin tur till ändrade arbetsmetoder och en övergång till digitala möten. Att utsläppen per medarbetare från tjänsteresor med bil inte minskat i samma omfattning som för tjänsteresor med flyg visar att det skett en större nedgång i antalet flygresor och då särskilt internationella flygresor vilka minskade kraftigt redan tidigt under Covid-19-pandemin på grund av införda reserestriktioner till länder som drabbades tidigare än Sverige.

Resedirektiv
Under slutet av 2020 antogs ett nytt resedirektiv som kommer att ersätta tidigare resepolicyer gällande tjänsteresor inom koncernen. Resedirektivet klargör tydliga globala riktlinjer för planering, bokning och genomförande av tjänsteresor. Syftet med direktivet är att säkerställa att bolagets tjänsteresor utförs på ett effektivt sätt samt att den miljömässiga påverkan och reserelaterade risker kopplade till medarbetarnas välbefinnande minimeras. Utgångspunkten är att alla tjänsteresor skall vara motiverade i den mening att det måste finnas ett tydligt affärsmål med resan. Möjligheten till virtuellt samarbete måste alltid utvärderas i syftet att minska miljöpåverkan, reserelaterade risker och kostnader. I det nya direktivet inkluderas även grupparrangemang som måste planeras och genomföras på ett hållbart sätt som balanserar den miljömässiga, sociala och ekonomiska dimensionen.

Fordonspolicy
ÅF Pöyrys fordonspolicy reglerar val av behovs-, konto- och förmånsbilar för den svenska delen av verksamheten med målet att övergå till en fossilfri och skadefri fordonsflotta till 2030 och för 2020 gällde utsläppsgränsen 120 g CO_2/km. Den genomsnittliga utsläppsnivån för fordon som omfattas av fordonspolicyn var under första halvåret 2020 45 g CO_2/km (WLTP). För 2021 skärps utsläpps- och säkerhetskraven till max 95 g CO_2/km i enlighet med vårt långsiktiga mål, vilket innebär att vi kommer ligga under EU:s mål för 2021, och enbart modeller med 5 stjärnor enligt EuroNCAP från 2016 och framåt godkänns.

Utsläpp av växthusgaser

Scope (ton CO_2)	2020	2019	2018
Scope 1 (tjänsteresor, egna bilresor)	4 772	7 842	5 503
Scope 2 (energiförbrukning kontor)	3 750	3 835	1 987
Scope 3 (tjänsteresor, övriga)	2 692	9 814	6 065
Totalt	**11 214**	**21 491**	**13 556**

Utsläpp av växthusgaser per medarbetare

Växthusgasutsläpp (Scope 1–Scope 3) per medarbetare för ÅF Pöyrys hemmamarknader (kg CO_2/medarbetare)[1,2]	2020	2019	2018
Sverige	560	791	990
Finland	875	1 982	3 145
Schweiz	1 003	1 839	3 387
Norge	296	1 831	1 465
Danmark	571	1 391	1 309
ÅF Pöyry totalt	**707**	**1 315**	**1 324**

ÅF Pöyrys mål är att halvera koldioxidutsläppen per medarbetare till 2030 med 2016 som basår (1 347 kg CO_2/medarbetare) samt att uppnå nettonoll utsläpp till 2040.

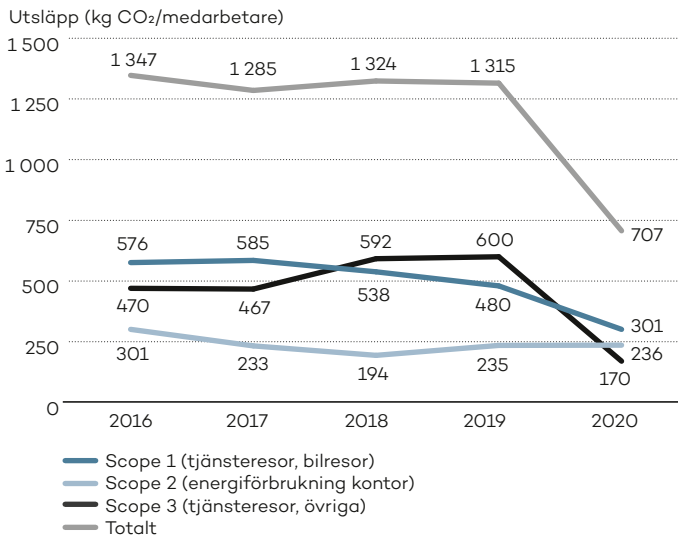
[1)] Baserat på alla anställningsformer.
[2)] Siffror för andra länder än Sverige och Finland samt för Finland år 2018 ska läsas med försiktighet p g a osäker datakvalitet. Jämförbarheten mellan åren är begränsad på grund av organisationsförändringar samt metodutveckling.

Utsläpp av växthusgaser per medarbetare och division för bil- och flygresor 2020

Scope 1 (tjänsteresor, egna bilresor) och Scope 3 (tjänsteresor, övriga) per medarbetare[1] (kg CO_2/medarbetare)	Scope 1	Scope 3
Infrastructure	311	108
Industrial & Digital Solutions	369	147
Process Industries	224	257
Energy	357	207
Management Consulting	53	365
Koncerngemensamt	212	181
ÅF Pöyry totalt	**301**	**170**

[1)] Baserat på alla anställningsformer.

Utsläpp av växthusgaser per medarbetare



Energianvändning i kontorslokaler
Även energianvändningen i ÅF Pöyrys kontorslokaler medför koldioxidutsläpp. Där ÅF Pöyry styr över val av elleverantör används sedan sex år ett centralt upphandlat elavtal med enbart förnybara energikällor (enligt definitionen i EU-direktivet 2009/28/EG) för de kontor i Sverige som tidigare var ÅF. Avtalet omfattar idag uppskattningsvis 44 procent av ÅF Pöyrys totala kontorsyta i Sverige. Inom ramen för de årliga klimatberäkningarna följer vi upp och mäter energianvändning i ytterligare sju länder, det vill säga att dataunderlaget täcker sammantaget de åtta länder där majoriteten av ÅF Pöyrys medarbetare är stationerade. Verklig energianvändning för kontorslokaler i övriga länder mäts inte. Energianvändningen för kontoren i dessa länder beräknas istället baserat på en schablon som baseras på data för övriga länder än Sverige och Finland.

Klimatberäkningarna visar att för 2020 minskade de totala utsläppen från energianvändning i kontor med cirka 2 procent för hela koncernen. Per medarbetare minskade utsläppen för den svenska delen av verksamheten med cirka 7 procent medan det för hela koncernen ligger på samma nivå. Jämfört med basåret 2016 är minskningen av utsläppen per medarbetare cirka 22 procent.

Beräkningsmetoder för växthusgasutsläpp
Beräkningarna av ÅF Pöyrys växthusgasutsläpp sker enligt GHG-protokollets riktlinjer. ÅF Pöyrys utsläpp enligt Scope 1 avser direkta utsläpp av växthusgaser som genereras från våra tjänsteresor med bilar som körs av anställda i tjänst: privatägda bilar, konto-, behovs- och servicebilar samt hyr- och poolbilar. Data samlas in från de sju länderna som har flest medarbetare: Sverige, Finland, Schweiz, Norge, Brasilien, Tyskland, Storbritannien och Danmark. Den svenska verksamhetens konto-, behovs- och servicebilar baseras på beräknade, detaljerade utsläppsdata per bil från ÅF Pöyrys leverantör av biladministrativa tjänster. För hyr- och poolbilar levereras utsläppsdata från reseleverantörerna kompletterad med data från ÅF Pöyrys ekonomisystem för utlägg för hyr- och poolbilar. För privatägda bilar används Naturvårdsverkets emissionsfaktorer (0,112–0,172 kg CO_2/km beroende på fordonstyp). För den finska verksamheten används data för körda kilometer från ekonomisystemet samt från hyrbilsleverantören tillsammans med Naturvårdverkets emissionsfaktor för generell personbil i Finland (0,17 kg CO_2/km). Data från övriga mätta verksamheter inhämtas i form av körda kilometer i enkätsvar från den administrativa funktionen i respektive land, där Naturvårdsverkets schabloner för beräkning av växthusgasutsläpp används. De sammanställda uppgifterna används sedan som underlag för uppskattning av ÅF Pöyrys totala utsläpp, inklusive kontor och länder från vilka data inte har samlats in.

ÅF Pöyrys utsläpp enligt Scope 2 avser indirekta utsläpp av växthusgaser som genereras från vår energianvändning, inklusive inköpt verksamhets- och fastighetsel i kontor samt värme och kyla. Energidata samlas in från de sju största länderna sett till antalet medarbetare. De sammanställda uppgifterna används sedan som underlag för uppskattning av de totala utsläppen från ÅF Pöyry, inklusive de kontor och länder från vilka data inte har samlats in. För beräkning av de energirelaterade utsläppen har "Market-based method" använts, vilket innebär att beräkningarna tar hänsyn till om den inköpta elen är ursprungsmärkt eller inte. För elanvändning i Sverige och Finland används emissionsfaktor för ursprungsgarantier där sådana köps (0 g CO_2/kWh), annars används residualmix (250,76 g CO_2/kWh för 2019). För andra nordiska länder används nordisk elmix (50 g CO_2/kWh). För länder utanför Norden används europeisk elmix (432 g CO_2/kWh). I de fall där fjärrvärme används i Sverige beräknas utsläppen från den lokala produktionsmixen. För kontor i Finland, Norge och Danmark, som använder fjärrvärme, antas samma utsläpp som från den genomsnittliga svenska fjärrvärmeproduktionen. Kontor utanför Norden antas värmas upp med el.

ÅF Pöyrys beräknade utsläpp enligt Scope 3 avser övriga indirekta utsläpp av växthusgaser och omfattar våra tjänsteresor med flyg. Det finns också en viss påverkan från förbrukningsmaterial, men eftersom de avser en marginell del av vår totala påverkan och datainsamlingen kräver en avsevärd mängd resurser, prioriteras den mest betydande källan för Scope 3-utsläpp, det vill säga tjänsteresor med flyg. Utsläppsdata som rör flygtransporter för Sverige och Finland inhämtas från anlitad resebyrå kompletterad med data från ÅF Pöyrys ekonomisystem för utlägg för flygbiljetter. För kontor utanför Sverige och Finland beräknas utsläppen från flygresorna med utgångspunkt i resta kilometer där data finns. Utsläpp per flugen kilometer antas vara samma som genomsnittet för resorna bokade via resebyrå i respektive land. Flygdata samlas in från de sju största länderna sett till antalet medarbetare. De sammanställda uppgifterna används sedan som underlag för uppskattning av de totala utsläppen från ÅF Pöyry, inklusive de kontor och länder från vilka data inte har samlats in. Strukturen i befintliga system gör att uppgifterna från andra länder än Sverige och Finland är av osäker kvalitet. Använda emissionsfaktorer för flyg baseras på schabloner från NTM, Nätverket för transport och miljö. Flygutsläppen är ej justerade för höghöjdseffekter med RFI-faktor.

Skattepolicy
ÅF Pöyry är en global aktör och följer OECD:s riktlinjer för multinationella företag samt lokala lagar och regleringar i de länder där vi är verksamma. ÅF Pöyry strävar efter att betala rätt skatt, och till rätt jurisdiktion, och i rätt tid för att säkerställa en transparent skatteinverkan. Eventuella fel till följd av mänskligt handhavande och/eller regeltolkningar kommuniceras öppet och meddelas relevanta myndigheter. ÅF Pöyry agerar som en god samhällsmedborgare och deltar inte, eller uppmanar andra att delta, i någon form av penningtvätt eller skatteflykt. Alla dokument och handlingar sparas för att korrekt återspegla affärstransaktioner och underlätta en eventuell granskning. Styrning gällande ÅF Pöyrys principer för ansvarsfull skattepraxis sker genom vår policy för etik och compliance såväl som i ÅF Pöyrys skattemanual.

Våra medarbetare
ÅF Pöyrys medarbetare är vår största tillgång. Att attrahera och behålla talanger, att arbeta proaktivt med mångfald, jämställdhet och inkludering samt att prioritera medarbetarnas hälsa på jobbet och balans mellan arbete och fritid är avgörande för att utvecklas i linje med vår vision och strategi. Läs mer på sidorna 28–31.

Fysiskt och psykiskt välbefinnande
På ÅF Pöyry är våra medarbetare vår viktigaste tillgång. Därför arbetar vi proaktivt med att säkerställa att alla som arbetar på ÅF Pöyry, oavsett om man är chef, medarbetare eller underkonsult, har en god, säker och hälsosam arbetsmiljö att verka i samt att våra medarbetare upplever en balans mellan arbete och fritid. Arbetsmiljöfrågan är viktig för ledning, medarbetare, kunder, partners och andra intressenter eftersom en god arbetsmiljö för ÅF Pöyrys medarbetare säkrar både hållbara resultat och långsiktiga relationer.

ÅF Pöyrys policy för kvalitet, miljö och arbetsmiljö lägger grunden för arbetsmiljöarbetet som sker globalt. Policyn omfattar alla delar av arbetet och utvecklas i takt med att förändringar sker i omvärlden. Inom ÅF Pöyry finns det rutiner för kommunikation och utvärdering av den fysiska och psykiska arbetsmiljön. Att anmäla skador och olycksfall är obligatoriskt och det finns lokala rutiner för att rapportera arbetsrelaterade risker, olyckor och skador i varje land där ÅF Pöyry är verksamt. Dessa följs upp och anmäls i enlighet med nationella lagkrav. Vid varje ingång av nya avtal och affärsmöjligheter ställer ÅF Pöyry krav på såväl sin egen som kundens arbetsmiljö. Att kundens arbetsmiljö och värderingar speglar ÅF Pöyrys värderingar är grundläggande i vårt arbete och något som vi ställer höga krav på. Både chefer och medarbetare uppmanas att löpande rapportera kring den arbetsmiljö som denne vistas i för att minska risken för att olyckor eller arbetsmiljöproblem uppstår. Skulle någonting inträffa är det viktigt att det rapporteras hos både kund och hos ÅF Pöyry.

Arbetsmiljöarbetet är centralt för ÅF Pöyry och det är avgörande att alla känner sig trygga med att rapportera brister i arbetsmiljön. Med utgångspunkt i vår policy för kvalitet, miljö och arbetsmiljö

och interna rutiner finns riktlinjer kring hur vi som arbetsgivare och medarbetare ska agera i olika situationer och riktlinjerna adresserar arbetsmiljön internt hos ÅF Pöyry såväl som ute hos våra kunder. Upplever våra medarbetare en arbetsmiljö som inte är i linje med våra högt ställda krav ska medarbetaren omgående meddela sin chef och eventuellt skyddsombud om läget. Om en medarbetare känner sig utsatt och inte kan rapportera detta till sin närmaste chef kan visselblåsarfunktionen användas. Reprimander för rapportering av brister i arbetsmiljön får inte förekomma på ÅF Pöyry.

Varje kvartal görs globala uppföljningar av antalet rapporterade händelser som presenteras för koncernledningen och styrelsen. Dessa uppföljningar tillsammans med bland annat information från våra kunder, input från löpande interna och externa revisioner ligger till grund för hur vår policy inom arbetsmiljöområdet utvecklas. I Sverige engageras såväl chefer och medarbetare genom att delta i skyddskommittéer tillsammans med arbetsgivare och skyddsombud och dessa utför löpande skyddsronder för att identifiera eventuella brister eller förbättringsområden. I varje land finns också medarbetare som är specialiserade på arbetsmiljöfrågor som löpande arbetar för att utveckla, informera och hantera frågor kopplade till området. Användningen av våra system för att rapportera och följa upp arbetsmiljöfrågor omfattar alla våra anställda oavsett anställningstyp. Ett arbete med att hitta och implementera ett globalt systemstöd för att hantera och mäta arbetsmiljörelaterade frågor (händelser, riskanalyser, löpande arbetsmiljöarbete) pågår och väntas vara på plats under 2021.

Det är viktigt att alla som arbetar på ÅF Pöyry har god kännedom om arbetsmiljöområdet. För att säkerställa att medarbetare och samarbetspartners har tillgång till och kompetens inom området finns information tillgänglig genom bland annat ÅF Pöyrys ”Quickguide i arbetsmiljö” och utbildningar i arbetsmiljö. Det finns även rutiner för hur ärenden gällande alkohol- och drogproblem ska hanteras och har tydliga rutiner kring hur rehabilitering och förebyggande hälsoarbete ska utföras. Arbetet pågår för att ytterligare sätta fokus på arbetsmiljöfrågorna i organisationen, så att alla medarbetare och chefer kan ta till sig informationen och arbeta mer aktivt med arbetsmiljöfrågorna.

I de länder där ÅF Pöyry är verksamt arbetar vi på olika sätt med att införliva de arbetsmiljöriktlinjer som vi nämner i vår policy för kvalitet, miljö och arbetsmiljö. Detta gäller även upplägget kring ”occupational health services” vilket innebär bland annat företagshälsovård, hälsokontroller och friskvårdsbidrag. Att utnyttja eller ta del av system och tjänster som finns för att förebygga och hantera arbetsmiljörelaterade händelser och skador är viktigt och något som uppmuntras. Beroende på land och lokala regelverk kan fackligt deltagande och fackliga kollektivavtal variera. I Sverige där lagkrav gällande arbetsmiljö är gedigna och det finns en stark facklig tradition har vi formella avtal kring friskvårdsbidrag, hälsoundersökningar och annat såsom terminalglasögon.

Ett av ÅF Pöyrys hållbarhetsmål är att säkra medarbetarnas hälsa på jobbet samt balans mellan arbete och fritid och vi följer kontinuerligt upp detta genom löpande hälsoundersökningar via vår företagshälsovård (i Sverige), regelbundna samtal mellan chef och medarbetare, uppföljning av arbetsmiljörelaterad statistik samt den årliga medarbetarundersökningen. Inom ramen för medarbetarundersökningen finns frågor som rör arbetsmiljön samt ett index för psykosocial arbetsmiljö, Organisational and Social work environment Index (OSI).

Vi ser under året en ökning av rapporterade ärenden såsom riskobservationer, tillbud och olyckor i vårt incidenthanteringssystem. Detta tros vara ett resultat av att allt fler nu har tillgång till dessa verktyg samt att medarbetare och chefer har uppmuntrats till att aktivt verka för en bra arbetsplats och använda de systemstöd som finns. Statistiken visar att vi inte haft några dödsfall eller allvarligare skador i våra verksamheter. Våra mätningar utgår från TRI och de underkategorier som finns där, t.ex. Restricted Work Case (RWC), Medical Treatment Injury (MTI) och Minor Injury samt LTI (Loss Time injury) och Fatalities (F). Dessa mäts och rapporteras både på koncernnivå samt lokalt i organisationen för uppföljning och förbättringsarbete. De vanligaste inrapporterade fallen rör stukade fötter, ytliga sår och skador orsakade av lågt hängande anordningar, från tunga lyft i fel position eller snedbelastning under arbete.

Covid-19-pandemin har på olika sätt påverkat ÅR Pöyry och våra medarbetare och vi har under året noga följt olika länders riktlinjer i de länder där vi är verksamma och anpassat hanteringen utifrån dessa. Olika länder har hanterat pandemin på olika sätt men gemensamt för många av våra medarbetare är att arbete på kontor ersatts av arbete hemifrån. Detta har skapat nya utmaningar och förutsättningar för arbetsmiljöarbetet på ÅF Pöyry. Det utökade hemarbetet för våra medarbetare har gjort kommunikationen mellan chef och medarbetare än viktigare. Dels för att säkerställa att alla medarbetare har en tillräckligt bra arbetsmiljö på hemmakontoret, att medarbetarna mår psykiskt och fysiskt bra, rör på sig samt vet var de ska vända sig vid behov av stöd och råd. Till våra medarbetares och chefers hjälp har riktlinjer skapats utifrån de nya förutsättningarna. ÅF Pöyry har exempelvis möjliggjort för medarbetare att låna hem arbetsverktyg som stolar, skärmar och tangentbord samt arbetat mer med olika sätt att skapa samhörighet och engagemang på distans. I dagsläget kan inte de fulla konsekvenserna av denna förändring i medarbetarnas arbetsmiljö överblickas men erfarenheten säger att hemarbete kan leda till stillasittande, färre pauser och stelhet i bland annat nacke, rygg och axlar. Det finns även en risk för ett ökat alkoholintag samt en försämring av det psykiska välmående det som kan komma som en konsekvens av att man inte får träffa sina kollegor på samma sätt som förut. Detta är något ÅR Pöyry och våra chefer arbetar fokuserat med att förebygga. Ett långvarigt förändrat mönster när det kommer till hemarbete förväntas vilket kommer att ställa stora krav på ÅF Pöyry och vårt sätt att fortsatt säkerställa att våra medarbetares arbetsmiljö är fullgod oavsett varifrån man väljer att arbeta.

Hälsa och säkerhet samt sjukfrånvaro

	2020	2019
LTIF[1]	**0,62**	**0,90**
Olyckor med dödlig utgång (F)	0	0
LTI med allvarlig konsekvens[3]	0	0
LTI[2] totalt	17	24
TRIF[3]	1,05	1,57
Arbetade timmar (miljoner)	27,51	26,70
Sjukfrånvaro[5] (%)	**2,29**	**2,68**

Alla anställningsformer.
[1)] LTIF (Lost Time Injury Frequency), olyckfallsfrekvens definierat som (F+LTI)/miljon arbetade timmar.
[2)] LTI (Lost Time Injury), antal arbetsrelaterade olyckor med frånvaro längre än en dag från och med dagen efter olyckan.
[3)] LTI med allvarlig konsekvens definieras som antal arbetsplatsrelaterade olyckor med dödlig utgång eller med faktisk eller förväntad frånvaro längre än sex månader.
[4)] TRIF (Total Recordable Injury Frequency), totalt registrerbar skadefrekvens definierat som (F+LTI+RWC+MTI)/miljon arbetade timmar.
[5)] Baserat på totalt antal rapporterade timmar (30,78 miljoner för 2020 och 29,36 miljoner för 2019).

Mångfald, jämställdhet och inkludering

ÅF Pöyry strävar efter ökad mångfald och jämnare könsfördelning för att få bästa kompetens, säkra långsiktig tillväxt och lönsamhet samt för att skapa en god arbetsmiljö och högpresterande team. Läs mer om hur vi arbetat med mångfald, jämställdhet och inkludering på sidan 29. Ett av ÅF Pöyrys hållbarhetsmål är att öka inkludering och mångfald av bakgrunder, kulturer och kön. Det tidigare jämställdhetsmålet att uppnå 30 procent kvinnliga medarbetare på alla nivåer till 2020 bland tillsvidareanställda uppnåddes för medarbetarkategorierna styrelse (33,3 procent), koncernledning (40,0 procent per första januari 2021) samt administrativ personal (70,3 procent). Bland chefer och konsulter uppgick andelen kvinnor till 23,1 procent respektive 26,3 procent och totalt sett hade koncernen 27,8 procent kvinnliga tillsvidareanställda vid årets slut (se tabell Köns-

Köns- och åldersfördelning

	2020[1]					2019[1]				
Fördelning i %	**Kvinnor**	**Män**	**Ålder <30**	**30–50**	**>50**	**Kvinnor**	**Män**	**Ålder <30**	**30–50**	**>50**
Styrelse[2]	33,3	66,7	0,0	11,1	88,9	33,3	66,7	0,0	11,1	88,9
Koncernledning[3]	40,0	60,0	0,0	50,0	50,0	40,0	60,0	0,0	50,0	50,0
Chefer	23,1	76,9	0,9	67,1	32,0	20,5	79,5	0,9	67,7	31,4
Konsulter	26,3	73,7	17,3	59,0	23,7	25,0	75,0	18,5	58,6	22,9
Administrativ personal	70,3	29,7	11,8	53,1	35,1	72,1	27,9	10,5	55,6	33,9
Totalt	**27,8**	**72,2**	**14,9**	**59,8**	**25,3**	**27,3**	**72,7**	**16,0**	**59,4**	**24,6**

Tillsvidareanställda.
[1)] Exklusive anställda där data om kön (160 anställda 2020, 127 anställda 2019) eller ålder (214 anställda 2020, 211 anställda 2019) ej registreras pga lokal lagstiftning.
[2)] Exklusive arbetstagarrepresentanter. Andel kvinnor i styrelsen inklusive ordinarie arbetstagarrepresentanter är 33,3 procent för 2020 respektive 27,3 procent för 2019.
[3)] Per 1 januari 2021.

Antal anställda per anställningsform, kön och på våra största marknader

	Tillsvidareanställning			Andra tidsbegränsade			Alla anställningsformer		
ÅF Pöyry största marknader	**Kvinnor**	**Män**	**Totalt**	**Kvinnor**	**Män**	**Totalt**	**Kvinnor**	**Män**	**Totalt**
Sverige	1 980	5 288	7 268	147	417	564	2 127	5 705	7 832
Finland	513	1 180	1 693	49	150	199	562	1 330	1 892
Schweiz	203	685	888	31	69	100	234	754	988
Norge	262	615	877	7	11	18	269	626	895
Danmark	125	421	546	10	11	21	135	432	567
Övriga	703	1 650	2 353	222	936	1 158	925	2 586	3 511
Totalt	**3 786**	**9 839**	**13 625**	**466**	**1 594**	**2 060**	**4252**	**11 433**	**15 685**

Exklusive anställda där data om kön ej registreras (186 anställda) på grund av lokal lagstiftning. Totalt antal anställda är 15 871.

Andel kvinnor per division

%	Konsulter	Chefer	Administrativ personal	Totalt
Infrastructure	31,7	23,0	72,7	31,4
Industrial & Digital Solutions	21,8	20,9	88,1	23,6
Process Industries	21,1	19,9	80,0	22,2
Energy	18,2	18,1	51,4	20,1
Management Consulting	34,5	17,8	60,0	31,2
ÅF Pöyry AB	46,0	53,2	66,8	60,9
Totalt	**25,6**	**22,7**	**70,0**	**27,1**

Alla anställningsformer.
Exklusive anställda där data om kön ej registreras (186 anställda) på grund av lokal lagstiftning.

Anställda per sysselsättningsgrad och kön

	Kvinnor	Män	Totalt
Deltidsanställda	554	627	1 181
Heltidsanställda	3 232	9 212	12 444
Totalt	**3 786**	**9 839**	**13 625**

Tillsvidareanställda.
Exklusive anställda där data om kön ej registreras (160 anställda) på grund av lokal lagstiftning.

Åldersfördelning

	2020[1]		2019[1]		2018	
Åldersfördelning i %	**Kvinnor**	**Män**	**Kvinnor**	**Män**	**Kvinnor**	**Män**
–29	5,7	10,5	6,1	11,8	6,6	13,0
30–39	9,4	22,3	9,0	22,6	9,0	22,6
40–49	6,3	17,2	6,2	16,7	6,3	17,1
50–59	4,3	14,4	4,0	13,8	3,4	13,7
60–	1,4	8,5	1,3	8,5	0,9	7,4
Totalt	**27,1**	**72,9**	**26,6**	**73,4**	**26,1**	**73,9**

Alla anställningsformer.
[1)] Exklusive anställda där data om kön (186 anställda 2020, 141 anställda 2019) eller ålder (236 anställda 2020, 238 anställda 2019) ej registreras på grund av lokal lagstiftning.

och åldersfördelning på sidan 109). Inom ramen för revideringen av våra hållbarhetsmål har vi en förhöjd ambition om 40 procent kvinnliga ledare till 2030. Insatserna kommer att intensifieras genom utbildningar i mångfald, jämställdhet och inkludering för chefer och rekryterare. Fortsatt kommer ett fokus ligga på lika möjligheter för kompetensutveckling och ledarskapsutveckling oavsett bakgrund och kön samt ett aktivt arbete med att stärka arbetsgivarvarumärket och lyfta fram ÅF Pöyry som en inkluderande arbetsgivare.

Inga former av trakasserier accepteras inom ÅF Pöyry och det råder nolltolerans mot diskriminering precis som mot andra brott mot mänskliga rättigheter. Alla medarbetare ska känna till detta och eventuellt drabbade ska veta var de kan vända sig för utredning och hjälp. ÅF Pöyrys policy om likabehandling och mångfald, Code of Conduct, rutiner och riktlinjer adresserar kränkande särbehandling så som mobbing, trakasserier eller diskriminering. Grundläggande är att ÅF Pöyrys policy om likabehandling och mångfald ska följas och att trakasserier och diskriminering inte tolereras i någon form. Inom ÅF Pöyry hanteras olämpligt beteende (inklusive trakasserier och diskriminering) av de lokala enheternas HR-ansvariga och ansvariga chefer samt i enlighet med nationell lagstiftning och de åtgärder som är nödvändiga enligt lag och enligt ÅF Pöyrys policyer vidtas. Ärenden som rapporteras via visselblåsarfunktionen hanteras lokalt och följs upp av Chief Compliance & Ethics Officer. Under 2020 rapporterades 18 ärenden med koppling till olämpligt beteende via visselblåsarfunktionen, läs mer på sidan 102.

Inom ramen för den årliga medarbetarundersökningen som inkluderas frågor om exempelvis diskriminering, lika möjligheter samt hur medarbetaren upplever att närmsta chefen arbetar med inkludering och mångfald. 2020 års medarbetarundersökning visar att 90 procent av de svarande upplever att det är lika möjligheter för alla på ÅF Pöyry samt att 86 procent upplever att den närmsta chefen förespråkar mångfald och inkludering på ett aktivt sätt. I medarbetarundersökningen angav 2 procent av de svarande att de under den senaste 12-månadersperioden inte varit fria från antingen mobbning, diskriminering eller sexuella trakasserier på jobbet varav 89 medarbetare angav att de känt sig diskriminerade. Ansvaret för att följa upp resultatet från medarbetarunderökningen ligger hos varje divisions HR-ansvarig, som förses med resultatet för sin division. Resultatet visar på de delar av verksamheten där särskilt fokus behöver riktas. Möjligheten att hantera frågan om diskriminering är dock begränsad till den information som medarbetaren har uppgett i medarbetarundersökningen.

Attrahera och bibehålla talanger

I policyn för likabehandling och mångfald anges att ÅF Pöyry ska verka för likabehandling i arbetet genom att anställningsvillkoren tillämpas lika för alla medarbetare. ÅF Pöyry strävar efter att vara och uppfattas som en god arbetsgivare med attraktiva anställningsvillkor, för att attrahera de bästa talangerna och behålla engagerade medarbetare, läs mer på sidan 30.

Totalt 9 620 anställda (varav 7 722 i Sverige) omfattades av kollektivavtal vid årsskiftet. Det motsvarar 61 procent av samtliga anställda. I verksamheten som helhet är anställningsvillkoren konkurrenskraftiga på den lokala marknaden och följer lokala regleringar. Årligen hålls minst ett utvecklingssamtal med individuella utvecklingsplaner med medarbetarna. Enligt medarbetarundersökningen angav 76 procent att de har haft utvecklingssamtal med individuella utvecklingsplaner under de senaste 12 månaderna.

Regelbundna utvecklingssamtal

Anställda som fått regelbunden utvärdering och uppföljning av sin prestation och karriärsutveckling (%)	Kvinnor	Män
Chefer	57,1	56,3
Konsulter	59,0	60,1
Administrativ personal	59,8	51,7
Totalt	**58,8**	**59,4**

Tillsvidareanställda som slutfört utvecklingssamtal i Career Model.
Exklusive anställda där data om kön ej registreras (160 anställda) på grund av lokal lagstiftning.

Kompetensutveckling

Antal utbildningstimmar/anställd	2020	2019	2018
Utbildningstimmar	452 874	544 835	302 921
Genomsnittligt antal anställda	15 271	15 527[1]	10 037
Totalt antal utbildningstimmar/anställd	**29,7**	**35,1**	**30,2**

Tillsvidareanställda.
[1)] Inkluderar anställda för hela 2019 för tidigare Pöyry.

Nyanställningar

	Kvinnor		Män	
	Antal	Procent	Antal	Procent
Sverige	178	27,7	465	72,3
Finland	47	31,1	104	68,9
Schweiz	25	22,9	84	77,1
Norge	37	29,6	88	70,4
Danmark	17	17,2	82	82,8
Övriga	117	26,1	332	73,9
Total	**421**	**26,7**	**1 155**	**73,3**

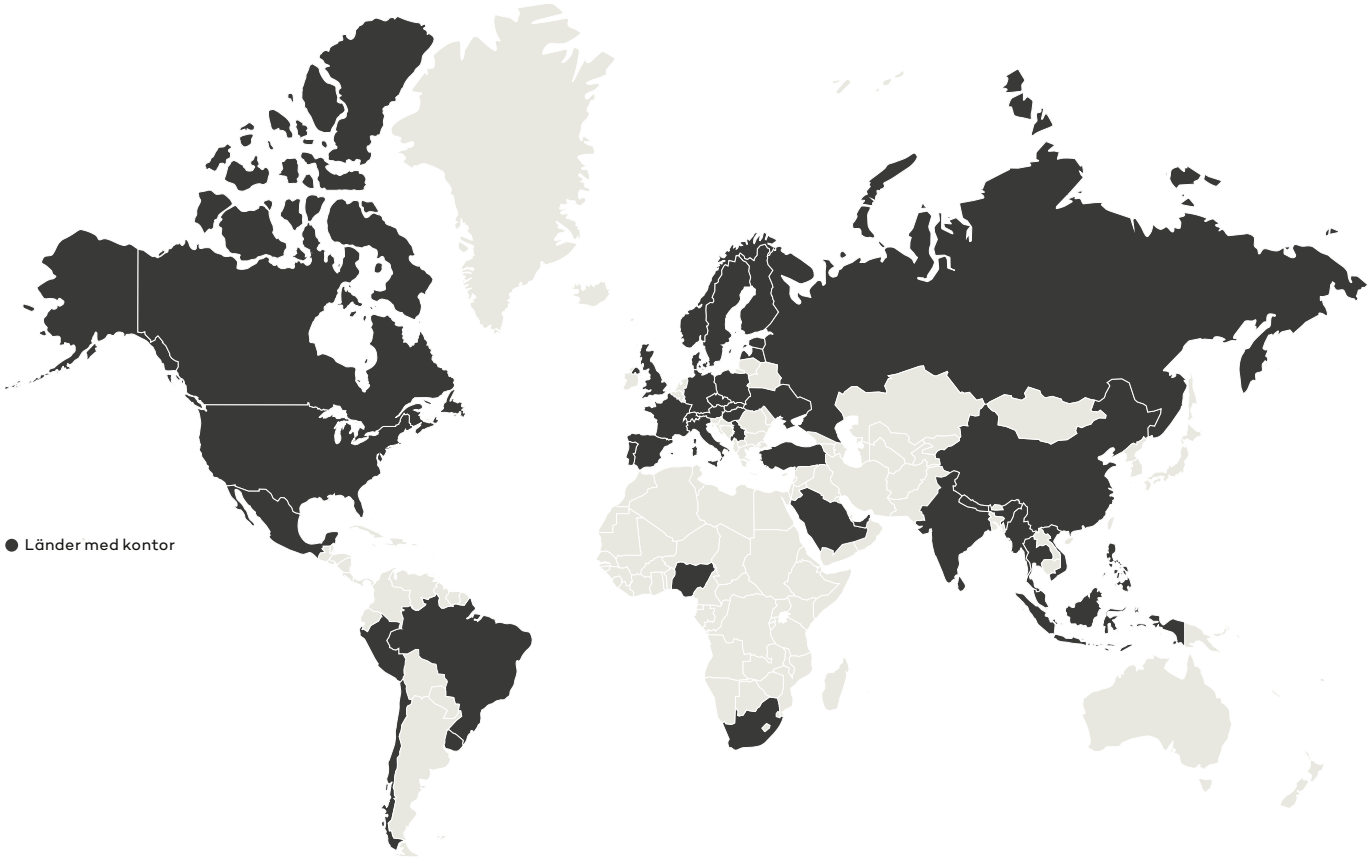
Tillsvidareanställda.
Exklusive anställda där data om kön ej registreras (66 anställda) på grund av lokal lagstiftning.

Personalomsättning

	Kvinnor		Män		Totalt	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Sverige	278	14,0	800	15,1	1 078	14,8
Finland	38	7,4	92	7,8	130	7,7
Schweiz	32	15,8	70	10,2	102	11,5
Norge	34	13,0	96	15,6	130	14,8
Danmark	14	11,2	50	11,9	64	11,7
Övriga	62	8,8	141	8,5	203	8,6
Total	**458**	**12,1**	**1 249**	**12,7**	**1 707**	**12,5**

Tillsvidareanställda.
Exklusive anställda där data om kön ej registreras (11 anställda) på grund av lokal lagstiftning.

Länder där ÅF Pöyry har kontor, 2020



Strategiska partnerskap och samhällsengagemang
ÅF Pöyry är aktiva och medlemmar i en rad olika initiativ och strategiska partnerskap för att omvärldsbevaka, påverka och driva hållbar utveckling. Vår hållbarhetspolicy inkluderar att vi ska verka för att dela kunskap och expertis genom investeringar i samarbeten och partnerskap. Nedan nämns några av de engagemang och partnerskap som ÅF Pöyry medverkat i under 2020. Läs mer om partnerskap och samhällsengagemang på sidan 35.

- **HLPF:** Under FNs årliga konferens "High Level Political Forum on sustainable development" medverkade hållbarhetschef Marie Trogstam som representant i den svenska e-delegationen med fokus på att betona vikten av en hållbar och inkluderande omställning inom exempelvis energiområdet.
- **CLC:** Medlem i CLC, Climat Leadership Coalition, Europas största icke vinstdrivande nätverk för ett mer hållbart samhälle. CLC stöds bland annat av företag, universitet, forskare och privatpersoner.
- **Gapminder:** Samarbetet handlar om att identifiera kunskapsgap i samhället för att sprida ny kunskap och driva förändring. Under 2020 har Gapminder bland annat skapat ett nytt kunskapstest baserat på FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling med hjälp av ÅF Pöyry. Läs mer på sidan 32.
- **The 1.5°C Business Playbook:** Under 2020 blev ÅF Pöyry supporting partner till 1.5°C Business Playbook för exponentiell klimatomställning med målet att få företag och organisationer att anpassa sina klimatstrategier efter 1,5-gradersmålet.
- **UNICEF:** ÅF Pöyry ger bidrag till UNICEF för att stödja arbetet med att stärka barns rättigheter och möjlighet till en bra uppväxt.
- **Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA):** ÅF Pöyry deltar i IVAs praktikprogram Teknikspråget som bidrar till den långsiktiga kompetensförsörjningen i Sverige. Syftet här är att inspirera unga vuxna till högre tekniska studier via praktik. Vi deltar även i det nationella akademikerprogrammet Jobbspråget där vi på ÅR Pöyry öppnar upp vår verksamhet för nyanlända akademiker och ger dem stöd från mentorer och deras första yrkeserfarenheter i Sverige. Under 2020 valdes VD och koncernchef Jonas Gustafsson in som ledamot i IVAs avdelning Maskinteknik.
- **Regeringens samverkansprogram:** Divisionschef Infrastructure Malin Frenning medverkar i regeringens samverkansprogram för att främja samarbete mellan regering, privat sektor och den akademiska världen i arbetet för ett bättre klimat. I arbetsgruppen för mätbarhet och definitioner deltar hållbarhetschef Marie Trogstam för diskussioner om bland annat ett gemensamt sätt att mäta klimatneutralitet, positiv och negativ påverkan, effektmål, undvikna utsläpp.
- **Immigrated Competence:** Bolaget bedriver sedan 2016 ett traineeprogram riktat mot nyanlända ingenjörer för att tillföra värdefull kompetens.
- **Norrsken:** Partnerskap för att öka kunskapen om viktiga samhällsfrågor samt interagera för att utveckla, digitalisera och skala upp lösningar viktiga för omställningen. Även samarbete med Action Against Corona, ett initiativ från Norrsken Foundation och Dagens Industri för att stötta startups, projekt och initiativ som kan dämpa negativa samhällseffekter av pandemin.
- **Diversity Charter:** Medlem i Diversity Charter, som verkar för en värld där olika idéer, kunskaper, erfarenheter och kompetenser räknas och där olikhet är en resurs.
- **RenewAfrica:** ÅF Pöyry är en av 27 organisationer som stödjer RenewAfrica, vars mål är att främja investeringar i förnybar energi i Afrika.
- **LFM30:** ÅF Pöyry är en aktiv och drivande medlem i den ekonomiska föreningen LFM30 (Lokal Färdplan för en klimatneutral bygg- och anläggningsbransch i Malmö till 2030).

GRI-index

Denna redovisning är upprättad i enlighet med GRI Standards: Core option. GRI-indexet nedan listar de GRI Standarder som använts, samtliga med publiceringsår och senaste uppdatering 2016 samt 2018, samt redovisade generella och specifika upplysningar.

GENERELLA UPPLYSNINGAR

GRI-STANDARD	UPPLYSNING	BESKRIVNING	SIDHÄNVISNING	KOMMENTARER
GRI 102: General Disclosures 2016	**ORGANISATIONSPROFIL**			
	102-1	Organisationens namn	39	
	102-2	Viktiga varumärken, produkter och tjänster	5, 10–11, 15-19	
	102-3	Lokalisering av huvudkontor	117, 129	
	102-4	Länder där organisationen är verksam	5, 88–91, 111	
	102-5	Ägarstruktur och företagsform	37–38, 117	
	102-6	Marknader där organisationen är verksam	5	
	102-7	Organisationens storlek	4, 5, 40, 51, 64, 109	
	102-8	Personalstyrka	109	
	102-9	Leverantörskedja	105	
	102-10	Väsentliga förändringar i organisationen under redovisningsperioden	100	
	102-11	Tillämpning av försiktighetsprincipen	45	
	102-12	Stadgar, principer och initiativ som organisationen följer	35, 100-101	
	102-13	Medlemskap i organisationer	35, 111	
	STRATEGI			
	102-14	VD-ord	2–3	
	ETIK OCH INTREGRITET			
	102-16	Organisationens värderingar, principer, standarder och uppförandekod	31, 100-101	
	STYRNING			
	102-18	Styrningsstruktur	100-101, 117–121	
	INTRESSENTDIALOG			
	102-40	Intressentgrupper	102	
	102-41	Andel anställda som omfattas av kollektivavtal	110	
	102-42	Identifiering och urval av intressentgrupper	103	
	102-43	Intressentdialog	102–103	
	102-44	Viktiga frågor för intressenterna	102–103	
	REDOVISNINGSPROFIL			
	102-45	Enheter som omfattas av redovisningen	88–91, 100	
	102-46	Process för att identifiera innehåll och avgränsningar för redovisningen	103	
	102-47	Lista över identifierade väsentliga aspekter	103	
	102-48	Korrigeringar från tidigare redovisningar	100	
	102-49	Väsentliga förändringar i omfattning, avgränsningar eller mätmetoder jämfört med tidigare års redovisningar	103	
	102-50	Redovisningsperiod	100	
	102-51	Datum för senaste redovisningen	100	
	102-52	Redovisningscykel	100	
	102-53	Kontaktperson för redovisningen	100	
	102-54	Uttalande om att redovisningen följer GRI standarder	100	
	102-55	GRI-index	112–113	
	102-56	Externt bestyrkande	114	

ÄMNESSPECIFIKA UPPLYSNINGAR

GRI-STANDARD	UPPLYSNING	BESKRIVNING	SIDHÄNVISNING	KOMMENTARER OCH EV. AVSTEG
ACCELERERA HÅLLBARHETSOMSTÄLLNINGEN SAMT HÅLLBARA LÖSNINGAR				
GRI 103: Management approach 2016	103-1, 103-2, 103-3	Avgränsning, styrning och utvärdering	7, 22–25, 100–102, 104, 121	
	Företagsspecifik upplysning	Positivt bidrag till FN:s globala mål genom transformativa segment	15–19, 25	
GOD AFFÄRSETIK SAMT KUNDANSVAR				
GRI 103: Management approach 2016	103-1, 103-2, 103-3	Avgränsning, styrning och utvärdering	7, 22–25, 46, 100–102, 104–105, 121	
GRI 205: Anti-corruption	205-1	Andel och antal affärsenheter som analyserats avseende antikorruption	101	Ej redovisat per region.
	205-2	Kommunikation och utbildning i policyer avseende antikorruption	102, 105	
	205-3	Antal fall av korruption	93, 104	
GRI 412: Human rights assessment 2016	412-1	Projekt som granskats med avseende på mänskliga rättigheter	101	Ej redovisat per region.
FYSISKT OCH PSYKISKT VÄLBEFINNANDE				
GRI 103: Management approach 2016	103-1, 103-2, 103-3	Avgränsning, styrning och utvärdering	7, 22–24, 28–31, 47, 100–102, 107–108, 121	
GRI 403: Occupational health and safety 2018	403-1	Ledningssystem för arbetsrelaterad hälsa och säkerhet	47, 102, 107–108	
	403-2	Riskidentifiering, riskbedömning och incidentutredning	47, 107–108	
	403-3	Företagshälsovård	107–108	
	403-4	Anställdas deltagande och kommunikation kring arbetsrelaterad hälsa och säkerhet	107–108	
	403-5	Utbildning kring arbetsrelaterad hälsa och säkerhet	107–108	
	403-6	Främjande av anställdas hälsa	107–108	
	403-7	Förebyggande och begränsande av arbetsrelaterade hälso- och säkerhetsproblem	107–108	
	403-9	Omfattning och typ av arbetsrelaterade skador, olyckor samt sjukfrånvaro	47, 108	
EGEN KLIMATPÅVERKAN				
GRI 103: Management approach 2016	103-1, 103-2, 103-3	Avgränsning, styrning och utvärdering	7, 45, 100–102, 105–107, 121	
GRI 305: Emissions	305-1	Direkta växthusgasutsläpp (Scope 1)	105–107	
	305-2	Indirekt växthusgasutsläpp (Scope 2)	105–107	
	305-3	Övriga indirekta växthusgasutsläpp (Scope 3)	105–107	
	305-4	Växthusgasutsläppsintensitet	105–107	
MÅNGFALD, JÄMSTÄLLDHET OCH INKLUDERING SAMT ATTRAHERA OCH BIBEHÅLLA TALANGER				
GRI 103: Management approach 2016	103-1, 103-2, 103-3	Avgränsning, styrning och utvärdering	7, 22–24, 28–31, 44, 100–102, 107–108, 110, 121	
GRI 401: Employment 2016	401-1	Nyanställda och personalomsättning	110	Ej redovisat per ålder p g a insamlingstekniska begränsningar.
GRI 404: Training and education 2016	404-1	Utbildningstimmar per år per anställd	110	Ej redovisat per kön och personalkategori p g a insamlingstekniska begränsningar.
	404-3	Andel anställda som får regelbunden utvärdering av sin prestation och karriärutveckling	110	
GRI 405: Diversity and equal opportunity 2016	405-1	Mångfald inom styrelse, ledning och bland anställda	109	
GRI 406 : Non-discrimination 2016	406-1	Antal fall av diskriminering och hantering av dessa	110	
EKONOMISKT VÄRDESKAPANDE				
GRI 103: Management approach 2016	103-1, 103-2, 103-3	Avgränsning, styrning och utvärdering	117–121	
GRI 201: Economic performance 2016	201-1	Skapat och levererat direkt ekonomiskt värde	104	

Revisionsuttalande

Revisors rapport över översiktlig granskning av ÅF Pöyry ABs hållbarhetsredovisning samt yttrande avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten.

Till ÅF Pöyry AB, org. nr 556120-6474

Inledning
Vi har fått i uppdrag av styrelsen och verkställande direktören i ÅF Pöyry AB att översiktligt granska ÅF Pöyry ABs hållbarhetsredovisning för år 2020. ÅF Pöyry AB har definierat hållbarhetsredovisningen, som även är den lagstadgade hållbarhetsrapporten, på sidan 100 i detta dokument.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar
Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att upprätta hållbarhetsredovisningen inklusive den lagstadgade hållbarhetsrapporten i enlighet med tillämpliga kriterier respektive årsredovisningslagen. Kriterierna framgår på sidan 100 i hållbarhetsredovisningen, och utgörs av de delar av ramverket för hållbarhetsredovisning utgivet av GRI (Global Reporting Initiative) som är tillämpliga för hållbarhetsredovisningen, samt av företagets egna framtagna redovisnings- och beräkningsprinciper. Detta ansvar innefattar även den interna kontroll som bedöms nödvändig för att upprätta en hållbarhetsredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Revisorns ansvar
Vårt ansvar är att uttala en slutsats om hållbarhetsredovisningen grundad på vår översiktliga granskning och lämna ett yttrande avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten. Vårt uppdrag är begränsat till den historiska information som redovisas och omfattar således inte framtidsorienterade uppgifter.

Vi har utfört vår översiktliga granskning i enlighet med ISAE 3000 *Andra bestyrkandeuppdrag än revisioner och översiktliga granskningar av historisk finansiell information*. En översiktlig granskning består av att göra förfrågningar, i första hand till personer som är ansvariga för upprättandet av hållbarhetsredovisningen, att utföra analytisk granskning och att vidta andra översiktliga granskningsåtgärder. Vi har utfört vår granskning avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten i enlighet med FARs rekommendation RevR 12 *Revisorns yttrande om den lagstadgade hållbarhetsrapporten*. En översiktlig granskning och en granskning enligt RevR 12 har en annan inriktning och en betydligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i övrigt har. Revisionsföretaget tillämpar ISQC 1 (International Standard on Quality Control) och har därmed ett allsidigt system för kvalitetskontroll vilket innefattar dokumenterade riktlinjer och rutiner avseende efterlevnad av yrkesetiska krav, standarder för yrkesutövningen och tillämpliga krav i lagar och andra författningar. Vi är oberoende i förhållande till ÅF Pöyry AB enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav. De granskningsåtgärder som vidtas vid en översiktlig granskning och granskning enligt RevR 12 gör det inte möjligt för oss att skaffa oss en sådan säkerhet att vi blir medvetna om alla viktiga omständigheter som skulle kunna ha blivit identifierade om en revision utförts. Den uttalade slutsatsen grundad på en översiktlig granskning och granskning enligt RevR 12 har därför inte den säkerhet som en uttalad slutsats grundad på en revision har.

Vår granskning av hållbarhetsredovisningen utgår från de av styrelsen och verkställande direktören valda kriterier, som definieras ovan. Vi anser att dessa kriterier är lämpliga för upprättande av hållbarhetsredovisningen.

Vi anser att de bevis som vi skaffat under vår granskning är tillräckliga och ändamålsenliga i syfte att ge oss grund för våra uttalanden nedan.

Uttalanden
Grundat på vår översiktliga granskning har det inte kommit fram några omständigheter som ger oss anledning att anse att hållbarhetsredovisningen inte, i allt väsentligt, är upprättad i enlighet med de ovan av styrelsen och verkställande direktören angivna kriterierna.

En lagstadgad hållbarhetsrapport har upprättats.

Stockholm den 30 mars 2021

KPMG AB

Joakim Thilstedt
Auktoriserad revisor

Karin Sivertsson
Specialistmedlem i FAR

Ny strategi för tillväxt

2020 har varit ett utmanande år sett till Covid-19-pandemin och dess effekter, både på ett globalt plan och för oss som verksamhet. ÅF Pöyrys ledning, med stöd av styrelsen, vidtog ett flertal omfattande åtgärder för att dämpa den finansiella effekten av en lägre efterfrågan, däribland permitteringslösningar, uppskjutna investeringar och kostnadsbesparingar. Styrelsen rekommenderade även att dra tillbaka förslaget om aktieutdelning med anledning av det osäkra läget, vilket accepterades av årsstämman.

Styrelsen blickar nu framåt och ägnar stor uppmärksamhet åt utvecklingen i vår omvärld och positioneringen av ÅF Pöyry i ett längre perspektiv. Behovet av en grön omställning har i och med Covid-19-pandemin accelererat och ytterligare ökat efterfrågan av digitala och hållbara lösningar. Vi ser därmed goda förutsättningar för en långsiktig hållbar tillväxt och lönsamhet.

Styrelsen har en viktig roll att spela i det långsiktiga strategiarbetet i syfte att skapa en bra värdeutveckling för våra aktieägare. Under hösten beslutade vi om en ny strategi som fokuserar på tillväxt i transformativa segment där kärnan är hållbarhet och digitalisering liksom en effektiv plattform. Vi behöll de finansiella målen oförändrade samtidigt som hållbarhetsmålen reviderades för att bättre anpassas till den nya strategin.

Styrelsen är starkt engagerad i och följer utvecklingen inom hållbarhetsområdet. Vi ägnar särskild uppmärksamhet åt de affärsetiska aspekterna av hållbarhet. Som en del i vår bolagsstyrning följer och bevakar vi efterlevnaden av regelverken, framför allt FN:s Global Compact, när det gäller etik, antikorruption och mänskliga rättigheter, liksom våra beslutsprocesser och hantering av risker inom dessa områden. Vår förmåga att attrahera de bästa medarbetarna är avgörande för verksamheten, vilket gör det särskilt viktigt att vårda och utveckla varumärket.

Under året har vi dessutom, tack vare ett starkt underliggande kassaflöde, fortsatt att minska vår skuldsättning och bolagets likvida medel har mer än fördubblats jämfört med 2019. Detta skapar goda förutsättningar för oss att investera i tillväxt utan att öka skulderna över måltaket.

Mot bakgrund av den stärkta finansiella ställningen och med hänsyn till ett förbättrat marknadsläge föreslår styrelsen årsstämman ett återupptagande av utdelningen i enlighet med vår policy.

På styrelsens vägnar vill jag tacka vår VD Jonas Gustavsson och alla våra medarbetare för utmärkt arbete under ett synnerligen utmanande år.

Efter tio år i styrelsen och sju år som ordförande har jag förklarat att jag inte står till förfogande för omval. Det har varit utomordentligt spännande år med en betydande tillväxt och ett långsiktigt värdeskapande i bolaget. Jag vill tacka ägarna för det förtroende som visats mig och jag kommer med tillförsikt att följa den fortsatta utvecklingen. Jag önskar den nya styrelsen all framgång.

Stockholm i mars, 2021

Anders Narvinger
Ordförande

”Styrelsen blickar nu framåt och ägnar stor uppmärksamhet åt utvecklingen i vår omvärld och positioneringen av ÅF Pöyry i ett längre perspektiv.”

Bolagsstyrningsrapport

Denna bolagsstyrningsrapport, upprättad av bolagets styrelse, redogör för bolagsstyrningen under verksamhetsåret 2020. Bolagsstyrningsrapporten lämnas i enlighet med årsredovisningslagen och Svensk kod för bolagsstyrning. Bolagsstyrningsrapporten har granskats av bolagets revisor KPMG, vars yttrande återfinns omedelbart efter rapporten.

Bolagsstyrning inom ÅF Pöyry AB
ÅF Pöyry AB är ett svenskt publikt aktiebolag med säte i Stockholm och vars B-aktie är noterad på Nasdaq Stockholm. Styrning, ledning och kontroll fördelas mellan aktieägarna, styrelsen, verkställande direktör och företagsledning i enlighet med gällande lagar, regler, rekommendationer samt ÅF Pöyry AB:s bolagsordning och interna regelverk. Bolagsstämman är bolagets högsta beslutande organ och där utövar aktieägarna sin rösträtt. Styrelse och styrelseordförande väljs av bolagsstämman efter förslag från valberedningen. Styrelsen utser verkställande direktör. Styrelsens och verkställande direktörs förvaltning samt bolagets finansiella rapportering granskas av den externa revisionsbyrå som utses av årsstämman. För att effektivisera och fördjupa arbetet i vissa frågor har styrelsen inrättat ett revisionsutskott och ett ersättningsutskott. En viktig stödfunktion till revisionsutskottet är ÅF Pöyry AB:s interna revision.

ÅF Pöyry AB tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning (tillgänglig på www.bolagsstyrning.se) och har under 2020 inte gjort några avvikelser från denna. ÅF Pöyry AB följer Nasdaq Stockholms Regelverk för emittenter (tillgänglig på nasdaq.com/solutions/rules-regulations-stockholm) och god sed på aktiemarknaden. Det överordnade interna styrinstrumentet är den av stämman fastställda bolagsordningen. För styrelsens, utskottens och verkställande direktörs arbete har styrelsens antagit arbetsordningar och instruktioner. Därutöver har bolaget antagit interna styrdokument som tydliggör rutiner och fördelning av ansvar och befogenheter inom viktiga relevanta områden, såsom exempelvis uppförandekod, styrning, riskhantering, kvalitet, arbetsmiljö, informationssäkerhet, dataskydd, hållbarhet, antikorruption, visselblåsning och regelefterlevnad.

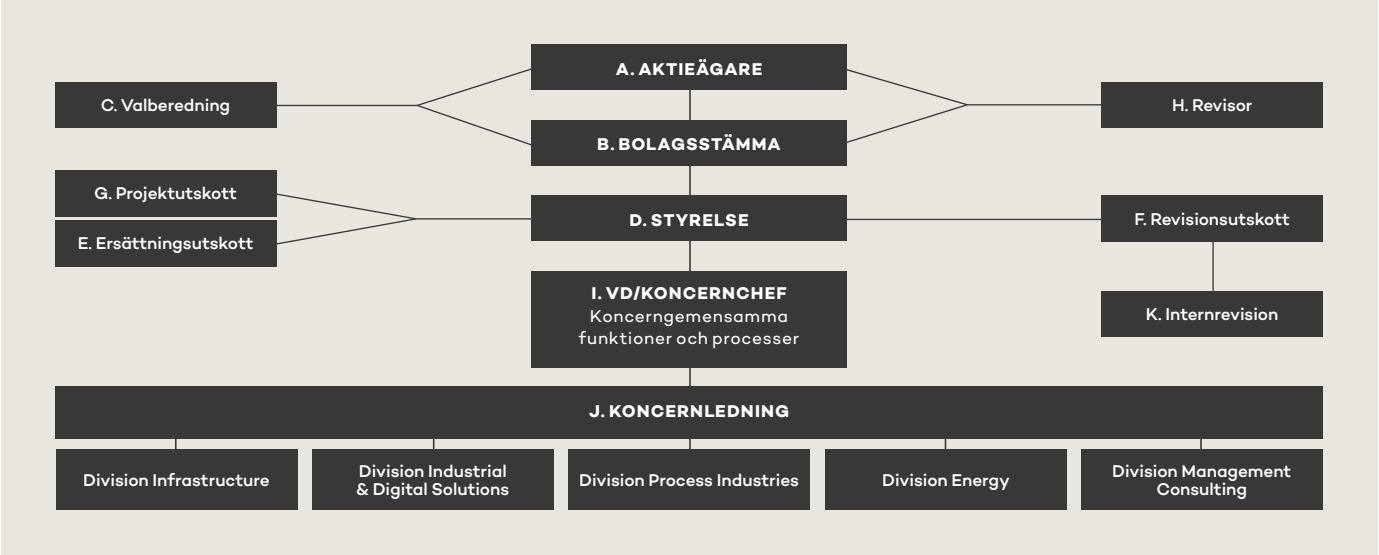
A. Aktieägare
ÅF Pöyry AB har givit ut aktier av två slag: A-aktier och B-aktier. Varje A-aktie berättigar till 10 röster och varje B-aktie till 1 röst.

Aktiefördelning per 2020-12-31

Antal aktieägare	15 889
Antal A-aktier	4 290 336
Antal B-aktier	108 733 708
Totalt antal aktier	113 024 044
varav B-aktier i eget förvar	–
Antal röster	151 637 068

Den största aktieägaren vid utgången av 2020 var Stiftelsen ÅForsk med 33,4 procent av rösterna. SEB Investment Management hade 7,9 procent och Handelsbanken fonder hade 6,7 procent av rösterna.

B. Bolagsstämma
Den bolagsstämma som hålls inom sex månader efter utgången av räkenskapsåret och som fastställer resultat och balansräkning kallas årsstämma. Aktieägare som är registrerade i aktieboken per avstämningsdagen och som anmält deltagande i tid har rätt att delta vid stämman. Kallelse hålls tillgänglig på bolagets webbplats samt annonseras i Post och Inrikes Tidningar. Att kallelse har skett annonseras i Dagens Industri. Årsstämma 2020 hölls på ÅF Pöyry AB:s huvudkontor i Solna den 28 april 2020. Totalt var 183 aktieägare representerade vilket utgjorde 60,2 procent av kapitalet och 70,3 procent av rösterna i bolaget. Utöver val av styrelse beslutade årsstämman bland annat om införande av Personalkonvertibelprogram 2020, om bemyndigande till styrelsen att fatta beslut om nyemission av B-aktier samt att ändra bolagsordningen. Protokoll från årsstämman liksom allt underlag återfinns på ÅF Pöyry AB:s hemsida.



C. Valberedning
I enlighet med de principer för valberedning som antogs vid ÅF Pöyry AB:s årsstämma 2018 utses ledamöterna i valberedningen av minst tre och högst fem av de röstmässigt största aktieägarna jämte styrelsens ordförande. Namnen på ledamöterna har offentliggjorts mer än sex månader före årsstämman. Valberedningen inför årsstämma 2021 består av dess ordförande Magnus Olofsson, utsedd av Stiftelsen ÅForsk, Elisabet Jamal Bergström, utsedd av SEB Investment Management, Lilian Fossum Biner, utsedd av Handelsbanken Fonder, Monica Åsmyr, utsedd av Swedbank Robur Fonder, Niklas Ringby, utsedd av EQT Public Value och Anders Narvinger, styrelseordförande.

Valberedningens uppgift
Valberedningen har till uppgift att inför årsstämman framlägga förslag om antalet styrelseledamöter, styrelsens sammansättning och arvodering, samt om eventuellt särskild arvodering av utskottsarbete. Vidare skall valberedningen lägga fram ett förslag om styrelsens respektive årsstämmans ordförande samt om revisorerna och deras arvodering. Valberedningen ska i samband med sitt uppdrag i övrigt fullgöra de uppgifter som enligt Svensk kod för bolagsstyrning ankommer på valberedningen.

Valberedningens arbete
Valberedningen inför årsstämma 2021 har till och med den 22 februari 2021 haft åtta protokollförda möten, samt kontakter däremellan. För att bedöma i vilken grad den nuvarande styrelsen uppfyller de krav som kommer att ställas på styrelsen till följd av bolagets läge och framtida inriktning har valberedningen diskuterat styrelsens storlek samt sammansättning vad avser exempelvis branscherfarenhet, kompetens och mångfald. Som mångfaldspolicy för styrelsen tillämpas Svensk kod för bolagsstyrning punkt 4.1, vilken innebär att styrelsen ska ha en med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingsskede och förhållanden i övrigt ändamålsenlig sammansättning, präglad av mångsidighet och bredd avseende de bolagsstämmovalda ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund. En jämn könsfördelning ska eftersträvas. Styrelsen består av tre kvinnor och sex män.

Valberedningens arbete inför årsstämman 2021 har varit fokuserat på att hitta en ny styrelseordförande samt att förstärka styrelsens kompetens inom vissa områden i samband med nuvarande styrelseordförandens frånträde. I detta arbete har valberedningen tagit hjälp av externa rådgivare samt intervjuat enskilda medlemmar av styrelsen och den verkställande direktören. Vidare har valberedningen utvärderat nivåerna för styrelsearvoden. Ingen ersättning har utgått för arbetet i valberedningen. Samtliga aktieägare har rätt att vända sig till valberedningen med förslag på styrelseledamöter. Valberedningens förslag, redogörelse för valberedningens arbete inför årsstämman 2021, samt kompletterande information om föreslagna styrelseledamöter offentliggörs i samband med kallelsen och presenteras på årsstämman 2021.

D. Styrelse
Styrelsen i ÅF Pöyry AB ska bestå av lägst sex och högst tio ledamöter med högst fem suppleanter som utses av bolagsstämman. Nio styrelseledamöter är valda av årsstämman 2020. Utöver detta har de anställda två ordinarie representanter i styrelsen, med två suppleanter. Verkställande direktör ingår inte i styrelsen. Till styrelseledamöter omvaldes vid årsstämman 2020, enligt förslag från valberedningen, Jonas Abrahamsson, Gunilla Berg, Henrik Ehrnrooth, Anders Narvinger, Salla Pöyry, Joakim Rubin, Kristina Schauman, Anders Snell och Ulf Södergren. Anders Narvinger omvaldes av årsstämman till styrelsens ordförande för tiden intill slutet av nästa årsstämma. För närmare presentation av styrelsen, se sidorna 122-123 i årsredovisningen. Styrelsens arvoden beslutades av årsstämman enligt förslag från valberedningen.

Styrelsens ansvar och skyldigheter
Styrelsen i ÅF Pöyry AB ansvarar för den övergripande förvaltningen av koncernen och för att organisera den i enlighet med aktiebolagslagen. Styrelsens arbete omfattar främst strategisk inriktning, affärsplaner, budget, bokslut och förvärv samt andra beslut som enligt beslutsordningen ska behandlas av styrelsen. Styrelsen sammanträffar med bolagets revisorer utan ledningens närvaro vid ett tillfälle per år. Styrelsen diskuterar frågor som rör successionsplanering för ledande befattningshavare inom bolaget en gång om året. Som tidigare år har ett ersättningsutskott och revisionsutskott utsetts inom styrelsen. Styrelsen har också ett speciellt projektutskott som har till uppgift att granska och godkänna mycket stora och viktiga projekt och uppdrag från ett finansiellt perspektiv som bolaget överväger att åta sig. Dessa utskott är för styrelsen beredande organ och inskränker inte styrelsens övergripande ansvar för bolagets skötsel och de beslut som fattas.

Mångfaldspolicy för styrelsen
Som mångfaldspolicy för styrelsen tillämpas regel 4.1 i Svensk kod för bolagsstyrning. Syftet är att styrelsen ska ha en ändamålsenlig och mångsidig sammansättning avseende erfarenhet och bakgrund, samt att det ska råda en jämn könsfördelning i styrelsen.

Styrelsens oberoende
Styrelsesammansättningen i ÅF Pöyry AB uppfyller Svensk kod för bolagsstyrnings krav om oberoende ledamöter. Styrelseledamoten Anders Snell har beroendeställning gentemot ÅF Pöyry AB:s röstmässigt största aktieägare, men har ingen beroendeställning gentemot bolaget eller bolagsledningen. Ingen av de övriga styrelseledamöterna har beroendeställning i förhållande till bolagets större aktieägare, bolaget eller bolagsledningen.

Styrelsens arbete
Utöver den allmänna ansvarsfördelning som gäller enligt den svenska aktiebolagslagen och Koden fastställer ÅF Pöyry AB:s styrelse årligen en skriftlig arbetsordning som klargör styrelsens och ledamöternas inbördes arbetsordning och ansvar, beslutsordningen inom styrelsen, styrelsens sammanträdesplan, kallelse, dagordning och protokoll för styrelsemötena samt styrelsens arbete med redovisnings- och revisionsfrågor. Styrelsen följer också upp den strategiska inriktningen, det ekonomiska resultatet och metoderna för att upprätthålla en hållbar lönsamhet för Koncernen. Styrelsen bevakar också regelbundet att effektiva kontrollsystem är på plats. Styrelsen följer även upp att Koncernens Uppförandekod (även kallad "Code of Conduct") efterlevs och att ett system för visselblåsare finns på plats både för anställda och externa parter.

Styrelsen håller ett konstituerande möte i anslutning till årsstämman. Därutöver ska styrelsen hålla minst sex styrelsemöten per kalenderår. Vid varje ordinarie styrelsemöte följs en i styrelsens arbetsordning fastlagd dagordning som bland annat innehåller rapport från verkställande direktör, ekonomirapporter och strategiska frågor. Styrelsen har under 2020 haft 12 sammanträden inklusive ett konstituerande. Fyra av sammanträdena hölls i anslutning till att bolaget lämnade delårsrapport.

Vid mötena är verkställande direktör föredragande och även bolagets finanschef och andra personer ur koncernledningen deltar och föredrar särskilda ärenden. Koncernens chefsjurist är styrelsens sekreterare.

Utvärdering av styrelsen och verkställande direktör
En utvärdering av styrelsens arbete under 2020 har gjorts genom att intervjua enskilda styrelseledamöter samt verkställande direktör. Utvärderingsarbetet omfattar bland annat samarbetsklimat, kunskapsbredd och hur styrelsearbetet har genomförts. Avsikten med utvärderingen är att få en uppfattning om hur väl styrelsearbetet fungerar och styrelseledamöternas åsikter om detta. Styrel-

sen utvärderar också fortlöpande verkställande direktörs arbete genom att följa verksamhetens utveckling mot de uppsatta målen. En gång per år görs en formell utvärdering som diskuteras med verkställande direktör.

Ersättning till styrelseledamöter
Ersättning till styrelseledamöter för styrelsearbete och arbete i styrelsens utskott föreslås av valberedningen och godkänns av årsstämman. Valberedningens förslag baseras på jämförelse med ersättningen i andra bolag i samma bransch och storlek. Information om ersättningen till styrelseledamöter återfinns i not 6. Styrelseledamöter deltar inte i koncernens incitamentsprogram.

E. Ersättningsutskott
Ersättningsutskottets uppgift är att bereda de riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som sedan ska beslutas av årsstämman, samt ge förslag till styrelsen beträffande löne- och anställningsvillkor för verkställande direktör. Utskottet ska även hantera frågor för styrelsen avseende lön och övriga anställningsvillkor för de ledande befattningshavare som rapporterar direkt till verkställande direktör, samt behandla övergripande anställningsvillkor och ersättningsfrågor som rör samtliga anställda i bolaget.

Ersättningsutskottet har haft två protokollförda möten under året. Utskottet har sedan det konstituerande styrelsesammanträdet 2020 bestått av Anders Narvinger (ordförande), Joakim Rubin och Henrik Ehrnrooth.

F. Revisionsutskott
Styrelsens revisionsutskott ska säkerställa att principerna för finansiell rapportering och intern kontroll efterlevs. Det följer upp effektiviteten i de interna kontrollsystemen samt går igenom de finansiella processerna för att säkerställa att informationen kan härledas till underliggande finansiella system, att den är enligt lag och i linje med relevanta standarder. Det granskar rutinerna för redovisning och finansiell kontroll samt behandlar bolagets finansiella rapporter. Vidare övervakas, utvärderas och diskuteras väsentliga frågeställningar inom redovisning och rapportering.

Utskottet utvärderar och hanterar även information om tvister och eventuella oegentligheter och bistår ledningen i att identifiera och utvärdera främst finansiella och jämförbara risker som kan ha bäring på verksamheten för att se till att arbetet inriktas på att hantera dessa. Det granskar även bolagets informationssäkerhetssystem, samt de beredskapsplaner som finns på plats för att säkerställa leveranserna av finansiell information. Revisionsutskottet har beslutanderätt om den interna revisionen och ska säkerställa funktionens effektivitet genom att utvärdera dess aktiviteter, resurser och struktur. Vidare ska det gå igenom internrevisionens resultat och rekommendationer för att säkerställa att dessa hanteras på lämpligt sätt.

Revisionsutskottet har regelbundna möten med de externa revisorerna och granskar deras arbete, kvalifikationer och oberoende och resultatet delges årligen företagets valberedning. Utskottet stödjer valberedningen i arbetet med revisorsnomineringar samt genomför en årlig genomgång av det föreslagna revisionsomfånget. Interna möten, möten med internrevisionen, de externa revisorerna och olika specialister i den verkställande ledningen och dess supportfunktioner återrapporteras till styrelsen.

Utskottet ska granska signifikanta resultat från externrevisionen samt även de rekommendationer som de externa revisorerna utfärdar som en följd. Det ska även etablera riktlinjer som säkerställer de externa revisorernas oberoende.

Revisionsutskottet har haft sju protokollförda möten under året. Utskottet har sedan det konstituerande styrelsesammanträdet 2020 bestått av Kristina Schauman (ordförande), Gunilla Berg och Anders Snell. Bolagets revisionsbolag KPMG har representerats av huvudansvarig revisor Joakim Thilstedt.

G. Projektutskott
Projektutskottet har till uppgift att granska och godkänna mycket stora och viktiga projekt och uppdrag från ett finansiellt perspektiv som bolaget överväger att åta sig. Utskottet har inte haft några protokollförda möten under 2020 och har sedan det konstituerande styrelsesammanträdet 2020 bestått av Anders Narvinger (ordförande), Gunilla Berg och Henrik Ehrnrooth.

H. Revisorer
Revisorerna har till uppgift att på aktieägarnas vägnar granska bolagets bokföring och årsredovisning samt styrelsens och verkställande direktörs förvaltning. Revision sker av årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorerna gör även en översiktlig granskning av delårsbokslut per september och deltar vid vissa av revisionsutskottets sammanträden. Därutöver sker en översiktlig

Styrelsens sammansättning 2020 och närvaro vid styrelse- och utskottsmöten

Styrelseledamöter	Styrelse möten	Revisions-utskott	Ersättnings-utskott	Oberoende i förhållande till större aktieägare	Oberoende i förhållande till bolaget och ledningen
Anders Narvinger	12/12		2/2	Ja	Ja
Jonas Abrahamsson	10/12			Ja	Ja
Gunilla Berg	12/12	7/7		Ja	Ja
Henrik Ehrnrooth	12/12		2/2	Ja	Ja
Salla Pöyry	12/12			Ja	Ja
Joakim Rubin	12/12		2/2	Ja	Ja
Kristina Schauman	12/12	7/7		Ja	Ja
Anders Snell	12/12	7/7		Nej	Ja
Ulf Södergren	12/12			Ja	Ja
Personalrepresentanter					
Tomas Ekvall	11/12			Ja	Nej
Stefan Löfqvist	10/12			Ja	Nej
Jessica Åkerdahl (suppleant)	3/12			Ja	Nej
Guojing Chen (suppleant)	0/12			Ja	Nej

granskning av hållbarhetsrapporten, en granskning av koncernens bolagsstyrningsrapport och en granskning huruvida årsstämmans riktlinjer om ersättningar till ledande befattningshavare har följts. Revisionsbolaget KPMG, med Joakim Thilstedt som huvudansvarig revisor, omvaldes som bolagets revisor vid årsstämman 2020 fram till slutet av årsstämman 2021. Revisionsutskottet har beslutat att rekommendera valberedningen att föreslå årsstämman 2021 att utse KPMG till revisionsbolag för tiden fram till årsstämman 2022. För mer detaljerad information om revisionsarvoden, se not 5.

I. VD och koncernchef
Verkställande direktör ansvarar för att den löpande förvaltningen av bolaget sköts enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar. Verkställande direktör tar i samråd med styrelsens ordförande fram nödvändig information och dokumentation som underlag för styrelsens arbete och för att styrelsen ska kunna fatta väl underbyggda beslut. Verkställande direktör stöttas av den verkställande ledningen. Verkställande direktör och verkställande ledningen, med stöd av olika stabsfunktioner, ansvarar för koncernens efterlevnad avseende övergripande strategi, ekonomisk kontroll och verksamhetskontroll, koncernens finansiering, kapitalstruktur, riskhantering och förvärv.

J. Koncernledning
Koncernledningen bestod vid utgången av 2020 av Jonas Gustavsson, verkställande direktör och koncernchef, Juuso Pajunen, finanschef och åtta andra personer. Koncernledningen har som regel möte en gång per månad och avhandlar frågor som koncernens finansiella utveckling, förvärv, koncerngemensamma utvecklingsprojekt, ledarskaps- och kompetensförsörjning och andra strategiska frågor. Utöver regelbundna avstämningar på veckobasis på grund av den rådande situationen kring Covid-19, har koncernledningen under 2020 haft 12 heldagsmöten, samt ett tvådagarsmöte med ytterligare inbjudna chefer i koncernen. Varje månad och kvartal har verkställande direktör och finanschefen en genomgång av resultat- och balansräkning, nyckeltal samt större projekt med respektive divisionschef och controller med ytterligare inbjudna medlemmar från koncernledningen. Tre gånger under året sker en genomgång med varje division av mer långsiktiga frågor uppdelat på HR, strategi och budget. För mer information om medlemmarna i koncernledningen se sidorna 124–125 i årsredovisningen.

Ersättning till ledande befattningshavare
Årsstämman antar varje år riktlinjer för ersättning för ledande befattningshavare. De riktlinjer som antogs vid årsstämman 2020 samt information om ersättning till ledande befattningshavare som utbetalats under 2020 finns i not 6 för koncernen.

Ersättningsutskottets utvärdering har resulterat i slutsatsen att riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare som har beslutats av årsstämman 2020 har följts.

Gällande riktlinjer för ersättning till verkställande direktör och ledande befattningshavare finns tillgängliga i not 6. De nya föreslagna riktlinjerna återfinns på sid 40.

K. Internrevision
Koncernen har en internrevisions funktion som ansvarar för att göra oberoende och objektiva utvärderingar av koncernens riskhanterings- och internkontrollaktiviteter. Detta arbete innefattar att granska tillämpning av etablerade policies, riktlinjer och processer. Arbetet planeras årsvis i samråd med revisionsutskottet och avrapporteras löpande under året till utskottet. Rapportering till styrelsen sker via utskottet.

Revisionsplanen tas fram på ett riskbaserat tillvägagångssätt. Resultaten av genomförda revisioner rapporteras även regelbundet till koncern/divisionsledningen. Det finns en etablerad process för uppföljning av överenskomna åtgärder där tidplan och ansvar specificeras.

Funktionen består av en internrevisor, interna specialister samt vid behov externa specialister.

Styrelsens beskrivning av internkontroll
Styrelsens ansvar för intern kontroll regleras i den svenska aktiebolagslagen och i Svensk kod för bolagsstyrning som innehåller krav på årlig extern informationsgivning om hur den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen är organiserad. Styrelsen ska fortlöpande hålla sig informerad och utvärdera det interna kontrollsystemet. Intern kontroll i ÅF Pöyry AB har utformats med målet att bolagets verksamhet är effektiv och ändamålsenlig, att den finansiella rapporteringen är tillförlitlig samt att tillämpliga lagar och förordningar efterlevs. Bolaget delar upp intern kontroll av den finansiella rapporteringen i beståndsdelarna Kontrollmiljö, Riskbedömning, Kontrollaktiviteter, Information och kommunikation samt Uppföljning.

Kontrollmiljö
Kontrollmiljön inkluderar de interna styrinstrument som styrelsen antagit för den dagliga verksamheten. Styrinstrumenten utgörs av policydokument, vilka fortlöpande prövas, omarbetas och uppdateras. Dessa dokument omfattar bland annat styrelsens arbetsordning, VD:s instruktioner, bolagets finanspolicy, Code of Conduct samt en rad andra gruppöverskridande policys. Kontrollmiljön utgör basen för internstyrningen som säkerställer att beslutsvägar, befogenheter och ansvar är tydligt definierade och kommunicerade mellan olika nivåer i organisationen samt att de styrande dokumenten i form av policys, riktlinjer och manualer finns tillgängliga. En beskrivning av den interna kontrollen i ÅF Pöyry AB finns i det processorienterade ledningssystem som används för verksamhetsstyrning och verksamhetsstöd. Här beskrivs organisationsstrukturen och de befogenheter och ansvar som följer med verksamhetens olika roller. Genom processorienteringen i ledningssystemet tillhandahålls styrande rutiner och verktyg för aktuellt arbetsmoment och ger därmed goda förutsättningar för att leva upp till uppställda krav och förväntningar på en god kontrollmiljö. Ledningssystemet finns tillgängligt för alla medarbetare via ÅF Pöyry AB:s intranät.

Riskbedömning
ÅF Pöyry AB:s riskbedömning avseende den finansiella rapporteringen syftar till att identifiera och utvärdera de mest väsentliga riskerna i gruppens bolag, affärsområden, divisioner, processer och operativa verksamhet, vilka i sin tur kan påverka den finansiella resultatet. Riskbedömningen resulterar i ett underlag för hur riskerna ska hanteras och kontrolleras samt i kontrollaktiviteter som stödjer att de grundläggande kraven på den externa finansiella rapporteringen uppfylls. Risker bedöms, rapporteras och hanteras av ÅF Pöyry AB centralt tillsammans med divisionerna. Vidare bedöms och hanteras risker i andra sammanhang, till exempel risker kopplade till fastprisprojekt och förvärv.

Kontrollaktiviteter
För att säkerställa att verksamheten bedrivs effektivt samt att den finansiella rapporteringen vid varje rapporttillfälle ger en rättvisande bild, finns i processen ett antal kontrollaktiviteter inbyggda. Dessa kontrollaktiviteter involverar alla nivåer av koncernen. Ansvaret för utförandet av kontrollaktiviteterna är fördelade i koncernen där tydliga roller säkerställer effektivitet och tillförlitlighet. Specifika kontrollaktiviteter finns på plats som syftar till att upptäcka eller att i tid förebygga risker för fel i den finansiella rapporteringen. För alla koncernens enheter, inklusive de utländska enheterna, sker en kontinuerlig resultatanalys. Andra kontrollaktiviteter utförs i divisionernas centrala ekonomifunktioner och genom ÅF Pöyry AB:s enhet Koncernekonomi. All redovisning och rapportering i koncernens svenska enheter är centraliserad till en ekonomienhet som är placerad på huvudkontoret, med harmoniserade kontrollprocesser. Exempel på kontrollaktiviteter är resultatanalyser, kontrollmoment inom processerna intäkter och fordringar, utbetalningar, anläggningstillgångar, pågående arbeten, lön, moms/skatt, löpande bokföring, konsolidering och rapportering samt registervård.

Information och kommunikation
Information och kommunikation av policys, processbeskrivningar, rutiner och verktyg gällande den finansiella rapporteringen återfinns i ledningssystemet som finns tillgängligt för alla berörda via koncernens intranät. Uppdatering sker vid förändrade interna eller externa krav och förväntningar på den finansiella rapporteringen. För kommunikation med externa parter finns en kommunikationspolicy som anger riktlinjer för hur denna kommunikation bör ske. Syftet med policyn är att säkerställa att alla informationsskyldigheter efterlevs på ett korrekt och fullständigt sätt. Riktlinjerna om intern kommunikation syftar till att varje medarbetare ska förstå bolagets värderingar och affärsverksamhet. För att nå syftet med informerade medarbetare sker ett aktivt internt arbete, där information löpande kommuniceras bland annat via koncernens intranät.

Uppföljning
Efterlevnad och effektivitet i de interna kontrollerna följs upp löpande både av styrelse och av ledning för att säkerställa kvaliteten i processerna. Företagets ekonomiska situation och strategi avseende den finansiella ställningen behandlas vid varje styrelsemöte. Styrelsen får dessutom utförliga månatliga rapporter avseende den finansiella ställningen och utvecklingen av verksamheten. Revisionsutskottet fyller en viktig funktion genom att säkerställa kontrollaktiviteter för väsentliga riskområden i processerna till den finansiella rapporteringen. Utskottet lägger fast de principer som skall gälla avseende redovisning och finansiell rapportering och utövar uppföljning av detta regelverk. Utskottet träffar externrevisorerna för att informera sig om revisionens inriktning och omfattning, diskutera utfall samt samordningen av den externa och interna revisionen. Det lägger även fast inriktning, omfattning och tidplaner för internrevisionens arbete, vars granskningar rapporteras till revisionsutskottet och fortlöpande även till ledningen för eventuella åtgärder.

ÅF Pöyry AB:s system för ekonomisk styrning och kontroll ger stora möjligheter till effektiv uppföljning av ekonomin i varje del av verksamheten. Rapporter tas ut månadsvis för varje resultatenhet och rapporter avseende uppdragens ekonomi präglas av tillförlitlighet och detaljrikedom. Konstaterade felaktigheter och vidtagna åtgärder rapporteras i linjeorganisationen till närmast högre nivå. ÅF Pöyry AB genomför revisioner i verksamheten för uppföljning av att intern kontroll och ledningssystem tillämpas i syfte att leva upp till koncernens interna ambitioner, externa krav och förväntningar.

Prioriterade områden för denna revision är kvalitet, värdegrund och etik, processer och system samt de uppdrag som koncernen åtagit sig att utföra. Rapportering sker till verkställande direktör och koncernledningen.

Hållbarhet
ÅF Pöyry AB arbetar strategiskt och långsiktigt för att bli ett mer hållbart bolag. FN:s Global Compacts tio principer, OECD:s riktlinjer för multinationella bolag och de Globala målen för hållbar utveckling utgör ett fundament i arbetet. Företagets nya hållbarhetsmål är styrande för vilka prioriteringar som görs på området. Företagets hållbarhetsarbete ska bidra till bolagets tillväxt och följs upp av styrelse och koncernledning. Den lagstadgade hållbarhetsrapporten, vars innehåll anges på sidan 100 i årsredovisningen, har godkänts för utfärdande av styrelsen.

Revisors yttrande om bolagsstyrningsrapporten

Till bolagsstämman i ÅF Pöyry AB, org. nr 556120-6474

Uppdrag och ansvarsfördelning
Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2020 på sidorna 117–121 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Granskningens inriktning och omfattning
Vår granskning har skett enligt FARs uttalande RevU 16 *Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten*. Detta innebär att vår granskning av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för våra uttalanden.

Uttalande
En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Upplysningar i enlighet med 6 kap. 6 § andra stycket punkterna 2–6 årsredovisningslagen samt 7 kap. 31 § andra stycket samma lag är förenliga med årsredovisningen och koncernredovisningen samt är i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

Stockholm den 30 mars 2021
KPMG AB

Joakim Thilstedt
Auktoriserad revisor

Styrelse

① **Anders Narvinger**
Styrelseordförande och ordförande i ersättningsutskottet
Invald: 2011, Styrelseordförande 2014
Född: 1948
Utbildning: Civilingenjör, Lunds Tekniska Högskola samt ekonomexamen, Uppsala Universitet
Arbetslivserfarenhet: VD i Teknikföretagen, tidigare VD och koncernchef i ABB Sverige.
Innehav: 30 000 B-aktier

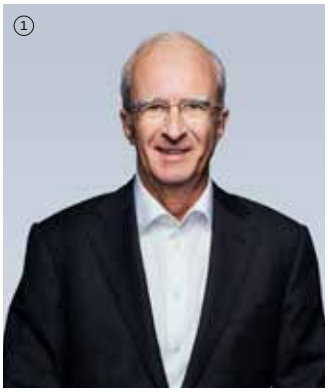
② **Jonas Abrahamsson**
Styrelseledamot
Invald: 2018
Född: 1967
Utbildning: Civilekonomexamen, Lunds Universitet
Nuvarande befattning och andra väsentliga uppdrag: VD och koncernchef för Swedavia. Ledamot i Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien, styrelseledamot i ACI Europe, styrelseledamot i Svenskt Näringsliv och även ledamot i Almega Tjänsteförbunden.
Arbetslivserfarenhet: Verksam inom E.ON, senast som koncernchef för E.ON Sverige under perioden 2010-2016.
Innehav: –

③ **Gunilla Berg**
Styrelseledamot och ledamot i revisionsutskottet
Invald: 2017
Född: 1960
Utbildning: Civilekonom Handelshögskolan, Stockholm
Nuvarande befattning och andra väsentliga uppdrag: Styrelseledamot i Atrium Ljungberg AB.
Arbetslivserfarenhet: CFO, PostNord, Vice VD och CFO för SAS koncernen samt Vice VD och CFO för KF koncernen.
Innehav: 1 000 B-aktier

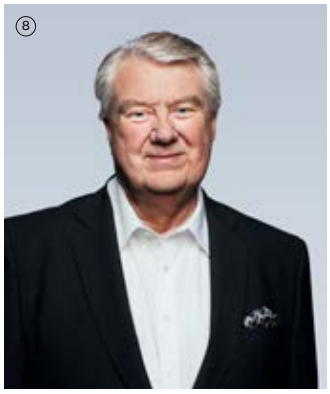
④ **Henrik Ehrnrooth**
Styrelseledamot
Invald: 2019
Född: 1954
Utbildning: M.Sc. i Forest Economics, Helsingfors Universitet samt B.B.A., Hanken Svenska Handelshögskolan i Helsingfors.
Nuvarande befattning och andra väsentliga uppdrag: Styrelseordförande i Otava Group och Climate Leadership Coalition Advisory Board samt styrelseledamot i Marcus Wallenbergs Stiftelse.
Arbetslivserfarenhet: VD för Pöyry samt styrelseordförande i YIT Corporation och Caverion Corporation.
Innehav: 3 465 996 B-aktier genom Corbis S.A.

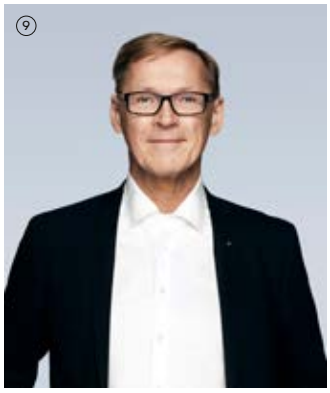
⑤ **Salla Pöyry**
Styrelseledamot
Invald: 2019
Född: 1984
Utbildning: Civilekonom och ekonomie doktor med examen från Hanken Svenska handelshögskolan i Helsingfors.
Nuvarande befattning och andra väsentliga uppdrag: VD för Procurator-Holding Oy. Styrelseledamot i Aspo Plc, Procurator-Holding Oy, Jaakko Pöyry Holding Oy, Finnish Foundation for Technology Promotion och Combined Asset Management of Technological Foundations of Funds.
Arbetslivserfarenhet: Finansanalytiker vid Vicus Capital Advisors.
Innehav: 1 253 200 B-aktier, indirekt genom Procurator-Holding Oy.

⑥ **Joakim Rubin**
Styrelseledamot och ledamot i ersättningsutskottet
Invald: 2012
Född: 1960
Utbildning: Civilingenjör, Linköpings Tekniska Högskola
Nuvarande befattning och andra väsentliga uppdrag: Partner EQT Public Value. Styrelseledamot i Adapteo plc.
Arbetslivserfarenhet: Partner Zeres Capital, Senior Partner CapMan. Head of Corporate Finance och Dept för Handelsbanken Capital Markets.
Innehav: –



Aktieinnehav 2020-12-31, inklusive närståendes innehav.





⑦ **Kristina Schauman**
Styrelseledamot och ordförande i revisionsutskottet
Invald: 2012
Född: 1965
Utbildning: Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm
Nuvarande befattning och andra väsentliga uppdrag: BillerudKorsnäs AB, BEWi ASA, Coor Service Management Holding AB, Diaverum AB och Nordic Entertainment Group AB.
Arbetslivserfarenhet: CFO på OMX, Carnegie och Apoteket AB, VD på Apoteket AB och Finanschef på Investor AB.
Innehav: 3 333 B-aktier

⑧ **Anders Snell**
Styrelseledamot och ledamot i revisionsutskottet
Invald: 2009
Född: 1950
Utbildning: Civilingenjör Kungliga Tekniska Högskolan
Nuvarande befattning och andra väsentliga: Styrelseordförande i Wibax AB och verkställande ledamot i Stiftelsen ÅForsk.
Arbetslivserfarenhet: Senior Vice President BillerudKorsnäs, Senior Vice President AssiDomän, VD Grycksbo, VD Norrsundet Bruks AB, Ordförande i Stiftelsen ÅForsk.
Innehav: 4 000 B-aktier

⑨ **Ulf Södergren**
Styrelseledamot
Invald: 2018
Född: 1953
Utbildning: Civilingenjörsexamen från Kungliga Tekniska Högskolan och Civilekonomexamen från Stockholms Universitet.
Nuvarande befattning och andra väsentliga uppdrag: Styrelseordförande i IV Produkt AB. Styrelseledamot i HMS Networks AB och Lagercrantz Group AB.
Arbetslivserfarenhet: Olika positioner i ASSA ABLOY koncernen 2000-2018, bland annat Executive Vice President och Chief Technology Officer (CTO), Regional Manager Scandinavia och COO och Senior Vice President i Assa Abloy. Olika ledande befattningar hos Electrolux 1984-2000.
Innehav: 20 000 B-aktier

⑩ **Tomas Ekvall**
Styrelseledamot, arbetstagarrepresentant
Invald: 2017
Född: 1981
Utbildning: Ingenjör, IT & Automation
Nuvarande befattning: Projektledare, Senior Ingenjör, IT & Automation.
Innehav: 344 B-aktier

⑪ **Stefan Löfqvist**
Styrelseledamot, arbetstagarrepresentant
Invald: 2018 (suppleant 2018, ordinarie 2019)
Född: 1980
Utbildning: Högskoleingenjör, maskinteknik
Nuvarande befattning: Verksam inom divisionen Industrial & Digital Solutions.
Innehav: –

Jessica Åkerdahl
Suppleant, arbetstagarrepresentant
Invald: 2019
Född: 1974
Utbildning: Civilingenjör
Nuvarande befattning: Verksam inom divisionen Industrial & Digital Solutions.
Innehav: –

Revisorer
KPMG AB
Huvudansvarig revisor
Joakim Thilstedt

Koncernledning

① **Jonas Gustavsson**
VD och koncernchef
Anställd: 2017
Född: 1967
Utbildning: Civilingenjör, Luleå tekniska universitet
Arbetslivserfarenhet: Affärsområdeschef Sandvik Machining Solutions 2013–2017 respektive Sandvik Materials Technology 2011–2013. Dessförinnan flera ledande positioner inom Sandvik och Vice President Operations för BRP-Rotax (Österrike). Ledande befattningar inom Bombardier och ABB.
Innehav: 10 000 B-aktier
2017 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 6 000 000.
2018 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000.
2019 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 6 000 000.

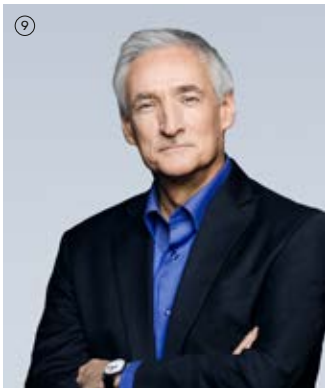
② **Juuso Pajunen**
Ekonomi- och finansdirektör
Anställd: 2019
Född: 1981
Utbildning: M.Sc. (Econ.) från Helsinki School of Economics
Arbetslivserfarenhet: CF0 Pöyry 2016-2019, olika finanspositioner inom Pöyry 2004-2016
Innehav: 7 616 B-aktier
2019 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 900 000.

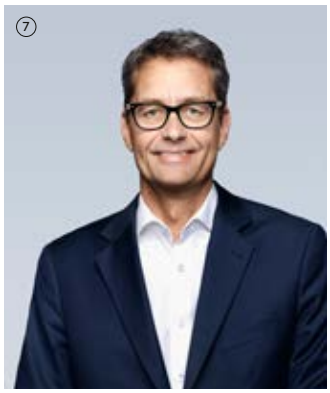
③ **Jenny Lilja Lagercrantz**
HR-direktör
Anställd: 2021
Född: 1972
Utbildning: Kandidatexamen i personalutveckling och arbetsmarknadsrelationer, Stockholms universitet/+Filosofie kandidatexamen, Stockholms Universitet.
Arbetslivserfarenhet: Ledande HR-roller i flera internationella företag som Nasdaq, Skandia, NCC och Bonava/+ Ledande befattningar inom Human Resources, bland annat från Nasdaq, Skandia, NCC och Bonava
Innehav: 0 aktier

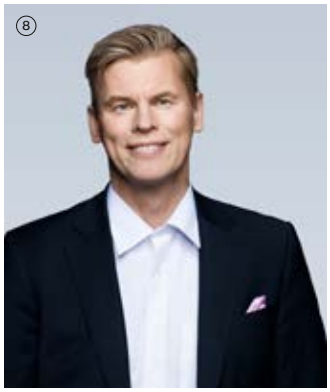
④ **Cathrine Sandegren**
Kommunikationsdirektör
Anställd: 2016
Född: 1977
Utbildning: Graduate Diploma in Business Administration, Handelshögskolan Köpenhamn
Arbetslivserfarenhet: Kommunikationsansvarig Corporate, IR och intern kommunikation ÅF, Kommunikationsansvarig Corporate Communication, SAS
Innehav: 50 B-aktier,
2018 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 300,000.
2019 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000
2020 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000.

⑤ **Susan Gustafsson**
Chefsjurist
Anställd: 2019
Född: 1973
Utbildning: Jur.kand (L.L.M) från Lunds och Maastricht Universitet, INSEAD Leading Innovation Programme
Arbetslivserfarenhet: Group General Counsel (2015-2019), MTG Modern Times Group och Nordic Entertainment Group, Stockholm. EVP General Counsel Martell Mumm Perriet-Jouët (2008-2015), M&A och företagsjurist (2003-2008), Pernod Ricard, Paris. M&A och företagsjurist (1999-2003), Advokatfirman Vinge och Landwell & Partners, Paris.
Innehav: 2019 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000.

Aktieinnehav 2020-12-31,
inklusive närståendes innehav.







⑥ **Malin Frenning**
Divisionschef Infrastructure
Anställd: 2019
Född: 1967
Utbildning: Maskinteknisk linje vid Luleå tekniska universitet
Arbetslivserfarenhet: Landstingsdirektör Stockholms Läns Landsting. Chefspositioner inom Telia, däribland VD för Telia Sverige och chef för bredbandsaffären i Norden och Baltikum.
Innehav: 1 250 B-aktier, 2019 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000
2020 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000.

⑦ **Robert Larsson**
Divisionschef Industrial & Digital Solutions
Anställd: 2018
Född: 1967
Utbildning: Civilingenjör
Arbetslivserfarenhet: Flertal ledande chefspositioner på ABB, senast Lead Division Manager, Robotics & Motion Scandinavia
Innehav: 4 000 B-aktier, 2019 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 2 000 000.

⑧ **Nicholas Oksanen**
Divisionschef Process Industries
Anställd: 1993 (Pöyry)
Född: 1967
Utbildning: M.Sc. Paper Technology and Economics, Helsinki University of Technology, Finland 1993
Arbetslivserfarenhet: 2014-2019 EVP, President, Industry Business Group, Pöyry. 2009-2016 President, Business Unit Pulp and Paper, Pöyry. 2003-2009 olika ledande positioner inom Pulp and Paper, Pöyry. 1990-2002 olika ledar- och specialistpositioner inom Pulp & Paper
Innehav: 0 aktier
2019 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000
2020 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000.

⑨ **Richard Pinnock**
Divisionschef Energy
Anställd: 1997 (Pöyry)
Född: 1962
Utbildning: B.Comm. (Hons), University of South Africa, South Africa, 1991, B.Sc. Mechanical Engineering, University of Witwatersrand, South Africa, 1983, LPSF Executive Programme, Harvard Business School, USA, 2002.
Arbetslivserfarenhet: President, Energy Business Group och Executive Vice President vid Pöyry sedan 2003. Innan dess, olika chefspositioner inom Eskom i Sydafrika och vid UCI International, Tyskland
Innehav: 2019 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000
2020 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000.

⑩ **Roland Lorenz**
Divisionschef Management Consulting
Anställd: 1999 (Pöyry)
Född: 1970
Utbildning: Computer Science och Electrical Engineering, University of Applied Science Dortmund och University Bochum, Tyskland
Arbetslivserfarenhet: VP och Head of Energy Management Consulting Nordics, Central- och Sydeuropa hos Pöyry 2010-2019, MD och Head of Energy Management Consulting hos Pöyry 2007-2010 och innan dess flera ledande positioner inom Management Consulting.
Innehav: 3 000 B-aktier, 2019 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 900 000
2020 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000.

Fem år i sammandrag, SEK

MSEK, där ej annat anges	2020	2019	2018	2017	2016
Nettoomsättning och resultat					
Nettoomsättning	18 991	19 792	13 975	12 658	11 070
EBITA exklusive jämförelsestörande poster	1 635	1 731	1 268	1 117	996
EBITA	1 584	1 368	1 243	1 027	992
Rörelseresultat, EBIT	1 456	1 276	1 203	1 033	965
Resultat efter finansiella poster	1 270	1 039	1 103	957	923
Årets resultat	991	821	850	742	711
Kapitalstruktur					
Anläggningstillgångar	16 017	16 872	8 432	7 070	6 462
Omsättningstillgångar	7 592	7 502	4 776	4 308	3 945
Eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande	10 095	9 369	5 465	4 989	4 697
Långfristiga skulder	6 313	8 240	3 718	2 323	2 880
Kortfristiga skulder	7 199	6 767	4 026	4 067	2 830
Balansomslutning	23 610	24 375	13 208	11 378	10 407
Eget kapital (genomsnitt)	9 825	7 740	5 279	4 813	4 473
Totalt kapital (genomsnitt)	24 007	21 833	12 063	10 835	9 166
Sysselsatt kapital (genomsnitt)	17 577	15 507	8 388	7 642	6 581
Nettolåneskuld	2 756	4 424	3 455	2 631	2 298
Nyckeltal					
EBITA-marginal exklusive jämförelsestörande poster	8,6	8,7	9,1	8,8	9,0
EBITA-marginal, %	8,3	6,9	8,9	8,1	9,0
Rörelsemarginal, procent	7,7	6,4	8,6	8,1	8,7
Vinstmarginal, procent	6,7	5,2	7,9	7,6	8,3
Soliditet, procent	42,8	38,4	41,4	43,8	45,1
Nettolåneskuld/EBITDA, ggr	1,6	3,0	2,5	2,3	2,1
Nettoskuldsättningsgrad, procent	27,3	47,2	63,2	52,7	48,9
Balanslikviditet, ggr	1,1	1,1	1,2	1,1	1,4
Avkastning på eget kapital, procent	10,1	10,6	16,1	15,4	15,9
Avkastning på totalt kapital, procent	5,7	5,5	9,9	9,4	10,5
Avkastning på sysselsatt kapital, procent	8,1	8,3	14,4	13,6	14,7
Räntetäckningsgrad, ggr	9,1	12,3	19,8	20,0	22,6
Aktien					
Resultat per aktie, före utspädning, SEK	8,81	8,07	10,98	9,58	9,32
Resultat per aktie efter utspädning, SEK	8,81	7,99	10,76	9,39	9,14
Direktavkastning, procent	2,0	0,0	3,1	2,8	2,7
Eget kapital per aktie, SEK	89,70	83,51	70,42	64,30	60,19
Eget kapital per aktie efter utspädning, SEK	89,70	90,03	68,06	62,01	58,50
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie, SEK	18,53	19,59	11,30	8,03	7,98
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie efter utspädning, SEK	18,53	19,16	10,92	7,78	7,75
Börskurs 31 december, SEK	251,20	218,60	160,40	180,90	167,00
Börsvärde	28 392	24 521	12 411	13 988	12 978
Ordinarie utdelning per aktie, SEK	5,00[1]	0,00	5,00	5,00	4,50
Övrigt					
Kassaflöde från den löpande verksamheten	2085	1 993	874	624	622
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-345	-5 290	-1 153	-525	-963
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-987	4 066	306	-209	411
Debiteringsgrad, procent	75,6	75,8	77,2	77,6	77,6
Genomsnittligt antal årsanställda exklusive intressebolag	15 271	14 680	10 037	9 292	8 115

[1] Föreslagen utdelning.

Alternativa nyckeltal

Organisk tillväxt	Infrastructure		Industrial & Digital Solutions		Process Industries		Energy		Management Consulting[1]		Koncernge-mensamt och elimineringar		Koncernen	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
%														
Total tillväxt	-0,3	28,8	-12,2	0,4	12,9	275,5	-7,6	92,5	21,8	—	—	—	-4,0	41,6
Förvärvad	3,1	22,2	0,7	1,2	13,3	262,1	2,0	93,1	18,3	—	—	—	4,2	39,0
Valuta	-1,5	1,0	-0,4	0,2	-5,5	0,5	-1,3	2,8	-3,0	—	—	—	-1,9	1,7
Organisk	-1,9	5,5	-12,5	-1,0	5,2	13,0	-8,4	-3,4	6,6	—	—	—	-6,4	0,9
Justerad/underliggande organisk tillväxt avs. kalender	-2,8	5,7	-13,3	-0,6	4,6	14,0	-9,3	-2,4	9,0	—	—	—	-7,1	2,1

[1)] Det finns inga jämförelsesiffror för tillväxten 2019 eftersom divisionen helt bildades av Pöyry.

EBITA / Justerad EBITA	Infrastructure		Industrial & Digital Solutions		Process Industries		Energy		Management Consulting		Koncernge-mensamt och elimineringar		Koncernen	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
MSEK														
EBIT	691	680	326	486	377	323	257	215	104	92	-298	-519	1 456	1 276
Förvärvsrelaterade poster														
Av- och nedskrivningar av materiella anläggnings-tillgångar	-33	5	—	—	-1	—	0	—	—	—	218	206	184	211
Omvärdering villkorade köpeskillinga/option	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	-62	-119	-62	-119
Avyttring av verksamhet	-5	—	—	—	-12	—	—	—	—	—	23	-1	6	-1
Resultat (EBITA)	**652**	**685**	**326**	**486**	**363**	**323**	**257**	**215**	**104**	**92**	**-119**	**-432**	**1 584**	**1 368**
Jämförelsestörande poster														
Transaktionskostnader	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	44	—	44
Integrationskostnader	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	215	—	215
Omställningskostnader Energy Divisionen	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	17	105	17	105
Omställningskostnader Division Industrial & Digital Solutions	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	35	—	35	—
Justerad EBITA	**652**	**685**	**326**	**486**	**363**	**323**	**257**	**215**	**104**	**92**	**-67**	**-68**	**1 635**	**1 731**

EBITA-marginal / Justerad EBITA-marginal	Infrastructure		Industrial & Digital Solutions		Process Industries		Energy		Management Consulting		Koncernge-mensamt och elimineringar		Koncernen	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
%														
EBIT-marginal	9,0	8,9	6,4	8,4	10,9	10,6	9,3	7,2	12,8	13,7	-22,7	-40,4	7,7	6,4
Förvärvsrelaterade poster														
Av- och nedskrivningar av materiella anläggningstill-gångar	-0,4	0,0	—	—	0,0	—	—	—	—	—	16,6	16,2	16,2	16,2
Omvärdering villkorade köpeskillinga/option	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	-4,7	-9,3	-4,7	-9,3
Avyttring av verksamhet	-0,1	—	—	—	-0,3	—	—	—	—	—	1,7	0,0	1,3	0,0
Resultat (EBITA)	**8,5**	**8,9**	**6,4**	**8,4**	**10,6**	**10,6**	**9,3**	**7,2**	**12,8**	**13,7**	**-9,1**	**-33,7**	**8,3**	**6,9**
Jämförelsestörande poster	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	3,9	28,4	0,3	28,4
Justerad EBITA	**8,5**	**8,9**	**6,4**	**8,4**	**10,6**	**10,6**	**9,3**	**7,2**	**12,8**	**13,7**	**-5,2**	**-5,3**	**8,6**	**8,7**

Årsredovisningen inkluderar finansiella mått definierade i enlighet med IFRS. Därtill används mått som inte är definierade enligt IFRS, så kallade alternativa nyckeltal. Organisk tillväxt, EBITA, Justerad EBITA, EBITA-marginal och justerad EBITA-marginal är så kallade alternativa nyckeltal för vilka detaljerade beräkningar återfinns ovan. Syftet är att ge ytterligare information för jämförelse av utvecklingen mellan åren samt ge en indikation på koncernens prestation och finansiella ställning. De alternativa nyckeltalen används av ledningen för att följa upp verksamheten och koncernens finansiella mål. Dessa alternativa nyckeltal är viktiga för att förstå den underliggande verksamheten.

Definitioner

Antal anställda – Det totala antalet anställda vid periodens utgång.

Avkastning på eget kapital – Resultat efter skatt i förhållande till genomsnittligt eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande.

Avkastning på sysselsatt kapital – Resultat efter finansiella poster med återläggning av finansiella kostnader i förhållande till genomsnittlig balansomslutning reducerad med ej räntebärande skulder och nettot av uppskjutna skatter.

Avkastning på totalt kapital – Resultat efter finansiella poster med återläggning av finansiella kostnader i förhållande till genomsnittlig balansomslutning.

Balanslikviditet – Omsättningstillgångar i förhållande till kortfristiga skulder.

Debiteringsgrad – Mot kund debiterad tid i förhållande till total närvarotid.

Direktavkastning – Utdelning per aktie i förhållande till aktiekursen per balansdagen.

EBITA – Rörelseresultat med återläggning av förvärvsrelaterade poster.

EBITA-marginal – EBITA i förhållande till nettoomsättning.

EBITDA – Rörelseresultat före räntor, skatter, nedskrivningar, avskrivningar och förvärvsrelaterade poster.

Eget kapital per aktie – Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare i förhållande till totalt antal utestående aktier.

Förvärvsrelaterade poster – Av- och nedskrivningar av goodwill och förvärvsrelaterade immateriella tillgångar, omvärdering av villkorade köpeskillingar samt vinster och förluster vid avyttring av bolag och verksamheter.

Genomsnittligt antal årsanställda – Genomsnittligt antal anställda under året omräknade till helårstjänster. Det verkliga antalet anställda är högre på grund av deltidstjänster samt att vissa anställda arbetar under del av året.

Jämförelsestörande poster – Avser främst kostnader för omstrukturering samt kostnader vid större förvärv. Övriga poster av engångskaraktär kan också redovisas som jämförelsestörande poster i de fall det ger en mer rättvisande bild av det underliggande rörelseresultatet.

Kassaflöde per aktie – Kassaflöde från den löpande verksamheten i förhållande till genomsnittligt antal utestående aktier.

Nettolåneskuld – Räntebärande skulder (exklusive villkorade köpeskillingar) och avsättningar till pensioner minus likvida medel och räntebärande fordringar.

Nettoskuldsättningsgrad – Nettolåneskuld i förhållande till eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande.

Organisk tillväxt – Total tillväxt avseende nettoomsättning minskad med förvärvad tillväxt samt tillväxt hänförlig till valutaeffekter.

Förvärvad tillväxt – Tillväxt i nettoomsättningen från en förvärvad verksamhet och räknas som förvärvad omsättning 12 månader från tillträdesdagen.

Resultat per aktie – Resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare i förhållande till genomsnittligt antal utestående aktier. Aktier i eget förvar räknas inte som utestående aktier.

Rullande tolv månader omsättning och rörelseresultat – Omsättning och rörelseresultat avseende de senaste tolv månaderna.

Räntetäckningsgrad – Resultat efter finansiella poster med återläggning av finansiella kostnader, i förhållande till finansiella kostnader.

Rörelsemarginal – Rörelseresultatet i förhållande till nettoomsättning.

Rörelseresultat (EBIT) – Resultat före finansnetto och skatt.

Rörelseresultat exkl jämförelsestörande poster – Rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster.

Rörelsemarginal exkl jämförelsestörande poster – Rörelsemarginal justerat för jämförelsestörande poster.

Soliditet – Eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande i förhållande till balansomslutningen.

Totalavkastning – Aktiekursutveckling inklusive återinvesterad utdelning.

Vinstmarginal – Resultatet efter finansiella poster i förhållande till nettoomsättning.

Kalender 2021

Q1 2021
29 april 2021

Årsstämma
3 juni 2021

Q2 2021
14 juli 2021

Q3 2021
26 oktober 2021

Huvudkontor:
ÅF Pöyry AB
169 99 Stockholm

Besöksadress:
Frösundaleden 2, Solna
Tfn: +46 10 505 00 00
afry.com
info@afry.com
Org.nr. 556120-6474

Produktion: Narva i samarbete med ÅF Pöyry

Tryck: Elanders Sverige AB, 2021.

MIX
Papper från ansvarsfulla källor
FSC® C011209

AFRY är ett ledande europeiskt företag med global räckvidd inom hållbar teknik, design och rådgivning. Vi accelererar omställningen till ett hållbart samhälle. Vi är 16 000 hängivna experter inom infrastruktur, industri, energi och digitalisering, som skapar lösningar för kommande generationer.

Making Future

AFRY
ÅF PÖYRY