

# Making future.

ÅRS- OCH HÅLLBARHETSREDOVISNING 2018



## VILKA VI ÄR

### Vår vision

Providing leading solutions for generations to come  
ÅF – Making Future.

### Vår affärsidé

Vi skapar hållbara teknik- och designlösningar

### Våra kärnvärden

Vi är modiga, hängivna lagspelare

## I KORTHET

ÅF är ett ingenjör- och designföretag med verksamhet inom infrastruktur, industri och energi. Vi skapar hållbara lösningar för kommande generationer genom att förena människor och teknik. Vår bas är i Europa och våra affärer och kunder finns över hela världen.

## VI SKAPAR HÅLLBARA LÖSNINGAR SOM MÖTER GLOBALA TRENDER INOM



### Smarta städer och infrastruktur

Hållbar stadsutveckling  
Intelligenta byggnader  
Effektivare transporter

### Industriell digitalisering

Optimering av logistik- och processflöden  
Ökad produktivitet  
Minskad resurs- och energianvändning



### Energimarknad i förändring

Gradvist skifte från fossila bränslen  
Lagringsmöjligheter för energi  
Pålitlig distribution och transmission



### Framtida transportlösningar

Säkrare trafik  
Lägre miljöpåverkan  
Autonoma fordon



# Innehåll

## Introduktion

2	Året som gick	
4	VD har ordet	
6	Mål och utfall	☑
8	Värdeskapande	☑

## Strategisk riktning

10	Vision och strategi	
12	ÅF + Pöyry	
14	Hållbara lösningar och Agenda 2030	☑

## Marknad och omvärld

16	Trender i ÅFs kundsektorer	
18	Drivkrafter utifrån strategin	

## Tillväxt

20	Växa och leda	
----	---------------	--

## Värdeskapande

22	Ökat kundvärde	
24	Hållbara lösningar	☑
28	Future Cities	

## Verksamhet

30	Operational excellence	☑
----	------------------------	---

## Medarbetare

32	Attraktiv arbetsgivare	☑
----	------------------------	---

## ÅF som investering

36	Investment story	
38	Aktien	

40	Förvaltningsberättelse	☑
46	Risker	☑
50	Innehåll räkenskaper	☑
51	Räkenskaper, Koncernen	☑
56	Räkenskaper, Moderbolaget	☑
61	Noter	☑
93	Revisionsberättelse	
97	Hållbarhetsnoter	☑
108	Uttalande från revisor	
110	Ordförandeord	
111	Bolagsstyrningsrapport	
116	Styrelse	
118	Koncernledning	
120	Fem år i sammandrag	
122	Alternativa nyckeltal	
123	Definitioner	
124	Kalender 2019	

## OM RAPPORTEN

	Reviderad årsredovisning	☑
	Översiktlig granskad hållbarhetsinformation	☑

Hållbarhetsredovisningens omfattning, som även utgör ÅFs lagstadgade hållbarhetsrapport enligt ÅRL 6 kap, anges på sida 97. Den följer riktlinjerna i GRI Standarder, nivå Core och är externt granskad.



Från vänster:  
Vlora Makolli, Strateg  
Amir Nazari, Diversity Coach  
Peter Degerström, Processingenjör  
Azadeh Rezvani, Bergtekniker  
Jonas Gustavsson, VD

**Vi skapar ett** ledande internationellt företag inom teknik, design och rådgivning. I linje med strategin genomför ÅF ett plattformsförvärv som möjliggör internationalisering och fortsatt långsiktigt värdeskapande.

# ÅF och Pöyry går ihop.



**Under 2018** har vi framgångsrikt implementerat vår strategi med fokus på att utveckla vår affärsmodell, öka tillväxten och stärka vår lönsamhet. Vi har under året vuxit organiskt med över 6 procent och förvärvat elva verksamheter som stärker vår position inom utvalda segment samt geografiskt.

# Året som gick.

ANTAL LÄNDER MED PROJEKT

105

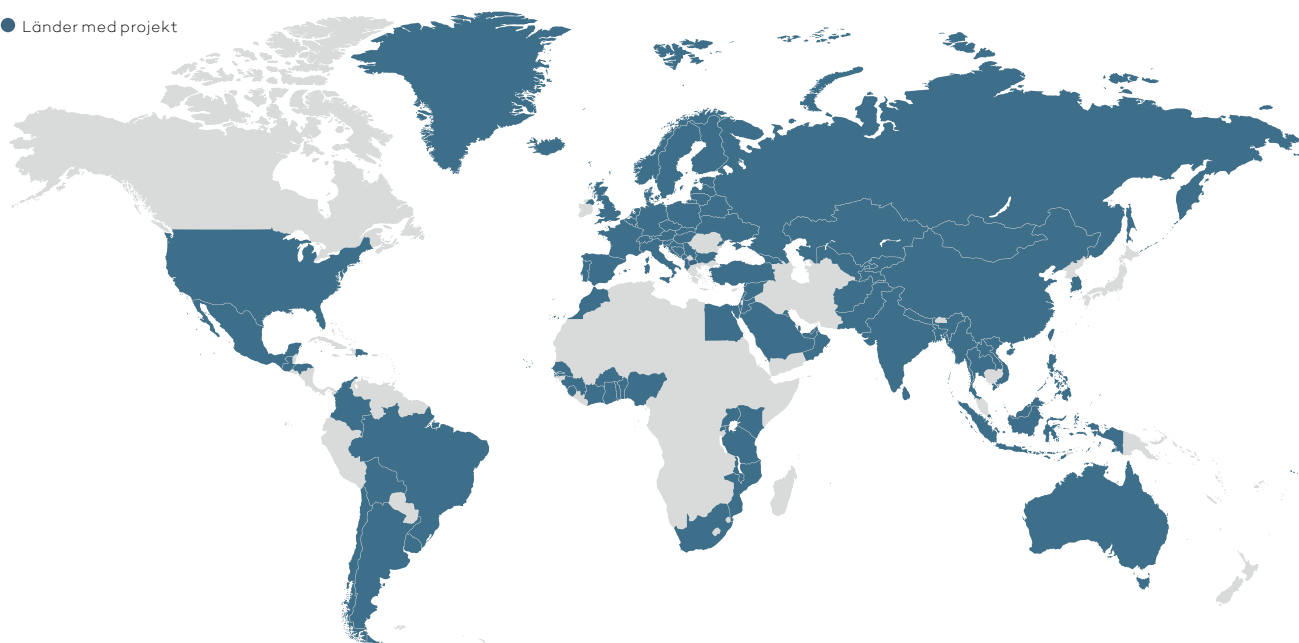
ANTAL ANSTÄLLDA 2018

10 928

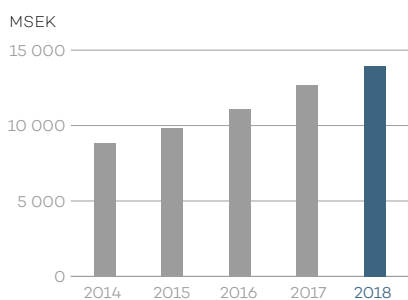
ANTAL LÄNDER MED KONTOR

35

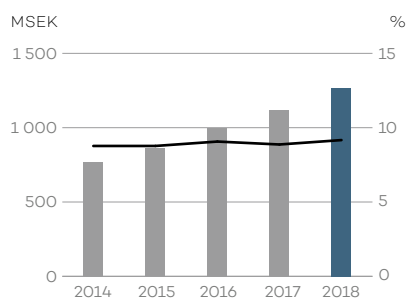
● Länder med projekt



NETTOOMSÄTTNING

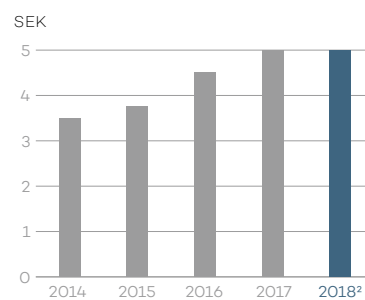


EBITA<sup>1</sup>, MSEK OCH %



1) Exkl jämförelsestörande poster

UTDELNING PER AKTIE



2) Avser föreslagen utdelning

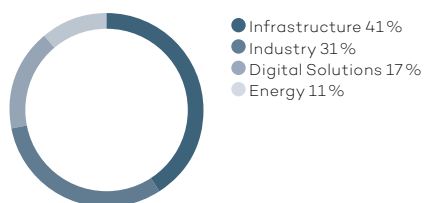


Hilde Sofie Heum,  
HR Business Partner

## HÖJDPUNKTER

- ÅF växer både organiskt och via förvärv. Under året har ÅF förvärvat elva verksamheter. Förvärven stärker vår position inom utvalda segment samt på geografiska marknader.
- Under 2018 påbörjas plattformsförvärvet av Pöyry i linje med strategin att växa internationellt och skapa långsiktigt värde.
- Framgångsrik implementering av ny vision, mission och nya kärnvärden.
- Kunder väljer ÅF för utmanande uppdrag. ÅF har under året fått förtroende från exempelvis Trafikverket, Scania, Volvo Cars, Ericsson och AstraZeneca.
- ÅF arbetar intensivt för att attrahera talanger till ÅF och i Universums karriärbarometer bland unga yrkesverksamma ingenjörer placerar sig ÅF på en fjärdeplats.
- ÅFs New Immigrated Engineers-projekt utvecklas positivt och totalt har över 135 nyanlända ingenjörer anställt på ÅF.
- Utsläppen kopplade till energianvändning i ÅFs kontorslokaler utvecklas i rätt riktning – per medarbetare går utsläppen ned med 17 procent för hela koncernen och med 42 procent för den svenska delen av verksamheten.
- Andelen kvinnor totalt sett samt andelen kvinnliga chefer ökar och är idag 26 respektive 21 procent.
- Andelen medarbetare som upplevt sig diskriminerade minskar jämfört med föregående år, från 2,8 till 1,2 procent.
- Medarbetarnas upplevelse av arbetsmiljö, teamwork och ledarskap har ett fortsatt starkt resultat och dessutom en positiv utveckling.
- ÅFs hållbarhetsprestanda ökar även i år enligt SBPI-mätningen. Årets resultat är 65 jämfört med förra årets 63.

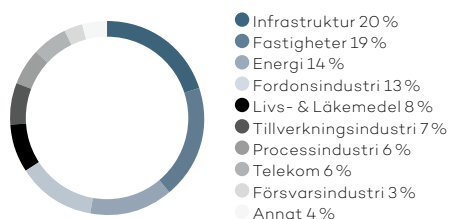
## NETTOOMSÄTTNING FÖRDELAT PER DIVISION



## NYCKELTAL

	2018	2017
Nettoomsättning, MSEK	13 975	12 658
EBITA exkl jämförelsestörande poster, MSEK	1 268	1 117
EBITA-marginal exkl jämförelsestörande poster, %	9,1	8,8
EBITA, MSEK	1 243	1 027
EBITA-marginal, %	8,9	8,1
Resultat efter finansiella poster, MSEK	1 103	957
Resultat per aktie, före utspädning, SEK	10,98	9,58
Nettoläneskuld, MSEK	3 455	2 631
Nettoläneskuld/EBITDA rullande 12, ggr	2,5	2,3
Nettoskuldssättningsgrad, %	63,2	52,7
Totalt antal anställda	10 928	9 865
Debiteringsgrad, %	77,2	77,6

## NETTOOMSÄTTNING FÖRDELAT PER BRANSCHSEGMENT



**VD har ordet.** 2018 har varit ett bra år där vi har haft starkt fokus på tillväxt och värdeskapande, i enlighet med vår strategi. Globala trender driver efterfrågan på hållbara lösningar hos våra kunder. Nu är det dags att ta ÅF till nästa nivå.

# Mot nästa nivå.



**Omställningen för att minska** klimatpåverkan, samt de globala trenderna inom urbanisering och digitalisering driver utvecklingen i samhället framåt. Den snabba utvecklingen innebär att vi med vår unika förmåga att skapa hållbara lösningar kan flytta fram våra positioner och öka värdeskapandet för våra kunder.

## Nästa nivå

Under 2018 har vi framgångsrikt implementerat vår strategi med fokus på att utveckla vår affärsmodell, öka tillväxten och stärka vår lönsamhet. Vi har under året vuxit organiskt med 6,3 procent och förvärvat elva företag som stärker vår position inom utvalda segment och marknader. I linje med strategin tar vi nu nästa steg för att ytterligare stärka vår konkurrenskraft, möta våra kunders ökande efterfrågan på helhetsleverantörer med global räckvidd och inte minst möta den pågående konsolideringen i branschen. Genom förvärvet av Pöyry har vi möjlighet att, inom utvalda segment, bli en internationellt ledande aktör för hållbara lösningar samtidigt som vi skapar en plattform för fortsatt värdeskapande och internationell expansion. Med vår kombinerade expertis och storlek kommer vi att kunna ta oss an än större och mer komplexa uppdrag. Det skapar även intressanta karriär- och utvecklingsmöjligheter för våra medarbetare, vilket stärker vårt arbetsgivarvarumärke ytterligare.

Vår nya position kommer att innebära en fortsatt diversifierad portfölj av kompetenser och tjänster, där vi ökar andelen projektleveranser, samtidigt som vi stärker vår internationella position och når ut till flera

marknader inom utvalda segment. Detta innebär en stark bas för fortsatt långsiktigt värdeskapande för våra aktieägare.

## Hållbarhet är kärnan

Vår affärsidé, att skapa hållbara teknik- och designlösningar, etablerar hållbarhet som kärnan i vårt erbjudande. Tillsammans med Pöyry är vi mer än 16 000 medarbetare som bidrar till en mer hållbar samhällsutveckling i stort. Vi fortsätter att följa FN Global Compact som innefattar principer för mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö och anti-korruption. Det vägleder oss i vårt dagliga hållbarhetsarbete.

## En attraktiv arbetsgivare

Det är hög konkurrens om att attrahera de bästa talangerna. Vi arbetar målinriktat för att stärka vårt varumärke, dels genom samarbeten med spännande kunder i utmanande uppdrag, dels genom ett än mer strukturerat arbete med ledarskaps- och medarbetarutveckling. Vi är stolta över att återigen ha utsetts till en av de mest attraktiva arbetsgivarna bland civilingenjörer i Sverige.

## Marknadsutveckling

Den generella marknadsutvecklingen och efterfrågan har varit stabil under året med vissa variationer. Inom industrisektorn är efterfrågan på digitalisering, elektrifiering och automation fortsatt god. Behovet av investeringar i infrastruktur i Norden och Schweiz, vilka är ÅFs huvudmarknader, fortsätter att driva efterfrågan inom både kommersiella och offentliga fastigheter





» Med ÅFs och Pöyrys kombinerade expertis och storlek kommer vi att kunna ta oss an än större och mer komplexa uppdrag. «

samt väg och järnväg, men även i nischade områden såsom arkitektur och design. Energimarknaden är under transformation med en stabil efterfrågan på våra tjänster i Norden. Även den globala energimarknaden visar en stabil efterfrågan, dock påverkas vår internationella energiaffär av den omställning som genomförs inom division Energy. Den pågående digitaliseringen tilltar och medför en god efterfrågan för inbyggda system och IT inom såväl industri- som energi- och infrastrukturmarknaden.

#### **Positiv utveckling inom alla divisioner**

Division Industry visar ett stabilt resultat och tillväxt. Divisionen stöttar kunderna i omställningen mot en hållbar industri. Industrikunderna efterfrågar alltmer avancerade automationslösningar och digitalisering för att öka både kvalitet och produktivitet.

Baserat på den starka efterfrågan på marknaden fortsätter Division Infrastructure att utvecklas positivt med god tillväxt och lönsamhet. Investeringsnivån inom väg och järnväg är fortsatt god och fastighetssegmentet med fokus på hållbara lösningar utvecklas väl.

Division Energy levererar ett stabilt resultat och tillväxt på den nordiska marknaden, men den internationella marknaden är utmanande för divisionen. En omställning av energiaffären pågår i syfte att förbättra lönsamheten och ställa om affärsmodellen i linje med den pågående energitransformationen. Det innebär ett ökat fokus på kärnmarknader.

Division Digital Solutions levererar en stark tillväxt och fortsatt god lönsamhet. Digitaliseringen inom industrin och samhället i stort driver efterfrågan på digitala tjänster och ÅFs förmåga att leverera helhetsåtaganden för hela utvecklingskedjan inom samtliga branscher ger resultat.

#### **Finansiell position och utsikter**

Vi har nu lagt 2018 bakom oss och landar på en omsättning för året på 14 miljarder SEK, vilket är en ökning med 10,4 procent jämfört med föregående år. EBITA exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 1 268 (1 117) MSEK och motsvarande EBITA-marginal uppgick till 9,1 (8,8) procent.

Vi kan konstatera att 2018 blev ett år med fortsatt tillväxt och god lönsamhet, vilket ger goda förutsättningar för framtiden.

Vi ser fram emot ett spännande år tillsammans med kunder, medarbetare och aktieägare, och fortsätter hängivet resan mot vår vision att leverera ledande lösningar för framtida generationer - Making Future.

Stockholm i mars, 2019

#### **Jonas Gustavsson**

VD och koncernchef

**ÅFs strategi** ska skapa ökat värde genom en fortsatt stark tillväxt och ökad lönsamhet på en allt mer konkurrensutsatt marknad. De finansiella målen har fastställts för 2019 och de icke-finansiella målen är sedan tidigare definierade och utgör även de en viktig del i strategin.

# En tydlig målbild.



## Finansiella mål och utdelningspolicy

### Finansiella mål

Strategin ska bidra till en fortsatt stark tillväxt och en ökad lönsamhet på en allt mer konkurrensutsatt marknad. De finansiella målen utvärderas löpande utifrån marknadsförutsättningarna och förändringar i bolaget. Förvärvet av Pöyry har inte föranlett någon ändring av de finansiella målen. De finansiella målen gäller över en konjunkturcykel.

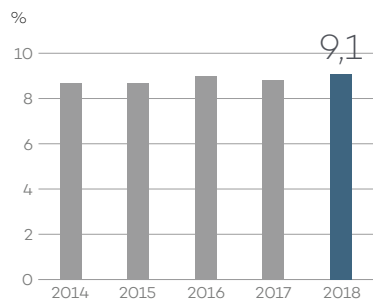
- En årlig tillväxt på 10 procent. Målet inkluderar tilläggsförvärv. Utöver detta tillkommer större plattformsförvärv.
- EBITA-marginal (exklusive jämförelsestörande poster) om 10 procent över en konjunkturcykel.
- En nettolåneskuld i relation till EBITDA om 2,5.

### Utdelningspolicy

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

### EBITA-marginal<sup>1)</sup>

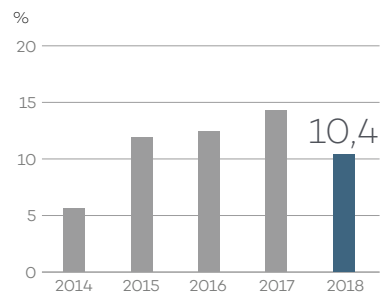
10 procent över en konjunkturcykel.



<sup>1)</sup> Exkl jämförelsestörande poster

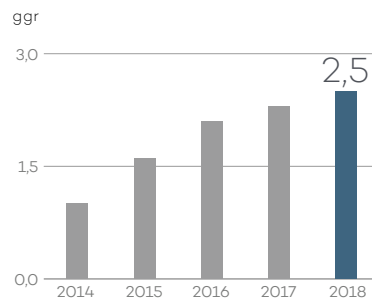
### Tillväxt

10 procent årlig tillväxt inklusive tilläggsförvärv. Plattformförvärv kommer utöver.



### Nettolåneskuld

Nettolåneskuld i relation till EBITDA 2,5.

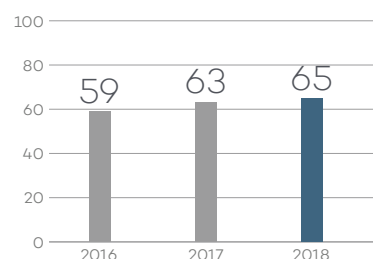


## Icke-finansiella mål

### Fokus på hållbarhet

De icke-finansiella målen är en bärande del i strategin. Att utveckla hållbara lösningar, att bedriva ansvarsfulla affärer och att vara en attraktiv arbetsgivare driver ÅFs affär framåt. Vi följer upp målen årligen i SBPI som är ett verktyg utvecklat av ÅFs specialister i samarbete med RISE Research Institutes of Sweden. SBPI mäter vår hållbarhetsprestanda på en skala från 0 till 100.

👉 Läs mer på sid 14.



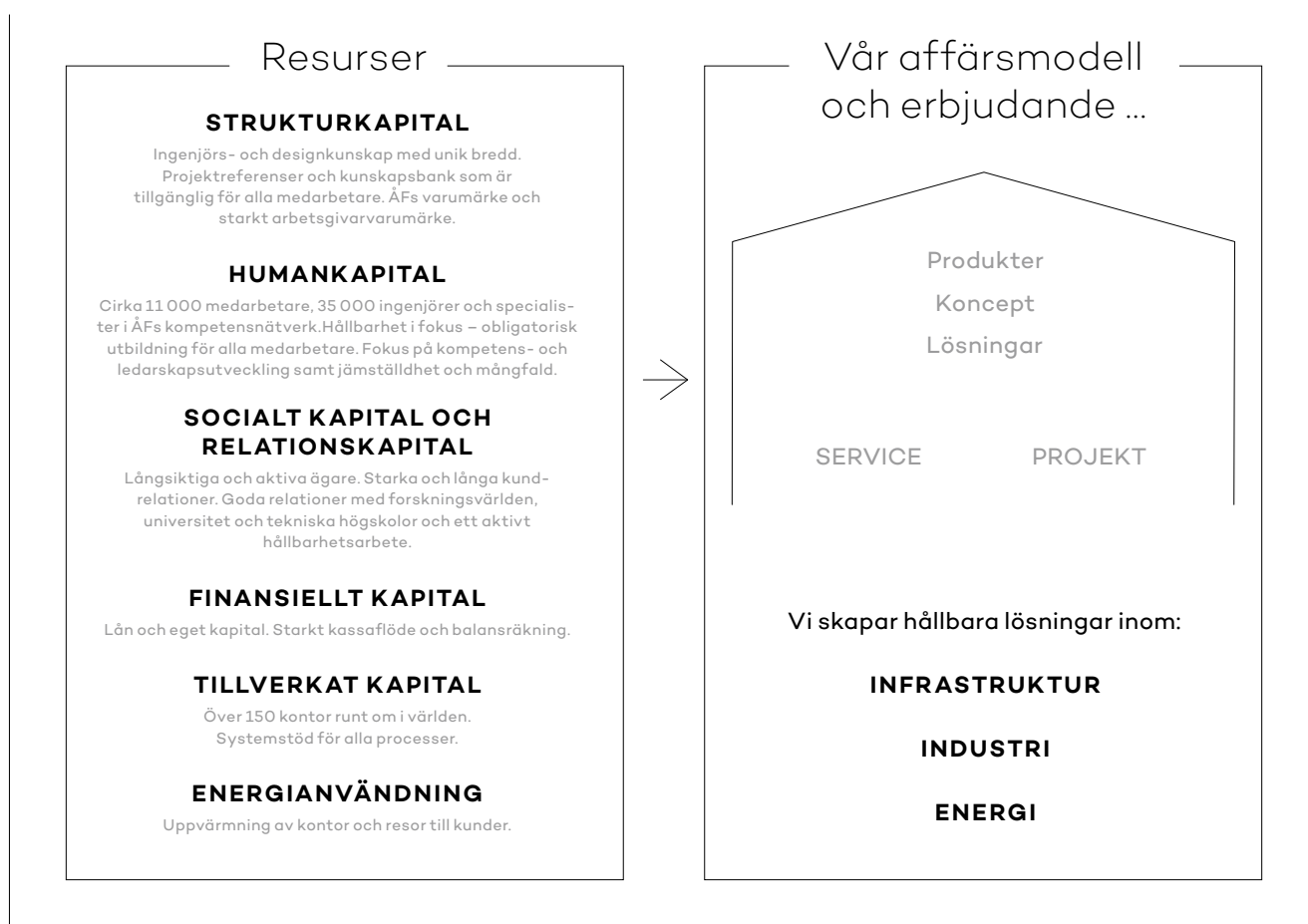
### ÅFs icke-finansiella mål är:

- Ingenjör- och designlösningar som bidrar till FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling.
- Ökat medarbetarengagemang.
- Ledarskapet ska karaktäriseras av ett högt förtroende för den närmaste chefen.
- Ökad andel kvinnor bland de anställda till 30 procent på alla nivåer 2020.
- Nolltolerans mot diskriminering.
- Ökad kundnöjdhet.
- Halvera ÅFs koldioxidutsläpp per medarbetare till 2030 med 2016 års siffror som basår.
- Inför anbud ska ÅFs checklista för riskbedömning alltid fyllas i för nya kunder, affärer och marknader.

Vi skapar värde för aktieägare, kunder, medarbetare och samhället i stort genom att skapa hållbara teknik- och designlösningar med ett långsiktigt perspektiv.

# Så skapar vi värde.

## VÅR VERKSAMHET





Helena Paulsson,  
Head of Urban  
Development

SKAPAT VÄRDE

... möter aktuella  
behov i samhället

**SMARTA STÄDER OCH  
INFRASTRUKTUR**

**FRAMTIDA  
TRANSPORTLÖSNINGAR**

**INDUSTRIELL  
DIGITALISERING**

**ENERGIMARKNAD I  
FÖRÄNDRING**



Intressent

**KUNDER**

Andel projekt

64%

**MEDARBETARE**

Andel kvinnor

Löner, förmåner

26% 6 593

MSEK

**AKTIEÄGARE**

Föreslagen utdelning

5,00

SEK/aktie

**SAMHÄLLET**

Inkomstskatt och arbetsgivaravgifter

1 656

MSEK



**ÅTERINVESTERING GENOM  
ÖKAD ERFARENHET, REFERENSER,  
UTVECKLING OCH TILLVÄXT**

**Megatrender som globalisering**, urbanisering, digitalisering och klimatförändringar utgör starka drivkrafter för ÅFs nuvarande och framtida affär. Konkret handlar det om att leverera ledande hållbara lösningar på marknaderna för infrastruktur, industri och energi för att möjliggöra ett mer hållbart samhälle.

# Strategi för framtiden.

**Våra hållbara lösningar** inom infrastruktur, industri och energi svarar upp mot några av dagens tydligaste trender – smarta städer och infrastruktur, ökad mobilitet, industriell digitalisering och en föränderlig energimarknad. Vi inspirerar kunderna att omfamna ny teknik och design.

**Strategin säkerställer** att ÅF är konkurrenskraftigt, använder bolagets fulla potential, växer med lönsamhet och skapar värde för intressenterna. Samtidigt ska vi fortsätta att stärka vår attraktionskraft för att utveckla och attrahera de allra bästa medarbetarna. Strategin vilar på fyra pelare: tillväxt, värdeskapande, verksamhet och medarbetare.

## VILKA VI ÄR

### Vår vision

Providing leading solutions  
for generations to come

ÅF – Making Future.

### Våra kärnvärden

VI ÄR  
Modiga  
Hängivna  
Lagspelare

### Vår affärsidé

VI SKAPAR  
hållbara teknik-  
och design-  
lösningar

## HUR VI VINNAR

### Tillväxtfaktorer

Smarta städer  
och infrastruktur

Framtida  
transportlösningar

Industriell  
digitalisering

Energimarknad  
i förändring

### Vår strategi

**TILLVÄXT**  
Internationell  
expansion till  
ledande positioner

**VÄRDESKAPANDE**  
Utvecklad affärs-  
modell för ökat  
kundvärde

**VERKSAMHET**  
"Operational  
Excellence"

**MEDARBETARE**  
Attraktiv  
arbetsgivare

➔ Läs mer om tillväxtfaktorerna på sid 19.

➔ Läs mer om strategins pelare på sid 20–35.



## GENOMFÖRT 2018

- ➔ Ny vision, mission och nya kärnvärden.
- ➔ Nytt varumärkeslöfte - Making Future.
- ➔ Ny organisation med utökat ansvar och internationell förmåga.
- ➔ Tillväxt – organisk tillväxt och tilläggsförvärv, totalt 11 strategiska förvärv.
- ➔ Värdeskapande – fullt integrerad affärs- och hållbarhetsstrategi.
- ➔ Medarbetare – fortsatt starkt arbetsgivarvarumärke och positivt mottagande av nya kärnvärden.
- ➔ Lagt bud på Pöryr PLC, ett plattformsförvärv.

## PRIORITERINGAR 2019

- ➔ Möjliggöra effektiv integration och nästa tillväxtfas för det sammanslagna bolaget ÅF Pöryr.
- ➔ Öka värdeskapandet genom kostnads- och intäktssynergier.
- ➔ Förstärka basen i kärnmarknader genom stark position inom infrastruktur, industri och energi.
- ➔ Utveckla internationellt ledande positioner inom utvalda segment.
- ➔ Utveckla affären och skapa ökat värde inom både projekt och service.
- ➔ Arbeta intensivt för att bevara positionen som en av de mest attraktiva arbetsgivarna på marknaden.
- ➔ Stärka balansräkningen genom att säkerställa ett starkt kassaflöde under 2019.

Skapar ett ledande internationellt bolag inom design, teknik och rådgivning. I linje med strategin genomför ÅF ett plattformsförvärv som möjliggör internationalisering och fortsatt långsiktigt värdeskapande.

# ÅF + Pöyry.

Vlora Makolli, Strateg  
Peter Degerström,  
Processingenjör

## Bakgrund

Under 2017 lanserade ÅF en strategisk riktning med fokus på tillväxt, ökat värdeskapande och internationell expansion inom utvalda segment. I linje med strategin har ÅF nu genomfört ett plattformsförvärv som möjliggör internationalisering och fortsatt långsiktigt värdeskapande.

Konkurrenslandskapet har kraftigt förändrats de senaste åren. Det sker en snabb utveckling till följd av globala trender samtidigt som kunder i högre grad efterfrågar helhetsleverantörer med skala och räckvidd. Dessutom fortsätter konsolideringen inom vår bransch med ökad konkurrens som följd, både från inhemska aktörer och internationella företag.

## Om Pöyry

Pöyry är ett internationellt konsult- och ingenjörskoncern som tillhandahåller tjänster inom energi, processindustri, infrastruktur och management consulting. Pöyrys nettoomsättning under 2018 uppgick till 580 miljoner euro och antalet medarbetare var 4 800. Bolaget grundades 1958 av Jaakko Pöyry.

## Den nya koncernen ÅF Pöyry

Pöyry och ÅF är två ledande ingenjörskoncerner och konsultbolag i Europa med kompletterande verksamhet och genom sammanslagningen skapas en stark plattform för internationell tillväxt. Genom kombinerad exper-

tis, större skala, mer resurser och engagerade högt utbildade medarbetare förväntas ÅF Pöyry bidra till kundernas fortsatta utveckling och möta behovet av avancerade hållbara lösningar i allt mer komplexa uppdrag. Jonas Gustavsson är fortsatt VD och koncernchef, och huvudkontoret placerat i Stockholm.

## Bredare segmentsfördelning och riskoptimering

Genom förvärvet stärks positionen inom ett antal segment. Inom infrastruktur är Skandinavien fortsatt en stark bas, men den lokala affären utökas i norra och centrala Europa, exempelvis Schweiz, Österrike, Tyskland och Finland där bolagen har kompletterande verksamhet.

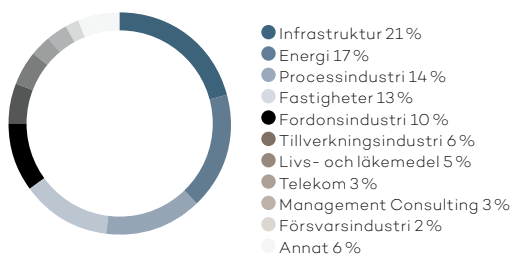
Inom processindustrin förstärks den nuvarande affären av Pöyrys verksamhet inom papper och massa, men även gruv- och petrokemiindustrin, framförallt i Norden, Sydostasien, Nordamerika och Brasilien.

Inom energi blir ÅF Pöyry en stark internationell aktör inom alla energisegment med verksamhet i framför allt Norden, övriga Europa och Asien.

Baserat på nettoomsättningen förväntas de fyra största segmenten vara infrastruktur, fastigheter, automotive och energi. Samtidigt utökas antalet segment genom förvärvet, vilket sammantaget innebär en förbättrad riskspridning.



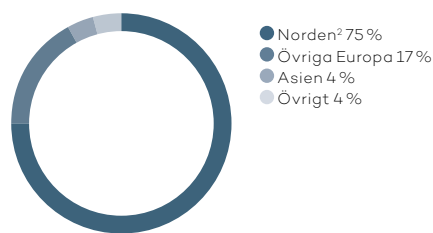
## ÅF PÖRY – KUNDSEGMENT<sup>1,2</sup>



1) Estimat av nettoomsättning för den kombinerade koncernen, Sep 2018 LTM.

2) EUR/SEK: 10,3090 (ECB, September 30, 2018).

## ÅF PÖRY – INTERNATIONELL NÄRVARO<sup>1</sup>



1) Estimat av nettoomsättning för den kombinerade koncernen, Sep 2018 LTM.

2) ÅFs nettoomsättning i Norden inkluderar försäljning i Baltikum.

Den nya koncernen kommer att ha en större internationell närvaro och förutsättningar att på ett lönsamt sätt öka takten i internationaliseringen i utvalda segment. Norden kommer även fortsättningsvis att vara bolagets största marknad med cirka 75 procent av nettoomsättningen.

### En ny divisionsstruktur som speglar affären

ÅF Pöry kommer att bestå av fem divisioner som speglar affären och med chefer representerade från både ÅF och Pöry.

### En ännu mer attraktiv arbetsgivare

Sammanlagningen förväntas ge ökade möjligheter till kompetensutveckling och internationella karriärer för medarbetare och därigenom stärka arbetsgivarvarumärket ytterligare. ÅF och Pöry delar ett nordiskt industriellt arv och har stora likheter i företagskulturen då båda bolagen är högpresterande organisationer med en stark entreprenörsanda.

### Synergier genom skalfördelar

Intäktssynergier förväntas uppnås genom att vinna nya projekt baserade på den kombinerade kompetensen, storleken och geografiskt avtryck genom alla divisioner. Andra områden där intäktssynergier förväntas

tas kunna uppstå är korsförsäljning mellan Sverige och Finland, skalfördelar inom skogsindustri, gruvindustri, petrokemikalier och bioekonomi, tillväxt inom finska och schweiziska infrastrukturaffärer samt digitaliseringsprojekt i Finland.

ÅF Pöry kommer att realisera kostnadssynergier genom exempelvis minskade börskostnader, lägre allmänna och administrativa kostnader samt kontors-, IT- och operativa struktureffektiviseringar. Kostnadssynergier förväntas uppgå till minst 180 MSEK och huvuddelen realiserar under 2019.

### Transaktionen

Den 10 december 2018 publicerade ÅF ett offentligt uppköpserbjudande på samtliga utestående aktier i Pöry till ett pris på 10.20 EUR per aktie. Acceptperioden för erbjudandet löpte ut den 15 februari 2019.

Kontanterbjudandet kommer initialt att finansieras med lån. Därefter genomförs en riktad nyemission och en företrädesemission om totalt 4 miljarder SEK.

Transaktionen slutfördes den 21 februari 2018. ÅFs aktier fortsätter att vara listade på Nasdaq Stockholm.

## DIVISIONER I ÅF PÖRY<sup>1</sup>

	Infrastructure	Industrial & Digital Solutions	Process Industries	Energy	Management Consulting
Divisionschef	Malin Frenning	Robert Larsson	Nicholas Oksanen	Richard Pinnock	Martin à Porta
Estimat nettoomsättning och % av total nettoomsättning Sep 2018 LTM <sup>2,3</sup>	~7 300 MSEK (~37%)	~5 900 MSEK (~30%)	~3 000 MSEK (~15%)	~2 900 MSEK (~15%)	~700 MSEK (~4%)
Cirka antal FTE Jan-Sep 2018	~5 700	~3 900	~2 500	~2 000	~400

1) Divisionsstrukturen gäller från 22 februari 2019.

2) Summan av estimerad nettoomsättning per division har inte justerats för koncernelimineringar och ej allokerade poster (summan är något lägre än estimerad total nettoomsättning av den kombinerade koncernen).

3) EUR/SEK växelkurs den 30 sep 2018: 10,3090 (ECB).

**För att säkerställa** att ÅFs hållbarhetsarbete ger resultat och går i rätt riktning följs det årligen upp med hjälp av Sustainable Business Performance Indicators, SBPI. Det är ett digitalt ledningsstöd som ÅF utvecklat tillsammans med RISE. Nedan beskrivs kortfattat på vilket sätt ÅF bidrar positivt genom våra uppdrag till Agenda 2030 och de Globala målen.

# Hållbara lösningar och Agenda 2030.



**GLOBALA MÅLEN**  
för hållbar utveckling

## 1 INGEN FATTIGDOM

Påverkan sker genom etablering av robust infrastruktur med grundläggande samhällstjänster som tillgång till säkert dricksvatten, lämplig sanitet, ren och överkomlig elektricitet, säker transport, avfallshantering och hälsovård samt skydd av ekosystem, utveckling av hållbara städer och bekämpning av klimatförändringar.

Exempel är säkrad efterlevnad av ÅFs uppförandekod i genomförande av uppdrag samt exempel givna för de övriga målen.

Relevanta delmål är 1.1, 1.4, 1.5



## 2 INGEN HUNGER

Påverkan genom uppdrag med koppling till att ge tillgång till säker och näringsrik mat för alla samt hållbara system för livsmedelsproduktion och motståndskraftiga jordbruksmetoder.

Exempel är utveckling av innovativ laxodling, kvalitetssäkring av livs- och läkemedelsproduktion samt strategi för offentlig sektor för cirkularitet inom jordbruket.

Relevanta delmål är 2.1, 2.4



## 6 RENT VATTEN OCH SANITET FÖR ALLA

Påverkan främst genom förbättrad vattenkvalitet, avloppsrening, ökad återvinning och återanvändning samt effektiviserad vattenanvändning och säker vattenförsörjning.

Exempel är vatten- och sanitetslösningar, cirkulära vattenflöden för industrin samt analys och åtgärdsplaner för förorenad mark.

Relevanta delmål är 6.3, 6.4



## 7 HÅLLBAR ENERGI FÖR ALLA

Påverkan sker genom tillgång till modern energi för alla, ökad andel förnybar energi i världen, energieffektivisering samt utbyggnad eller uppgradering av energinfrastruktur och teknik i utvecklingsländer.

Exempel är design av flerbostadshus som byggs som passivhus med egenproducerad fastighetsel från solceller samt rådgivande roll i flertalet av Världsbanken finansierade projekt inom utbyggnad av förnybar elproduktion samt nationella elektrifieringsstrategier i utvecklingsländer.

Relevanta delmål är 7.1, 7.2, 7.3 och 7b



## 8 ANSTÄNDIGA ARBETSVILLKOR OCH EKONOMISK TILLVÄXT

Påverkan sker främst till högre ekonomisk produktivitet genom teknisk uppgradering och innovation, förbättring av resurseffektivitet i konsumtion och produktion samt till att skydda arbetstagares rättigheter och främja trygg och säker arbetsmiljö.

Exempel är utveckling av cirkulära affärsstrategier, leverantörsansvar samt stöd i byggarbetsmiljöarbete.

Relevanta delmål är 8.2, 8.4, 8.8



## 12 HÅLLBAR KONSUMTION OCH PRODUKTION

Påverkan sker genom lösningar för minskat matsvinn, ansvarsfull hantering av kemikalier och avfall, stöd för företag för tillämpning av hållbara metoder och hållbarhetsredovisning samt ökad kunskap för allmänheten om hållbar livsstil.

Exempel är rådgivning för cirkulära affärsmodeller, hållbarhetsrådgivning och -redovisning för industrin samt design av digital portal för avfallshantering.

Relevanta delmål är 12.3, 12.4, 12.5, 12.6, 12.8



## 13 BEKÄMPA KLIMATFÖRÄNDRINGARNA

Påverkan sker främst genom stärkt motståndskraft mot och anpassningsförmåga till klimatrelaterade katastrofer samt integrerade åtgärder mot klimatförändringar i politik och planering.

Exempel är scenaribaserad klimatriskanalys och förebyggande av klimatrisker för kommun, elektrifiering av transportsektorn samt design av förnybar elproduktion.

Relevanta delmål är 13.1, 13.2



## 14 HAV OCH MARINA RESURSER

Påverkan sker genom minskning av föroreningar i haven, skyddande och återställande av ekosystem samt bevarande av kust- och havsområden.

Exempel är sanering av havsbotten vid anläggning av ny stadsdel, utveckling av strategi för omställning till cirkulära materialflöden och förpackningsdesign samt design och implementation av innovativ laxodling.

Relevanta delmål är 14.1, 14.2, 14.5



**SBPI mäter ÅFs hållbarhetsprestanda** och definierar hur hållbara vi är inom tre områden: Hållbara lösningar, Ansvarsfulla affärer och Attraktiv arbetsgivare. ÅF analyserar verksamheten inom dessa områden utifrån drygt 60 mätpunkter som är viktiga för vår affär, där 17 av dessa handlar om Agenda 2030 och de 17 globala målen för hållbar utveckling.

Resultatet visar vår totala hållbarhetsprestanda på en skala från 0 till 100. Mätvärdena är jämförbara från år till år, där mätningens startår är 2016. På så sätt går det att följa ÅFs hållbarhetsprestanda på såväl övergripande som detaljerad nivå. SBPI synliggör också sambandet mellan olika aktiviteter och hur de bidrar till hållbarhetsprestandan.

Årets totalresultat blev 65, vilket är en förbättring jämfört med förra årets 63.

→ **Läs mer i Hållbarhetsnoterna, sid 97.**

## ÅFs bidrag till de Globala målen

Bidraget till de Globala målen analyseras genom att alla medarbetare, som varit ansvariga för ett uppdrag under det gångna året, utvärderar sitt största uppdrag sett till årlig omsättning. Detta görs utifrån ett antal delmål i Agenda 2030 som är särskilt relevanta utifrån möjlighet till positiv påverkan genom ÅFs uppdrag. I år omfattades 14 procent av ÅFs totala omsättning av den här analysen och den visar att ÅF genom hållbara lösningar har en positiv påverkan inom samtliga 17 globala mål. Med utgångspunkt i vår affär och vårt erbjudande finns tydligast koppling och möjlighet att påverka inom mål 3, 7, 9, 11 och 12.

## Att förstå vår påverkan

De Globala målen är sammanlänkade och realiseringen av Agenda 2030 innebär också en rad målkonflikter. För att säkra en framgångsrik och hållbar utveckling för våra kunder, oss själva och samhället krävs att vi har en förståelse för att allt vi gör har en påverkan på miljön. Vår ambition är att säkra ett helhetsperspektiv i uppdragen som möjliggör minimerade negativa effekter och maximerade goda värden.

## 3 HÄLSA OCH VÄLBEFINNANDE

Påverkan genom uppdrag med koppling till att bekämpa smittsamma sjukdomar, minskat antal dödsfall och skador i vägtrafiken samt minska sjukdoms- och dödsfall till följd av skadliga kemikalier och föroreningar.

Exempel är uppdrag inom medicinsk teknik samt läkemedelsutveckling och -produktion, digitaliseringslösningar för vården, trafikplanering och analys för ökad säkerhet i trafiken samt produktsäkerhet gentemot kemikalielagstiftning.

Relevanta delmål är 3.3, 3.4, 3.6, 3.9



## 4 GOD UTBILDNING FÖR ALLA

Påverkan sker med koppling till att öka antalet personer med relevanta tekniska och yrkesmässiga kunskaper genom tillgång till utbildning och yrkesutbildning för utsatta personer.

Exempel är partnerskap där ÅFs specialister anlitas till lärorledda kurser på teknikområdet. Inom ÅFs program New Immigrated Engineers coachas utrikesfödda med relevanta tekniska förkunskaper med målet att bli anställda.

Relevanta delmål är 4.4, 4.5



## 5 JÄMSTÄLLDHET

Påverkan sker för att utrota diskriminering av kvinnor och flickor samt säkerställa fullt deltagande för kvinnor i ledarskap och beslutsfattande.

Exempel är stadsplaneringsprojekt med tydligt jämställdhetsperspektiv samt ÅFs egna processer som syftar till ökad mångfald, ökad andel kvinnor på alla nivåer och motverkad diskriminering i genomförande av uppdrag och i egna verksamheten.

Relevanta delmål är 5.1, 5.5



## 9 HÅLLBAR INDUSTRI, INNOVATIONER OCH INFRASTRUKTUR

Påverkan sker genom att skapa hållbara, motståndskraftiga och inkluderande infrastrukturer, uppgradering av industri och infrastruktur för ökad hållbarhet, forskning och teknisk kapacitet inom industrisektorn samt ökad tillgång till informations- och kommunikationsteknik för alla.

Exempel är utveckling av stadsutvecklingsprocess för framtidens smarta stad samt forskningsprojekt om Framtidens hållbara transportsystem.

Relevanta delmål är 9.1, 9.4, 9.5, 9.C



## 10 MINSKAD OJÄMLIKHET

Påverkan inom ramen för främjad social, ekonomisk och politisk inkludering, säkerställande av lika rättigheter för alla och utrotad diskriminering.

Exempel är genom säkrad efterlevnad av ÅFs uppförandekod i genomförande av uppdrag samt stadsplanering och design som medför funktionsblandad bebyggelse med olika upplåtelseformer för att motverka segregation och främja inkludering.

Relevanta delmål är 10.2, 10.3



## 11 HÅLLBARA STÄDER OCH SAMHÄLLEN

Påverkan sker genom hållbara transportsystem för alla, inkluderande och hållbar urbanisering, minskad miljöpåverkan från städer samt säkra och inkluderande grönområden för alla.

Exempel är utveckling av stadsplaneringsprocess utifrån Agenda 2030, utformning av säkra och inkluderande stadsdel genom digital visualiseringsprocess samt inkorporering av ekosystemtjänster och grönområden i urbana miljöer.

Relevanta delmål är 11.2, 11.3, 11.6, 11.7



## 15 EKOSYSTEM OCH BIOLOGISK MÅNGFALD

Påverkan sker genom att bevara, restaurera och säkerställa hållbart nyttjande av ekosystem på land och i sötvatten, skydda den biologiska mångfalden och naturliga livsmiljöer samt integrering av ekosystem och biologisk mångfald i nationell och lokal förvaltning.

Exempel är design för minimering av miljöpåverkan vid stadsutveckling samt design av bostadsområden med urbana ekosystemtjänster.

Relevanta delmål är 15.1, 15.5, 15.9



## 16 FREDLIGA OCH INKLUDERANDE SAMHÄLLEN

Påverkan med koppling till att främja rättssäkerhet och säkerställd tillgång till rättvisa, att bekämpa korruption och mutor, att bygga transparenta institutioner samt att säkerställa ett lyhört, inkluderande och representativt beslutsfattande.

Exempel är genom säkrad efterlevnad av ÅFs uppförandekod i genomförande av uppdrag samt uppdrag inom digitalisering av offentlig sektor och hållbar hantering av leverantörsled.

Relevanta delmål är 16.3, 16.5, 16.6, 16.7



## 17 GENOMFÖRANDE OCH GLOBALT LEDARSKAP

Påverkan sker genom stärkt globalt partnerskap för hållbar utveckling genom utbyte av kunskap, expertis och teknik samt utveckling av nya sätt att mäta framsteg.

Exempel är utveckling av metod för stadsplaneringsprocess utifrån Agenda 2030, processstöd för samverkan mellan olika aktörer i samhället, partnerskap för lärorledda teknikutbildning samt utveckling av verktyg för mätning av hållbarhet.

Relevanta delmål är 17.16, 17.17, 17.19



**ÅFs tre kundsektorer** – infrastruktur, industri och energi – påverkas starkt av rådande megatrender. Efterfrågan ökar på tjänster som möter upp just dessa trender såsom globalisering, urbanisering, digitalisering och klimatförändringar. Extra tydligt är att digitaliseringen slår igenom på våra samtliga marknader.

# Trender på marknaden.

## Infrastruktur

**Fokus ligger på** att utveckla hållbara attraktiva samhällen med stark identitet. Digitaliseringen ökar också inom klassiska infrastrukturuppdrag genom alltmer uppkopplad trafik samt ökad funktionalitet, flexibilitet och säkerhet i byggnader. Sektorn kännetecknas av:

### Hållbar stadsutveckling

Den starka urbaniseringstrenden ställer höga krav på klimatanpassade, trygga miljöer i kombination med smarta kommunikationslösningar. Efterfrågan på nya och uppgraderade kommersiella byggnader ökar också. För att hållbar stadsutveckling verkligen ska lyckas krävs en kombination av styrning, tvärsektoriellt samarbete och dialog med medborgare och näringsliv.

### Intelligenta byggnader

Inom fastighetsområdet har den demografiska utvecklingen, med en ökande åldrad befolkning, bidragit till dagens strukturomvandling inom sjukvårdssystemen. Sjukvården är i stor förändring där delar av vården digitaliseras för att bland annat skapa smartare arbetssätt samt för att ge bättre kvalitet till patienter och brukare. Det handlar också om att

utveckla mer individanpassad vård där digitala lösningar ger människor ökad självständighet och bättre stöd att hantera den egna hälsan eller sjukdomen.

### Effektivare transporter

Förtätningen av städer och kranskommuner ökar behovet av effektiva transportlösningar. Omfattande satsningar görs på vägar och spårbunden trafik, främst i Sverige och Norge, där ÅF är engagerade i stora infrastrukturprojekt som exempelvis Follobanen mellan Oslo och Ski, samt höghastighetsjärnvägen Ostlänken mellan Stockholm och Linköping. Stora teknikskiften är dessutom i antågande. På järnvägsområdet drivs utvecklingen av det nya gränsöverskridande trafikledningssystemet som beslutats om inom EU, samtidigt som stora investeringar läggs på drift och underhåll av järnvägsnätet. För vägtrafiken medför det ett snabbt ökat innehåll av IT och automation i fordon samt möjligheter till effektiv interaktion med infrastruktursystemen.

# Industri

**Dagens industriföretag** möter en allt hårdare global konkurrens med ökade krav på produktivitet, kvalitet och arbetsmiljö. Processer och produktion effektiviseras samtidigt som nya produkter utvecklas för att behålla marknadsandelar och lönsamhet. I takt med att behoven blir allt fler och mer krävande, klättrar hållbarhetsfrågorna högre upp på industriföretagens dagordningar. Sektorn kännetecknas av:

## Hållbar industri

Hållbara lösningar ökar i betydelse genom hela industrins värdekedja – från material och design till leverantörer, produktion, produktutveckling och användning. Resurseffektivitet och användning av förnybara material blir också allt vanligare krav i produktutvecklingen, där företag med ledande kompetens inom hållbarhet får en tydlig konkurrensfördel. Insiktsfulla industriföretag överger den tidigare dominerande linjära ekonomin för en cirkulär ekonomi, med cirkulära materialflöden. Industrier arbetar aktivt för att minimera påverkan på klimatet och miljön, samtidigt som myndigheterna löpande skärper kraven. Framtidens fabriker kommer att producera helt andra material än dagens, där bland annat skogsindustrins förnybara råvara är en del av lösningen.

## Framtida mobilitet

En global fordonsindustri växer – i antal fordon, ny teknik och nya tjänster. Etablerade bilföretag förvandlas och helt nya aktörer dyker upp. Marknaden förändras från att ha varit fordonsfokuserad till att bli en diversifierad marknad som erbjuder mobilitetslösningar med nya varumärken och aktörer. Företagen investerar stort i tillväxt, utveckling och partnerskap inom uppkoppling av bilar, självstyrande bilar och elektromobilitet. Konsumenternas och samhällets behov av mer flexibla transportlösningar ökar.

## Industriell digitalisering

Människa och teknik blir allt mer integrerade genom robotik och automation. Digitaliseringen har tagit oss till nästa industrirevolution, Industri 4.0, som är den uppkopplade fabriken. Industri 4.0 skapar stora möjligheter att effektivisera och höja lönsamheten genom förbättrad kvalitet, smartare flöden, färre driftstopp och ökad flexibilitet.

# Energi

**Världens energisektor** befinner sig i en utveckling där gradvisa förändringar sker inom teknik, politik och marknad. Övergripande tydliga trender är decentralisering av elnätet, att individer och hushåll blir egna elproducenter, ökad efterfrågan på förnybara energilag och digitalisering. Sektorn kännetecknas av:

## Ökat energibehov och elanvändning

Antalet megastäder, storstadsområden med över 10 miljoner invånare, växer stadigt främst i Asien. Här är energianvändningen per person en bråkdel jämfört med i västvärlden. I dessa länder är en förbättrad, tillförlitlig energiförsörjning en strategisk fråga för höjd levnadsstandard. Den omfattande urbaniseringen tillsammans med snabb industrialisering kräver ökad kapacitet inom energi, transporter och vattenförsörjning. Under över-skådlig tid finns det därför en potential för nya investeringar i traditionell energiförsörjning. Existerande anläggningar måste också uppgraderas och effektiviseras. Globalt sett behöver stora satsningar göras på lösningar för energilagring, ökad elanvändning och också effektivare nyttjande av nuvarande elnät.

## Nya affärsmodeller

Energimarknaden är till stor del beroende av nationella politiska beslut som verkställs av lokala myndigheter. Många energiföretags svaga lönsamhet gör att nya ägarmodeller blir aktuella. Även intresset från den privata sektorn förväntas öka för investeringar i branschen. Satsningarna påverkas av de politiska drivkrafterna att gå över till mer hållbara energilag. Det kräver nya affärsmodeller i kombination med innovativa och kostnadseffektiva lösningar.

## Fokus på hållbara energikällor

Omkring en miljard människor lever idag utan tillgång till el.<sup>1)</sup> Samtidigt väntas jordens befolkning växa och uppgå till 9 miljarder till år 2040. Även energibehovet uppskattas öka med omkring 30 procent till år 2040,<sup>2)</sup> vilket ställer stora krav på minskad klimatpåverkan. Aktörerna inom energibranschen måste därför kunna tackla klimatförändringarna och det krävs omfattande insatser för att uppnå såväl nationella som globala klimatmål. Förnybar energi, inklusive vattenkraft, står idag för cirka 20 procent av världens totala energiproduktion och är en andel som växer.

1) <https://www.naturskyddsforeningen.se/nyheter/en-miljard-manniskor-i-energifattigdom>

2) <https://www.iea.org/weo2017/#section-1-1>



Smarta städer handlar om att skapa klimatanpassade, resurs- snåla, trygga och integrerade samhällen där människor ska kunna bo, arbeta och trivas.

**Strategin ringar in fyra starka drivkrafter** för ÅFs affär – smarta städer och infrastruktur, framtida transportlösningar, industriell digitalisering och energimarknad i förändring. Det är vårt svar på de globala trenderna, där digitaliseringen utgör en röd tråd. Varje affärsområde har en strategi och en marknadsplan för att driva affärsutveckling kopplat till en eller flera av dessa drivkrafter.

# Starka drivkrafter.

## Smarta städer och infrastruktur

Kraftig inflyttning till städerna, en åldrande befolkning och höga krav på ett hållbart samhälle. Idag pågår stora, utmanande samhällsförändringar som behöver konkreta lösningar. Det handlar om att skapa klimat-anpassade, resurssnåla, trygga och integrerade samhällen där människor ska kunna bo, arbeta och trivas. Allt det som konkret påverkar människors vardag – säkra bostäder, effektiva transporter, tillgänglig sjukvård, trygga mötesplatser, ren luft, minskat buller och god belysning, är viktiga delar här.

➔ Läs om vårt erbjudande på sid 24.

## Framtida transportlösningar

Vårt sätt att förflytta oss förändras. Den digitala revolutionen gör det möjligt med helt nya lösningar som innebär ökad bekvämlighet, lägre miljöpåverkan och säkrare trafikmiljö. Inom fordonsindustrin, som för att behålla konkurrenskraft börjar samverka med helt nya aktörer, pågår just nu en snabb transformation där uppkopplade och självstyrande bilar och elektromobilitet står i fokus. Konsumenterna och samhället efterfrågar också allt mer flexibla transportlösningar.

➔ Läs om vårt erbjudande på sid 25.

## Industriell digitalisering

Konkurrensen inom industrin världen över hårdnar alltmer, vilket skapar press på ökad effektivitet och lönsamhet. Även samspelet mellan människa och teknik genom robotik och automation tättnar, samtidigt som tillgången till stora mängder data skapar helt nya möjligheter att göra skarpare analyser och förbättrad affärsintelligens. Detta leder oss till den fjärde industriella revolutionen, Industri 4.0, den uppkopplade fabriken.

➔ Läs om vårt erbjudande på sid 26.

## Energimarknad i förändring

De globala klimatmålen, smarta städer och framtida rörlighet driver på skiftet från fossila till förnybara energikällor. För att lyckas med detta krävs nya tillförlitliga överförings- och distributionsnät, lagringssystem av energi och digitala lösningar. Energiförsörjningen förskjuts från en stor andel storskalig elproduktion till blandade energileveranser med exempelvis småskalig solenergi och storskalig vattenkraft för att säkra en hållbar energiförsörjning. Smarta elnät blir en förutsättning samtidigt som allt fler börjar producera sin egen el lokalt.

➔ Läs om vårt erbjudande på sid 27.



De globala klimatmålen, smarta städer och framtida rörlighet driver på skiftet från fossila till förnybara energikällor.

**Med ÅFs strategi** konkurrerar vi offensivt på den nordiska, men även på den internationella arenan. Vi prioriterar förvärv som förflyttar oss uppåt i värdekedjan eller adderar viktiga element i form av nischkompetens och position på marknaden.

# Växa och leda.

## GEOGRAFISK EXPANSION

Vårt mål är att växa med 10 procent årligen på befintliga kärnmarknader i Europa samt internationellt inom utvalda nischer genom organisk tillväxt och strategiska förvärv i linje med strategin. För att stärka ÅFs position utanför Sverige bygger vi varumärket i ett antal utvalda länder. Våra kärnmarknader är Sverige, Norge, Danmark, Finland, Schweiz och Tjeckien, där vi växte under året genom förvärv i bland annat Danmark, Finland, Norge och Schweiz.

Med strategin kan ÅF offensivt konkurrera inom utvalda segment på den internationella arenan. Under 2018 drev vi exempelvis ett intressant projekt inom papper och massa i Sydafrika. Vi öppnade också ett innovations- och utvecklingscenter i Chengdu, Kina, för att öka leveranskapaciteten till existerande och nya kunder.

## STRATEGISKT FOKUS

- Växa geografiskt på kärnmarknader.
- Skapa internationell tillväxt inom utvalda nischer.
- Expandera inom internationella investeringsprojekt.

Marilyn Bellefine,  
HR Consultant



## FÖRVÄRV

Vårt arbete med förvärv fortsatte aktivt under året, då vi byggde upp kompetens inom analysområdet för att med bättre precision kunna utvärdera och identifiera potentiella förvärvskandidater. Två typer av förvärv är intressanta:

- **Tilläggsförvärv.** Kompletterar vår nuvarande affär inom utvalda områden och geografier.
- **Plattformsförvärv.** Ger oss möjlighet att ta nästa steg i vår utveckling.

Vi prioriterar förvärv som spetsar och stärker ÅFs erbjudande inom hållbara lösningar, vilket flyttar oss uppåt i värdekedjan eller adderar viktiga element i form av nischkompetens och position i marknaden.

I slutet av året påbörjade ÅF ett plattformsförvärv av det internationella ingenjers- och konsultbolaget Pöyry PLC. Detta skapar en stark plattform för internationell tillväxt – tillsammans blir vi ett av Europas ledande ingenjers- och konsultbolag.

### Årets förvärv

Under 2018 gjordes följande strategiska förvärv, som är nischade inom sina respektive områden och bidrar med ökat värdeskapande:

**Gottlieb Paludan Architects, Danmark.** Utökar ÅFs erbjudande inom arkitektur och design samt expanderar verksamheten i Danmark.

**Arcad Architectes, Schweiz.** Stärker ÅFs erbjudande inom design och arkitektur samt utökar verksamheten på kärnmarknader.

**Samtanke, Sverige.** Stärker positionen ytterligare inom digitala erbjudanden.

**Facilia, Sverige.** Förbättrar ÅFs erbjudande inom säkerhetsanalyser vid hantering av kärnavfall och avveckling av kärntekniska anläggningar.

**Effekt, Sverige.** Stärker ÅFs förmåga till helhetsåtaganden inom fastigheter och tekniska installationer.

**Mometo, Norge.** Utvecklar ÅFs tjänster inom rådgivning och projektledning samt utökar affären inom digitala tjänster i Norge.

**Konsultbolag1, Sverige.** Vässar ÅFs erbjudande inom test- och kravhantering, vilket gör oss till en helhetsleverantör inom digitalisering.

**LBP, Schweiz.** Stärker ÅFs position i Schweiz inom elteknik och kompletterar vårt erbjudande inom infrastruktur.

**Profil-Bau Industrial, Finland.** Utvecklar ÅFs erbjudande inom industriteknik i Finland och utgör en stark bas för expansion i Norden.

**P.A.P, Danmark.** Förbättrar ÅF position på danska energimarknaden och skapar ett bra utgångsläge för fortsatt tillväxt i Skandinavien.

**IFEC Ingegneria, Schweiz.** Ökar ÅFs närvaro i Schweiz och stärker erbjudandet inom energieffektiva och smarta byggnader i regionen.

## NY STRUKTUR FÖR VARUMÄRKEN

ÅF växer snabbt genom nya förvärv, verksamheter och erbjudanden inom hela organisationen. Därför tog vi fram en uppdaterad varumärkesstruktur under året för att optimera vår position på en mycket konkurrensutsatt och diversifierad marknad.

### VARUMÄRKESSTRUKTUR

- 1. ÅF VARUMÄRKE
- 2. FRISTÅENDE VARUMÄRKE
- 3. CO-BRANDING

Jan Eklund,  
Market Area  
Manager,  
Samferdsel og  
Industri

Frode Steinsvik,  
Section Manager,  
Culture and Sport  
facilities and safety

**ÅFs affärsmodell** stärker kundernas långsiktiga konkurrenskraft. Det sker genom våra leveranser av projekt, tvärfunktionella och paketerade lösningar och koncept samt utvalda produkter, vilka svarar upp mot de globala trenderna, tar tillvara på digitaliseringens möjligheter och möter klimatutmaningarna.

# Ökat kundvärde.

Bror Jakobsen, Group Manager  
Energi og miljø  
Hilde Sofie Heum, HR Business  
Partner

## STRATEGISKT FOKUS

- Öka andelen projekt och helhetslösningar.
- Ta fram tvärfunktionella lösningar som möter trenderna i samhället.
- Investera i och utveckla konceptuella lösningar och produkter.
- Optimera serviceaffären.

36%  
Service

64%  
Projekt

## AFFÄRSMODELLENS UTVECKLING

Under året utvecklade ÅF affärsmodellen för att i större utsträckning erbjuda koncept och helhetslösningar. 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 överlag få in hållbarhetsaspekten ännu bättre i kunduppdragen. ÅF erbjuder:

**Projekt.** Större projekt och helhetsåtaganden där ÅF är kundens partner. Projekten kan handla om att skapa kostnadsreduktioner, öka produktiviteten eller bryta in på nya områden och marknader. Det finns en ökande efterfrågan från våra kunder att ÅF tar ett helhetsansvar. Ett utvecklingsprojekt vi gör för Volvo Cars innebär ett nytt tillvägagångssätt. Inom ramen för projektet erbjuder ÅF ett flexibelt ingenjörsteam redo att genomföra utvecklingsuppdrag inom ett flertal områden så som kaross, exteriör, interiör, chassi och klimatsystem. Under året fortgick införandet av en koncerngemensam projektmodell, baserad på PRINCE2-metoden, som skapar värde genom sänkta risker och ökade möjligheter till samverkan.

**Service.** ÅF erbjuder professionella lösningar när kunden är i behov av extern specialkompetens eller personalresurser. Det kan röra sig om att leverera kompletta team med olika kompetens som arbetar mot ett specifikt mål hos kunden eller att vi driver en satellitverksamhet skräddarsydd för kunden. Vi utvecklar kontinuerligt serviceleveransen.

**Lösningar, koncept och produkter.** Kunderna efterfrågar i allt högre grad lösningar som kombinerar tvärfunktionella kompetenser, men också funktions- och konceptlösningar. Här kan ÅF genom att föra samman den senaste tekniken och designen med djupa domän- och processkunskaper inom infrastruktur, industri och energi erbjuda helhetslösningar i världsklass inom smarta städer och infrastruktur, industriell digitalisering, framtida transportlösningar och energimarknad i förändring. Genom ÅFs nya plattform Future Cities sammanför vi alla våra kompetenser för att kunna erbjuda en helhetslösning när framtidens hållbara städer ska utvecklas. Det ökar värdeskapandet för kunderna samtidigt som ÅF flyttar fram positionerna som ett internationellt ingenjör- och designföretag.

## SPECIALISTKOMPETENS

ÅF har en överträffad bredd och djup när det gäller specialistkompetenser. Den utgörs dels av ÅFs egna kvalificerade 11 000 medarbetare, dels av vårt unika nätverk av cirka 35 000 ingenjörer och specialister. Tillsammans har vi goda möjligheter att erbjuda ett skräddarsytt team för varje uppdrag.

För att stärka alla nya medarbetares hållbarhetskompetens utökade vi under året den obligatoriska intro-

duktionskursen "Välkommen till ÅF" med en workshop om hållbarhet. Under 2019 lanseras också en uppdaterad webbkurs i hållbarhet som alla medarbetare ska gå.

## HÅLLBARA LÖSNINGAR MED HELHETSANSVAR

ÅFs hållbara lösningar är viktiga för kunderna, oss själva och samhället i stort. Det vi levererar ska skapa hållbara värden för våra kunder, vara en lönsam affär för ÅF och lämna positiva avtryck på samhällen. Det är främst i design- och konceptfas som produktens eller projektets hållbarhetspåverkan avgörs. Genom förvärv av några av Nordens mest profilerade design- och arkitektföretag kommer vi in tidigt i projektfasen och kan leverera större värden till kunden.

Styrning för hållbara lösningar sker genom ÅFs projektmodell, tvärfunktionella kompetensteam och att ÅF investerar i att komma in tidigt i design- och konceptfas. Projektmodellen är viktig eftersom vi där definierar projektets positiva och negativa påverkan. Genom introduktionskursens workshop om hållbarhet och den obligatoriska hållbarhetsutbildningen ökar kunskapen och medvetenheten inom ÅF om hållbarhet och värdeskapande. Det kan till exempel handla om att undvika negativ påverkan via rätt val av lösning och material eller om att utveckla lösningar som leder till positiva effekter på människor och miljö. Hållbarhetsprestandan på ÅFs leveranser är dock starkt kopplad till vad kunden själv definierar och beställer.

## KONCEPT OCH PRODUKTER

### – NÅGRA EXEMPEL

- Sustainable Business Performance Indicators, SBPI – digitalt verktyg som mäter hållbarhet på ett vetenskapligt sätt, läs mer på sid 15
- PaperLine – produktionssystem för massa- och pappersindustrin
- SupportLine – eftermarknadstjänst inom industrin
- Product Regulatory Support, PRS – webbaserat verktyg för effektiv datainsamling av underleverantörsuppgifter
- retrÅFit – tjänst som tillgodoser behov i åldrande värmekraftproduktion
- Radox – system för att dokumentera föremål geografiskt (GIS)
- Visito – besökssystem för ökad säkerhet och kontroll
- Easy – stödsystem för kvalitetssäkring och efterlevnads-kontroll av tjänster
- Tiger – forsknings- och utvecklingskompetens som sätts ihop för specifikt tillfälle
- Balance+ – intelligent adaptiv lösning för att optimera kontrollparametrar i värmekraftverk
- Liquid Light – hållbart, visuellt och inspirerande ljuskoncept anpassat till mänskliga behov och aktivitet
- Value Trace – kravhanteringssystem av produkter och projekt
- ORDENA-modell – modellering som underlättar beslutsfattande

**Genom att kombinera** ÅFs unika kompetens inom design med smarta digitala lösningar och djupa domänkunskaper inom infrastruktur, industri och energi arbetar vi för att erbjuda ledande helhetslösningar.

# Hållbara lösningar i världsklass.

## Smarta städer och infrastruktur

**ÅF driver utvecklingen** kring framtidens städer. Vi formar effektivare, grönare städer där resurser och utrymmen är optimerade för människor. Smarta hem, självstyrande fordon och hållbar stadsplanering är exempel på lösningar som definierar framtiden. För att verkligen lyckas anpassar vi de globala trenderna till den lokala marknaden där uppdraget sker. Våra uppdragsgivare efterfrågar också i allt högre grad lösningar och processer som säkrar minsta möjliga klimatpåverkan. ÅF har kompetensen och vill driva utvecklingen av hållbara städer och samhällen. Vi ser fram emot att påverka beslut i hållbar riktning.

**Genom spetskunskap** och innovativa lösningar är vi med och påverkar utvecklingen av många offentliga stadsutvecklingsprojekt såväl i Sverige som internationellt – från projektering av vägar och kollektivtrafik till att skapa framtidens sjukhus, bostäder, belysning och akustik. I de övergripande teknikskiften som sker har vi en stor konkurrensfördel genom våra helhetslösningar inom samhällsbyggnad.

**Vi ser en tilltagande** digitalisering i klassiska uppdrag och tjänster inom infrastruktur: alltmer uppkopplad trafik, fler funktioner samt krav på flexibilitet och säkerhet i byggnader. Det ger utrymme för innovationer samt möjlighet att erbjuda hela bredden av vår kompetens genom nya affärsmodeller och tjänster. Våra experter inom IT och automation är en förutsättning för ökad effektivitet, i såväl trafiksystem som byggnader.

**ÅF bidrar till FN:s globala mål** om hållbara städer och samhällen (SDG 11). Våra uppdrag skapar värden såsom effektiv och förnybar energianvändning, resurseffektivisering, säkra arbetsplatser och bostäder, tillgänglighet samt förbättrad luft- och vattenkvalitet. För att kunna påverka hållbara lösningar inom branschen är ÅF också medlem i nätverket Gröna Städer.

### CASE, AKADEMISKA SJUKHUSET

#### Framtidens moderna sjukhus sätter patienten främst

**Ett omfattande** ny- och ombyggnadsprojekt utförs på Akademiska sjukhuset i Uppsala. ÅF har spelat en central roll i uppförandet av den nya vård- och behandlingsbyggnaden (ingång 100/101), bland annat genom att projektera el, VVS, styr, sprinkler och medicinska gaser för ca 60 000 m<sup>2</sup>, inklusive lokaler för högspecialiserad cancervård, strålningsbehandling och operationer.

Dessutom har vi ansvarat för att miljöcertifiera byggnaden enligt det svenska systemet Miljöbyggnad Guld. Genom att beräkna och sammanställa rapporter för energianvändning, solvärmelast, termiskt klimat och ventilationsstandard har vi lyckats uppnå en hög energiprestanda och samtidigt ett behagligt inneklimat.



# Framtida transportlösningar

**ÅF underlättar framtidens** rörlighet så att människor kan förflytta sig överallt och när som helst. Lösningar för förbättrat trafikflöde, bättre användning av utrymmen, säkrare trafik och transporter samt minskade föroreningar är något som behövs än mer framöver. Det realiseras med hjälp av data i realtid.

**Idag erbjuder ÅF** fordonsutveckling i världsklass, leder utvecklingen av smarta städer, har djupgående kompetens inom digitala lösningar och ett erkänt industriellt processtänkande. Det ger oss sammantaget unika möjligheter att ta fram innovativa och effektiva lösningar för morgondagens mobilitet.

**Den internationella** fordonsmarknaden växer mest och ger oss stora möjligheter. När våra kunder går från den traditionella "fordonsfokuserade" marknaden till en mycket mer diversifierad marknad finns ÅF med och stödjer utvecklingen på olika sätt:

- Uppkopplade bilar med digitala tjänster, exempelvis Spotify, trafikinformation och realtidsdata.
- Alltmer självkörande fordon.
- Elektromobilitet för hybrider och/eller elbilar.

**I och med att** konsumenternas ökade behov av flexibla transportlösningar ökar, får ÅF som ingenjör- och designföretag allt fler affärsmöjligheter, och marknaden utvecklas konstant.

**ÅF bidrar här** ytterligare till FN:s globala mål om hållbara städer och samhällen (SDG 11). Vi gör det genom våra innovationer inom olika transportsystem och fordon, som kopplar samman system, samhällen och människor. Detta leder till effektivare energi- och resursanvändning samtidigt som vi skapar tryggare och säkrare miljöer.

## CASE, TRAFIKVERKET

### Färre trafikolyckor med digital lösning

**ÅF ska leverera** halkrapporter i realtid till Trafikverket. Det blir möjligt genom ett samarbete med Volvo Cars. Målet är att bidra till minskad halka och färre olyckor på svenska vägar.

– Teknikutvecklingen med mängder av tillgänglig data innebär både stora möjligheter

och nya samarbeten. För ÅF är det här ett bra exempel på hur vi digitaliserar inom infrastruktursektorn, säger Malin Frenning, divisionschef på ÅF Infrastructure.

Alla Volvo-bilar i Sverige med halkvarningssystemet Slippery Road Alert, samlar in och vidareförmedlar information

om väglaget. Den första leveransen av data, som är anonymiserad, skedde till Trafikverket i slutet av 2018. Genom den här digitala lösningen kan Trafikverket agera snabbare och mer strategiskt för att minimera tiden som vägbanan är hal vid kallt väder. Projektet pågår under två år och ska sedan utvärderas.



# Industriell digitalisering

**ÅF möjliggör digitaliserade** industrier där innovativa lösningar baserade på informationsteknik skapar vinster längs hela värdekedjan. Robotik, automation, molndata, big data och Internet of Things är några av de teknologier vi arbetar med som leder oss till nästa industriella revolution: Industri 4.0. Särskilt inom robotik och automation märker vi av en stor efterfrågan.

**Vi har en stor fördel** som leverantör när industrin digitaliseras; få andra aktörer har så djupa domänkunskaper i kombination med IT-kompetens som ÅF. Vi verkar inom ett brett spektrum av industriprojekt – allt från produktutveckling, processutveckling och logistiklösningar till effektiviseringar i materialflöden. Vi hjälper utvecklingsintensiva branscher att ställa om till helt nya sätt att producera. Genom att applicera digitalisering och smart teknik hjälper vi till att koppla samman maskiner, system och processer som leder till effektivare energi- och resursanvändning.

**ÅF deltar också** i utvecklingen av många olika typer av produkter som används dagligen: tvättmaskiner, mobiltelefoner, förpackningar och fordon. Det kan vi göra snabbt tack vare våra helhetsåtaganden som ofta innebär multidisciplinära projekt, där till exempel kompetens inom automation och industriell IT kombineras för att knyta samman kundernas affärssystem och produktion.

**ÅF bidrar här till FN:s globala mål** om hållbar industri, innovationer och infrastruktur (SDG 9). Det gör vi genom våra uppdrag som optimerar logistik och processflöden för att öka produktiviteten samt minimera energi- och resursanvändningen.

## CASE, BROR TONSJÖ

### Industry 4.0 – digital kontroll ger lägre kostnader och högre effektivitet

**Bror Tonsjö AB** är ett Göteborgsbaserat företag som utför skärande bearbetning i metalliska material inom områdena svarvning, fräsning till fordon och verkstadsindustrin.

Kunden ville få bättre kontroll på utnyttjandegraden av maskinparken eftersom de stundtals hade en lägre produktionstakt och fick ofrivilliga produktionsstopp som ibland ledde till kvalitetsproblem. Bror Tonsjö såg en möjlighet att via digitalisering utvinna mer information om maskinernas kapacitet och effektivitet, och då förebygga stopp. Bristfällig information medförde att beslut baserades på antaganden istället för på fakta.

ÅF fick i uppdrag att digitalisera Tonsjö AB:s verksamhet. Samtliga maskiner kopplades ihop med affärssystemet i en molnlösning som nu visualiserar nyckeltal för effektivitet och larm när maskiner stannar eller verktyg behöver bytas.

Detta gör att operatörerna nu har bättre överblick över det löpande arbete och prioriteringarna, samt att underhåll och reparationer kan planeras, och längre och kostsamma produktionsstopp undvikas. Systemet skickar också information till rätt mottagare för att rätt åtgärd ska kunna genomföras. Om ingen åtgärd utförs eskaleras larmet till nästa nivå tills felet är korrigerat. Genom att digitalisera hela produktionskedjan har kunden fått en helt annan kontroll på sin produktion och sin maskinpark, vilket sparat kostnader och ökat effektiviteten med 15 procent.



# Energimarknad i förändring

**ÅF tänker innovativt** om hur energi ska produceras framöver. I framtiden är elproduktionen decentraliserad och utmaningen att lagra energi löst. Här behöver en robust och effektiv energiinfrastruktur byggas under de närmaste åren. Vår drivkraft är att säkerställa tillgång till prisvärd, pålitlig, hållbar och modern energi för alla.

**Inom energiområdet** har ÅF en stark global inriktning. Vi finns på över 80 platser i Europa, Asien, Afrika och Latinamerika. Kompetensen spänner över samtliga energislag – från olja, kol, gas och kärnkraft till vattenkraft och förnybar energi – samt transmission och distribution. På vägen till hållbar och modern energi bistår ÅF med tekniska lösningar i framkant även inom icke förnybar energi, för att säkra att fler människor får pålitlig baskraft. Att säkra energiförsörjningen och transformera energin till förnybar är en stor utmaning.

**Med vårt breda expertkunnande** kan vi erbjuda energikunderna ett brett spektrum av tjänster inom energimarknadsanalyser, kraftgenerering, livscykelbedömningar av investeringar samt oberoende bedömningar och granskningar. Genom att kombinera smart energiteknik med digitalisering kan ÅF även bidra till att koppla ihop energisystem och samhällen. För att stärka vårt erbjudande till de nya behoven på den föränderliga energimarknaden har vi anpassat vår strategi och affärsmodell.

**ÅF bidrar här till FN:s globala** mål om hållbar energi för alla (SDG 7). Det gör vi genom våra tjänster som säkerställer tillgång till överkomlig, tillförlitlig, hållbar och förnybar energi för alla, men också att minska energianvändning, resurseffektivisera och begränsa klimatutsläppen.

## CASE, FORTUM

### Stabilare kraftsystem med batterier för Fortum Sverige

**För att reglera** effektbalansen, det vill säga balans mellan produktion och konsumtion av el, i det nordiska kraftsystemet används i huvudsak vattenkraft. Om konsumtion är större än produktion, så sjunker frekvensen under 50 Hz och omvänt stiger den över 50 Hz om produktion överstiger konsumtion. Detta är förklaringen till varför effektbalansering kallas frekvensreglering. Man vill helt enkelt undvika toppar och dalar i kraftsystemet och behålla det på en stabil nivå.

I samband med att en allt mer varierande elproduktion (framförallt vindkraft och solkraft) ansluts till vårt elnät idag, så ökar också behovet av snabb frekvensreglering. De turbiner som används på vattenkraftverk idag är tyvärr relativt långsamma i sin reglering, därför behöver man utveckla nya metoder för att kunna hänga med i det moderna kraftsystemets tempo. Dessutom sliter den ständiga regleringen på turbinernas hydraul-mekaniska reglerutrustning.

I ett utvecklingsprojekt ska Fortum därför installera batterier med tillhörande växelriktare vid Forshuvuds kraftverk utanför Borlänge. Batterierna ska verka tillsammans med vattenkraften för att bidra till frekvensreglering. Medan vattenkraften tar upp till 60 sekunder på sig att reglera in önskad effekt, så är batterierna snabba och kan leverera önskad effekt redan nästa sekund.

ÅF finns på plats och hjälper till med kabeldimensionering och elkonstruktion, samt konfiguration av reläskydd och programmering av tillkommande styrsystem.

Projektet beräknas vara klart i april, och målet är att kunna bidra med snabbare frekvensreglering, samtidigt som det mekaniska slitaget på vattenturbinens reglerutrustning minskas.



Vårt angreppssätt handlar om att optimera staden utifrån mänskliga behov utan att äventyra våra naturresurser.

» Den framtida staden berör inte bara politiker, planerare och invånare, utan även tillverkningsindustri, logistikföretag och detaljhandel. Vi kommer att hjälpa våra kunder ta tillvara de möjligheter som stadsutvecklingen innebär. «

Helena Paulsson, Head of Urban Development



Utifrån invånarnas behov och välmående utvecklar vi attraktiva, smarta och hållbara städer för kommande generationer.

**Globalisering**, urbanisering, klimatförändringar och digitalisering kommer framöver i hög grad påverka hur vi lever och bor. Genom att fokusera på, och alltid utgå ifrån, människorna i staden – deras behov och välmående – vill vi vara med och utveckla attraktiva, hållbara och smarta städer för kommande generationer.

**ÅF har en unik position** att kunna leda den här utvecklingen med vår breda kompetens, strategiska rådgivande roll kombinerat med ett holistiskt tillvägagångssätt. Med vår samlade kompetens inom stadsutveckling, energi, vatten, avfall, industri, digitala lösningar, framtida mobilitet och mycket mer, skapar vi kombinerade lösningar som spänner över flera fält, vilket är nyckeln i utvecklingen av framtidens städer. Vi kan erbjuda tvärvetenskapliga expertteam från start till mål, genom alla faser: strategisk rådgivning, konceptdesign och genomförande.

**Därför lanserade vi** i slutet av 2018 Future Cities som presenterar vår förmåga att utveckla hållbara städer lokalt, regionalt, nationellt och internationellt. ÅFs angreppssätt handlar om att optimera staden utifrån mänskliga behov, utan att äventyra våra naturresurser. Det gör vi genom att låta tvärdisciplinära samarbeten, genomtänkt design, industriell excellens och digitala lösningar styra när framtidens städer förtätas och utvecklas.



Om bara drygt 30 år förväntas hela 70 procent av världens befolkning bo i städer. Redan idag lever hälften på 3 procent av världens yta. Det innebär att städerna kommer vara en nyckel till hållbar utveckling. Nu står vi inför komplexa utmaningar som kräver både modiga beslut och handling. ÅF vill och kan leda den utvecklingen.

# Future Cities.

## CASE, HELSINGBORG STAD

### Studie av ljudmiljö i stadsnära platser

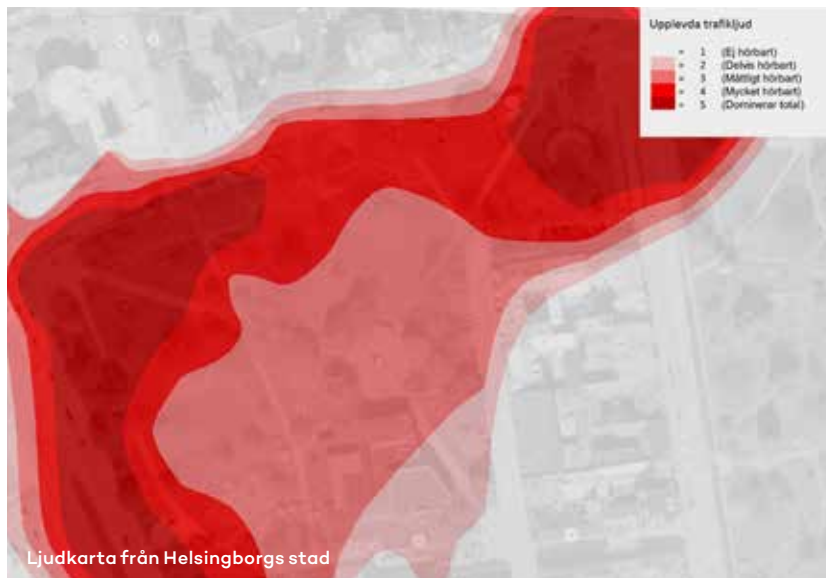
**Hur vill vi att en stad ska låta? Vad är en bra ljudmiljö? Dessa frågor låg till grund för en ljudmiljöstudie som utfördes på fyra stadsnära platser i Helsingborgs stad.**

I syfte att skapa attraktiva platser för stadens invånare fick ÅF i uppdrag av Helsingborgs stad att ge förslag på visuellt tilltalande bulleråtgärder. För att ge en

nyanserad bild av ljudmiljön och skapa ett lättbegripligt beslutsunderlag, gjordes en traditionell bullermätning och därutöver en mätning av det upplevda ljudlandskapet på de fyra platserna. Varje plats delades upp i ett rutnät, där den upplevda ljudmiljön kartlades genom ett frågeformulär. Ljud delades upp i olika kategorier som mättes var för sig. Detta resulterade i ljudkartor som visade balansen och nivåerna mellan de olika ljudkategorierna. De ljudkategorier som mättes var människoljud (blå), maskinljud (röd) och naturljud (grön). Helsingborgs stad kan på så sätt lättare

ta ställning till vilka ljud som ska dämpas respektive vilka ljud man vill bevara eller förstärka.

I detta uppdrag jobbade flera teknikområden (akustik, ljudesign och landskapsarkitektur) tillsammans vilket underlättade dialogen med kunden. En av ÅFs styrkor är våra många teknikområden med expertis, som när de integreras underlättar samtal med kunden och dialogen tvärs avdelningar och teknikområden.



**ÅF fortsätter att öka** effektiviteten och stärka vår förmåga. Samtidigt arbetar vi för att bli ett så hållbart företag som möjligt där affärsetiken samt valen av partners, kunder och projekt utgör vitala delar.

# Operational Excellence.

## STRATEGISKT FOKUS

- Förenkla och skapa fokus i organisationen.
- Anpassa finansiella styrningen.
- Optimera prissättning och inköp.
- Skapa etiskt engagemang och åtagande.

Thea Collett, Senior Light Designer  
Rune Berg, Project Manager Buildings

## Integrerad affärsstrategi

Under året integrerade vi ÅFs hållbarhetsstrategi fullt ut i affärsstrategin, där hållbarheten utgör basen för vår innovation och tillväxt. Därmed förtydligas vår inslagna inriktning på hållbarhet i alla led. Det här mildrar våra företagsrisker, genererar nya produktidéer, producerar mer intäkter och skapar ökat mervärde till vårt varumärke.

## Finansiell styrning

För att säkerställa nöjda kunder och konkurrenskraftiga priser arbetar ÅF ständigt med att effektivisera verksamheten och reducera kostnaderna. Detta genomförs inom respektive affärsområde och följs upp genom olika nyckeltal som kvalitet i projektgenomförande, mätning av kundnöjdhet, beläggningsgrad och kostnadsutveckling. De fyra divisionernas olika affärsområden har fullt resultatansvar. Det innebär ett internationellt totalansvar för kunder, försäljning och leverans inom respektive område. Affärsområdena mäts sedan på både finansiella och icke finansiella nyckeltal med stöd av Balanced Scorecard.

## Prissättning

ÅF stärker kundernas konkurrenskraft genom att skapa kostnadseffektiva lösningar och koncept. Vi arbetar för en prissättning som baseras på kundvärdet vi levererar och mindre på antal nedlagda timmar i ett projekt. Det ska bidra till både ett högre upplevt kundvärde och en ökad lönsamhet.

## Affärsetik

Genom att ta ansvar för hur ÅF bedriver verksamheten blir vi också en del av lösningen för en mer hållbar framtid. Det ökar vårt förtroende bland medarbetare, kunder, partners, leverantörer, investerare och andra som påverkas av oss, stärker varumärket och affären. Grunden för vår affärsetik är sammanfattad i ÅFs uppförandekod, som uppdaterades under året för att tydliggöra mål, ansvar och värderingar. För att manifestera vårt arbete är ÅF sedan flera år medlem i FN:s Global Compact.

Det är våra medarbetare som har huvudansvaret för att leva efter affärsetiken. De får kännedom om ÅFs affärsetik och innehållet i den genom onboarding-process och utbildning. Uppförandekod, visuellblåsar-policy och rutiner i processen för Sustainability Risk Assessment följs upp i ÅFs internrevision samt rapporteras till revisionsutskottet och koncernledningen. Via interna och externa revisioner hittas avvikelser som åtgärdas.

ÅF tar också ett aktivt ansvar för val av partners, kunder och projekt. Vi vill agera som föredöme och inspirationskälla för våra partners och kunder. Genom vår vision – Providing leading solutions for generations to come – tar vi ansvar för att leverera hållbara

70% Privat sektor  
30% Offentlig sektor

lösningar. ÅF påverkar så långt det går sina kunder i hållbar riktning och kräver deras respekt för vår uppförandekod. Skulle det inte fungera avslutar vi samarbetet.

## IT-säkerhet

Som ett internationellt ingenjör- och designföretag har ÅF en holistisk syn på hantering av information och IT-säkerhet. Vi bevarar sekretess, integritet och tillgänglighet av all viktig information för att behålla konkurrenskraft och rykte samt för att följa lagar och avtal. Vår bransch bygger på förtroende och kunderna förväntar sig ett starkt skydd mot externa IT-hot. Därför fokuserar ÅF mer än någonsin på informations- och IT-säkerhet såväl internt som på plats hos kund. Säkerhetsarbetet, som bygger på delat ansvar och förtroende, är integrerat i hela verksamheten – från enskild medarbetare till processer och system.

## Dataintegritet

Människor är nyckeln till ÅFs framgång, vilket grundar sig på deras förtroende för oss. Därför är det viktigt för ÅF att principen ”din data är vårt ansvar” vägleder oss i vårt agerande. Vi inrättade under året ett globalt system för att skydda och hantera datasekretess och personlig information, i enlighet med EUs dataskyddsförordning GDPR.

## Energieffektivitet och miljö

ÅF ska visa vägen genom hög energieffektivitet och låg miljöpåverkan. Vi har ett certifierat miljöledningssystem enligt ISO 14001 som säkrar ett systematiskt miljöarbete. Vår miljöpåverkan kommer främst från påverkan hos kund, tjänsteresor och energianvändning i kontorslokaler. Målet är att halvera ÅFs koldioxidutsläpp per medarbetare till 2030 jämfört med basåret 2016. Vi arbetar kontinuerligt med aktiviteter och uppföljningar för att uppnå det målet.

Under 2018 uppgick ÅFs totala utsläpp till 13 556 ton CO<sub>2</sub>e, jämfört med 11 878 ton föregående år. Omräknat per medarbetare uppgick utsläppen till 1 324 kg CO<sub>2</sub>e, vilket är 3,1 procent högre än föregående år och 1,7 procent lägre än basåret 2016. De ökade utsläppen under året förklaras av fortsatt internationell expansion och därmed en ökad andel flygande. Läs mer på sid 101.

ÅFs fordonspolicy uppdaterades under 2018 med målet att övergå till en fossilfri, säker, ren och tyst fordonssflotta till 2027. Det innebär att utsläppsgränsen ska minska med 13 gram CO<sub>2</sub>e i genomsnitt per år med starten 120 gram CO<sub>2</sub>e 2019.

## TIO STÖRSTA KUNDERNA 2018

- |               |                |
|---------------|----------------|
| - AB Volvo    | - GE           |
| - AstraZeneca | - Scania       |
| - Avinor AS   | - Trafikverket |
| - Ericsson    | - Vattenfall   |
| - FMV         | - Volvo Cars   |

För att ÅF ska utvecklas i linje med vår vision och strategi krävs modiga, hängivna lagspelare. Genom att erbjuda intressanta karriär- och utvecklingsmöjligheter attraherar vi nya talanger och utvecklar dem vi redan har.

# Attraktiv arbetsgivare.

## STRATEGISKT FOKUS

- Utveckla ledarskapet.
- Utveckla medarbetarengagemang.
- Stärka arbetsgivarvarumärket.
- Fortsätta offensiv rekrytering.
- Öka mångfald och inkludering.



Sara Lindstrand, Ingenjör och Senior Manager Sustainability

## Ledarutveckling

För ÅF handlar ledarskap om att skapa långsiktigt hållbara resultat genom att utveckla såväl affären som medarbetarna. Ett gott ledarskap – välförankrat i vår kultur och strategi – är grunden för våra starka kundrelationer och engagerade medarbetare. Vi jobbar därför strukturerat och långsiktigt med att identifiera chefstalanger samt planera för befordring och succession i olika ledarroller. Cheferna utvecklas via ledarutbildningar i den egna utbildningsverksamheten ÅF Academy. Under året uppdaterade vi vår ledningsgenomgång och successionsplanering samt tog fram nya incitamentsmodeller för högsta ledningen.

## Engagemang och utveckling

Tack vare ÅFs storlek och bredd kan vi erbjuda medarbetarna många intressanta karriär- och utvecklingsmöjligheter. Några karriärvägar kan vara specialist, chef, projektledare och affärsutvecklare, vilket också blir allt viktigare att lyfta fram för att visa på att en karriär är möjlig hos oss. För att få fler att våga testa nya roller ska vi framöver underlätta jobbrotation. Under året utvecklades också servicen till dem som vill tjänstgöra i utlandet, för att bättre stödja dessa.

Till stor del sker medarbetarnas kompetensutveckling under arbetet. Då hållbarhet är kärnan i vårt kunderbjudande jobbar vi för att öka förståelsen och kunskapen för hållbarhetsfrågorna inom hela ÅF. Utöver detta erbjuder vi bland annat:

– **ÅF Academy.** Egen utbildningsplattform för medarbetare med en mängd utbildningar. Under året fortsatte digitaliseringen av den för att öka tillgänglighet, utbud och utbildningsformer.

– **Future ÅF Programme.** Program via digital plattform för enskilda medarbetare och team för att aktivera ÅFs vision, strategi och värderingar.

En viktig faktor för ökad motivation och engagemang är löpande samtal mellan medarbetare och chef kring prestation och utveckling. Här stöts cheferna via ett förenklat och interaktivt verktyg för utvecklingssamtal. Varje medarbetare ska ha minst ett utvecklingssamtal per år.

Varje år genomför ÅF också minst en medarbetarundersökning. Årets resultat visar att medarbetarnas engagemang består, och att den nya strategin skapar ökad tydlighet om vart vi är på väg som bolag.

## Arbetsgivarvarumärke

ÅF har länge medvetet arbetat med att bygga ett starkt arbetsgivarvarumärke – ett arbete som fortsatt ligger högt på agendan. För att stärka varumärket marknadsförs ÅF via digitala kampanjer, besök på högskolor och universitet, interna ambassadörer och internkommunikation. I Universums karriärbarometer bland unga yrkesverksamma ingenjörer befäste vi vår position som ett av toppföretagen när vi 2018 placerade oss på fjärde plats. Några aktiviteter som på lång sikt stärker varumärket ytterligare är:

– **ÅF Future Talent.** Program för talangfulla blivande civilingenjörer. Syftet är att studenten ska lära känna ÅF och engagera sig som ÅF-ambassadör på sitt universitet eller sin högskola.

– **Tekniksprånget.** Nationellt initiativ där ÅF deltar för att stimulera intresset för ingenjörsutbildningar, där antagna ungdomar erbjuds fyra månaders praktik. Under året sökte totalt 2 558 ungdomar, varav 515 ville praktisera på ÅF. Utav dessa var 45 procent kvinnor.

## Rekrytering och introduktion

ÅF växer snabbt, bara under året anställdes över 2 000 medarbetare. Den här tillväxttakten förutsätter en effektiv och välfungerande rekryteringsprocess. Varje chef ansvarar för sin rekryteringsplan och sina rekryteringar, med stöd från HR-organisationen. Enbart i Sverige hade ÅF i slutet av året 30 rekryterare som söker upp intressanta kandidater, bearbetar dessa och säkrar en bra upplevelse för kandidaten i rekryteringsprocessen.

För att ge kandidaterna en tydligare bild av ÅFs insida tog vi under året fram en kandidatportal. En onboarding-app med matnyttig, inspirerande information och en ÅF-dag på huvudkontoret ger nya medarbetare ett professionellt välkomnande.

## VÅRA TRE KÄRNVÄRDEN

- **Modig.** Vi tänker större och utanför ramarna för att öka värdet och göra skillnad. Vi utmanar varandra, fattar modiga beslut och tar alltid ställning för det vi tror på.
- **Hängiven.** Vi har en unik blandning av kompetenser och är alla passionerade inom våra områden. Vi delar med oss av vår kunskap för att göra skillnad och drivs av vår nyfikenhet för att växa och lära oss mer.
- **Lagspelare.** Vi samarbetar för att ta vara på nya möjligheter. Vi tror att mångfald ger styrka, och vi utmanar, stöttar och tar fram det bästa i varandra.

## Behålla och utveckla talanger

ÅF behöver ingenjörer inom i stort sett alla områden. Utöver att rekrytera rätt individer måste vi klara av att behålla och utveckla dem för att möta efterfrågan från kunder. Talanghanteringen handlar om allt från att hitta rätt individ, hamna på rätt plats, ha förutsättningar att utföra sitt arbete, till att skapa engagemang och rätt kultur via ÅFs ledarskap och processer. Kulturen ska genomsyra enskilda chefers vardag, vilket innebär att den ska påverka alla anställda, och i förlängningen alla företags intressenter.

Frida Wam Grönberg,  
Team leader HVAC  
Ahmed Alaydi, Architect  
and Urban Designer

## KÖNSFÖRDELNING

2018

● Kvinnor ● Män



### Konsulter

Kvinnor 24,7 %  
Män 75,3 %



### Nyrekryterade

Kvinnor 29,3 %  
Män 70,7 %



### Chefer

Kvinnor 21,0 %  
Män 79,0 %

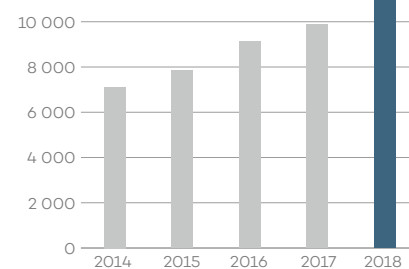


### Medarbetare totalt

Kvinnor 26,2 %  
Män 73,8 %

## UTVECKLING ANTAL ANSTÄLLDA

2014–2018



Vår personalomsättning påverkas av rådande marknadstrender och konjunkturcykler. Medarbetares och potentiella medarbetares förväntningar på oss som arbetsgivare influeras av de trender som gäller. Kompetensbristen i samhället påverkar sedan utbudet av talanger som ÅF har att ta del av.

Vi styr ÅFs talanghantering genom koncernövergripande processer, policyer och systemstöd. Chefer har tillgång till riktlinjer, verktyg och mallar. HR finns tillgängligt för att stötta cheferna. Styrningen minskar risken för godtycke, hjälper chefen att arbeta mer effektivt och säkerställer en "lägsta-nivå" för talanghantering.

### **Jämställdhet, mångfald och inkludering**

Som ett snabbväxande företag är ÅF ständigt på jakt efter en mångfald av talanger, som bidrar till innovationskraften hos kunder och i samhället. Vi är övertygade om att en mer diversifierad arbetsplats ökar konkurrenskraften. ÅF bedriver därför ett aktivt mångfalds- och inkluderingsarbete på olika sätt: utveckla processerna för att attrahera och rekrytera nya chefer och medarbetare, säkerställa rättvisa och könsneutrala löner samt utbilda och träna chefer i inkluderande ledarskap. Vi håller på att genomföra ett certifieringsarbete för mångfald och inkludering. Inom ramen för det arbetet tar vi fram mer konkreta handlingsplaner för ökad mångfald. Två fokusområden finns:

– **Fler kvinnor.** ÅF har ett övergripande mål om att skapa bättre könsbalans, bland både konsulter och chefer. Ett delmål är 30 procent kvinnliga chefer och medarbetare till 2020. I slutet av året hade ÅF totalt 26 procent kvinnor och andelen nyrekryterade kvinnor under året var 29 procent. ÅF bedriver flera olika initiativ för att förbättra könsbalansen under namnet EVEN ODDS.

– **Fler nyanlända ingenjörer.** ÅF bedriver sedan 2016 ett traineeprogram riktat mot nyanlända ingenjörer för att tillföra värdefull kompetens. Tillsammans med Arbetsförmedlingen arbetar våra två diversity-coacher för att hitta rätt kandidater och ge stöd till antagna traineeer och deras chefer. I slutet av året hade totalt 135 nyanlända ingenjörer fått anställning hos ÅF.

Mångfald får konsekvenser inom hela ÅF då den påverkar kulturen genom ledarskap och samarbete. I slutändan ger det konkreta effekter inte bara för kunden, utan för hela samhället genom att vi kan bidra med ännu smartare lösningar på de stora samhällsutmaningarna. Strukturer som skapar och förstärker fördomar finns överallt, även inom ÅF. Vi kan påverka dessa genom utbildning, kulturbygge och ledarskap, men medarbetarna och övriga intressenter påverkas även av intryck från omgivande samhälle.

» Vi är övertygade om att en mer diversifierad arbetsplats ökar konkurrenskraften. «

Vi styr mångfald, jämställdhet och inkludering genom strukturerade processer, policyer och verktyg för chefer och medarbetare inom alla personalrelaterade områden. ÅF arbetar även med kommunikation genom att visa upp förebilder och goda exempel. Detta bidrar till att färre beslut fattas på osakliga grunder och en generell kompetenshöjning bland chefer och medarbetare.

### **Arbetsmiljö, hälsa och säkerhet**

För att vara en attraktiv arbetsgivare behöver vi säkerställa en god och säker arbetsmiljö för våra medarbetare. Även för kunder och andra intressenter är det viktigt, då en god arbetsmiljö för ÅFs medarbetare säkrar hållbara resultat och långsiktiga relationer.

Medarbetare i Sverige omfattas av vårt ramavtal med Previa inom företagshälsovård, där det ingår regelbundna hälsoundersökningar, arbetslivsinriktad rehabilitering och stöd. ÅF i andra länder har lokala rutiner för företagshälsovård. För att främja medarbetarnas hälsa utanför arbetet finns frivilliga sjukförsäkringar att teckna. ÅF i Sverige erbjuder utöver det varje medarbetare ett friskvårdsbidrag och hälsofrämjande aktiviteter.

### **Resesäkerhet**

De senaste åren har risker i samband med affärsresor ökat. För att tackla detta har ÅF blivit mer proaktivt i riskhanteringen av medarbetarnas resesäkerhet i internationella och komplexa miljöer. Ambitionen är att överträffa gällande lagkrav inom arbetsmiljö som gäller för resor och internationella uppdrag. Under året förstärkte vi arbetet, där följande prioriteringar gäller:

**1. Förberedelser.** Erbjud resenär rätt verktyg, tjänster och lösningar för att minska reserisker och ekonomiska konsekvenser.

**2. Realtidsövervakning.** Meddela resenär omedelbart om den skulle kunna påverkas av väder, hälsa, terror eller annan händelse med hjälp av teknik för global övervakning i realtid.

**3. Omedelbar hjälp.** Ge resenär eller utlandsplacerad omedelbar hjälp avseende evakueringstjänster, medicinsk- eller säkerhetssupport via en global kontaktyta som är en del i den globala krishanteringen.

**De globala trenderna** – globalisering, urbanisering, digitalisering och ompositionering – är underliggande drivkrafter som ökar efterfrågan på våra tjänster. På ÅF utvecklar vi ständigt våra erbjudanden och styr våra resurser för att anpassa verksamheten till vår föränderliga omvärld.

# Fem skäl att investera i ÅF.

①

## Föränderlig omvärld ökar behovet av våra lösningar

ÅF skapar hållbara lösningar som spänner brett över både kompetensområden och kundsegment. Genom att kombinera dessa kan ÅF erbjuda lösningar inom teknik, design och digitalisering som få andra bolag i branschen kan matcha. Det bidrar till att ÅF är en attraktiv partner när industrin ska digitaliseras eller när vi bygger smarta städer som ska vara långsiktigt hållbara.

②

## Diversifiering ger låg konjunkturläslighet

Den breda portföljen innebär att ÅF kan leverera efterfrågade helhetslösningar och därmed skapa värde hos kunderna. Samtidigt bidrar det till en stabilitet över konjunktursvängningar och en förbättrad riskspridning. ÅF har en stark lokal position i kärnmarknader och i utvalda segment såsom processindustri, energi, automotive och lighting, är ambitionen att bli internationellt ledande.



Rickard Berglund, Ingenjör inom industri  
Thomas Lackman, Ingenjör risk management

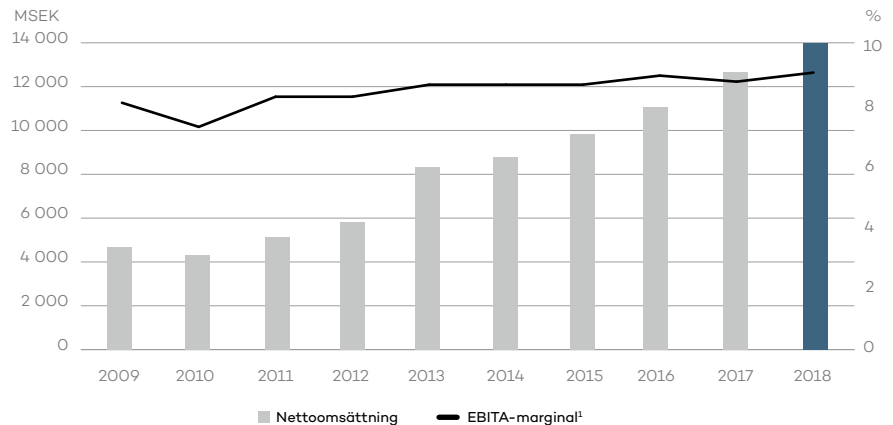


3

## Framgångsrik tillväxtagenda och stabilt resultat

ÅF växer både organiskt och via förvärv och har som målsättning att årligen växa 10 procent. Tillväxten stärker och breddar vårt kunderbjudande samtidigt som vi i förvärvade bolag har kunnat identifiera och realisera kostnads-synergier. Vi har en tydlig tillväxt-agenda och har visat att vi kan växa lönsamt. Målet är att uppnå en EBITA-marginal på minst 10 procent över en konjunkturcykel. Under 2018 uppnådde vi en total tillväxt om 10,4 procent och en EBITDA-marginal exklusive jämförelsestörande poster om 9,1 procent.

### NETTOOMSÄTTNING OCH LÖNSAMHET



1) Exkl jämförelsestörande poster.

4

## Attraktiv arbetsgivare

På lång sikt är vår förmåga att attrahera de bästa medarbetarna avgörande. ÅF erbjuder bra utvecklingsmöjligheter och intressanta uppdrag hos kunder som vill ligga i framkant. 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.

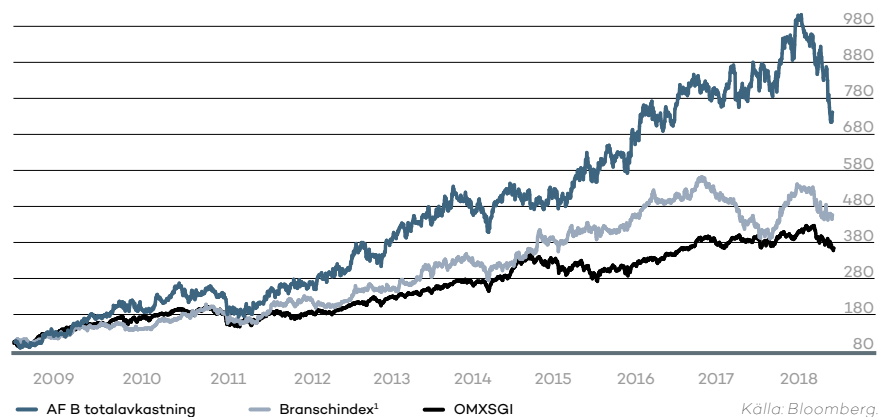


5

## Långsiktigt värdeskapande

Under peioden 2009 till 2018 har ÅF uppvisat en totalavkastning inklusive återinvesterad utdelning om 622 procent jämfört med 248 procent för OMX Stockholm GI (OMXSGI). ÅF står för en långsiktigt hållbar utveckling som ska tillföra värde till både aktieägare, kunder, medarbetare och samhället i stort.

### TOTALAVKASTNING 2009–2018, %



1) Baseras på totalavkastning för Sweco, Rejlers, Projektengagemang och Multiconsult sedan dessa bolags börsintroduktioner.

Källa: Bloomberg

Under den senaste femårsperioden, 2014–2018, har AF B-aktien gett en totalavkastning på 63 procent, jämfört med 48 procent för indexet OMX Stockholm GI.

# Aktien.

ÅFs 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 12 411 (13 988) MSEK. I februari 2019 förvärvade ÅF AB Pöyry PLC varvid aktien handlas under namnet ÅF Pöyry B (AF B).

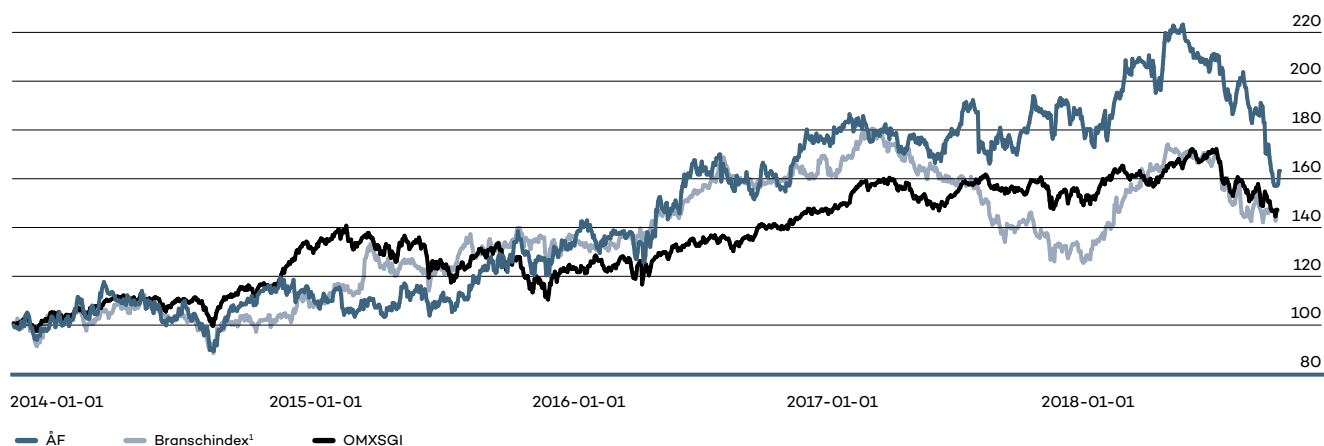
## Kursutveckling och omsättning

Aktiekursen för AF B var vid utgången av 2018 160,40 (180,90) kronor. AF B-aktiens totalavkastning, det

vill säga kursutveckling och återinvesterad utdelning (5,00 kronor), uppgick till -8,8 procent under året medan indexet OMX Stockholm GI var -4,3 procent. Under den senaste femårsperioden, 2014–2018, har AF B-aktien givit en totalavkastning på 63 procent, jämfört med 48 procent för indexet OMX Stockholm GI. Diagrammet nedan visar totalavkastningen för AF B jämfört med index och Nordens största börsnoterade teknikföretag.

Under 2018 omsattes totalt 32 (21) miljoner aktier på Nasdaq Stockholm, till ett värde av 6 172 (3 809) MSEK.

## TOTALAVKASTNING 2014–2018, %



1) Baseras på totalavkastning för Sweco, Rejlers, Projektengagemang och Multiconsult sedan dessa bolags börsintroduktioner.

Källa: Bloomberg.

## AKTIEKAPITALET UTVECKLING

År	Kvotvärde	Förändring	Förändring av antal aktier		Totalt antal aktier		Summa aktier	Aktiekapital
			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

Den genomsnittliga dagliga omsättningen uppgick till 127 531 (84 778) aktier, motsvarande 25 (15) MSEK. 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 2018 föreslår styrelsen en utdelning om 5,00 (5,00) kronor per aktie, vilket motsvarar en utdelningsandel om 52 procent och en direktavkastning om 3,1 procent.

### Förändringar i antal aktier och innehav av egna aktier

Vid utgången av 2017 hade ÅF 939 285 B-aktier i eget förvar. Under 2018 har 270 egna aktier använts för matchning av 2013 års aktiesparprogram och 113 677 egna aktier har använts för matchning av 2014 års aktiesparprogram. Återköp för konvertibelprogrammet 2018 har ökat antalet B-aktier i eget förvar med 824 875. Under 2018 har konverteringar av aktier enligt personalkonvertibelprogram 2015 ökat antalet B-aktier med 765 051. Genom indragningar av aktier under året har antalet B-aktier såväl som ÅFs innehav av egna aktier minskat med 1 650 213. Vid utgången av räkenskapsåret hade ÅF inget innehav av egna aktier. Efter utgången av 2018 har det skett en riktad nyemission av 6 576 866 nya aktier av serie B till en teckningskurs om 184,03 kronor per aktie.

### Långsiktig kommunikation med aktiemarknaden

Bolaget bedriver ett långsiktigt kommunikationsarbete mot kapitalmarknaden och intresset för ÅF-aktien var fortsatt stort under 2018. VD och CFO har genomfört ett större antal möten med investerare och analytiker i framför allt Stockholm och London, samt gjort presentationer i samband med investerarseminarium. Dessutom hålls regelbundet webbkonferenser med investerare, analytiker och media i samband med publiceringen av delårsrapporter.

I november 2018 hölls en kapitalmarknadsdag på ÅFs huvudkontor för att presentera huvuddragen i strategin.

### ANALYTIKER SOM BEVAKAR ÅF REGELBUNDET

Namn	Företag
Viktor Lindeberg	Carnegie Investment Bank
Erik Elander	Handelsbanken Capital Markets
Ola Södermark	Kepler Cheuvreux
Predrag Savinovic	Nordea
Johan Dahl	Danske Bank

### ÄGARE I SVERIGE OCH UTOMLANDS

31 december 2018	Antal aktieägare	Kapital %
Sverige	12 159	64,4
USA	47	15,0
Norge	30	6,3
Storbritannien	18	3,6
Finland	59	1,5
Övriga	214	2,3
Anonymt ägande		6,8
<b>Totalt</b>	<b>12 527</b>	<b>100,0</b>

### NYCKELTAL PER AKTIE

SEK	2018	2017	2016	2015	2014
Aktiekurs 31 december	160,40	180,90	167,00	143,75	126,00
Resultat före utspädning	10,98	9,58	9,32	7,81	7,16
Resultat efter utspädning	10,76	9,39	9,14	7,63	7,03
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	70,42	64,30	60,19	54,46	51,17
Direktavkastning, procent	3,1 <sup>1</sup>	2,8	2,7	2,6	2,8
Utdelning	5,00 <sup>2</sup>	5,00	4,50	3,75	3,50
Börsvärde, MSEK	12 411	13 988	12 978	11 153	9 734

1) Beräknat på föreslagen utdelning.  
2) Föreslagen utdelning.

En aktiesplit 2:1 gjordes 2014. Jämförelsetalen är justerade.

### FÖRDELNING AV AKTIEINNEHAV I STORLEKSKLASSER

31 december 2018	Antal aktieägare	Kapital, %
1 – 500	9 319	1,5
501 – 5000	2 787	5,3
5001 –	421	86,3
Anonymt ägande		6,8
<b>Summa</b>	<b>12 527</b>	<b>100,0</b>

### TIO STÖRSTA ÄGARNA, 31 DECEMBER 2018

Ägare	Kapital %	Röster, %	A-aktier	B-aktier
Stiftelsen ÅForsk	14,3	37,5	3 205 752	7 840 951
SEB Fonder	10,8	7,8		8 324 150
Handelsbanken Fonder	9,0	6,6		6 995 614
Swedbank Robur Fonder	5,7	4,2		4 444 130
Norges Bank	4,8	3,5		3 707 473
JP Morgan Asset Management	3,2	2,3		2 493 011
Mondrian Investment Partners Ltd	2,8	2,0		2 177 438
Vanguard	2,3	1,7		1 782 308
EQT	2,2	1,6		1 717 316
Dimensional Fund Advisors	1,5	1,1		1 192 640
<b>Summa tio största aktieägarna</b>	<b>56,7</b>	<b>68,4</b>	<b>3 205 752</b>	<b>40 675 031</b>
Summa övriga	43,3	31,6	12 000	33 483 920
<b>Summa aktier</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>3 217 752</b>	<b>74 158 951</b>

## ÅF Pöyry AB (publ) Organisationsnummer 556120-6474 (tidigare ÅF AB).

Styrelsen och verkställande direktören för ÅF Pöyry AB (publ) avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för verksamhetsåret 2018. ÅF Pöyry AB, med säte i Stockholm, är moderbolag i koncernen.

# Förvaltningsberättelse.

### Nettoomsättning och resultat

Under året uppgick nettoomsättningen till 13 975 (12 658) MSEK. Tillväxten var 10,4 (14,3) procent. Den organiska tillväxten uppgick till 6,3 (3,3) procent. Justerat för valutaeffekter och att perioden innehöll en arbetsdag mindre än föregående år uppgick den underliggande organiska tillväxten till 5,6 (3,5) procent.

Justerat för jämförelsestörande poster uppgick EBITA till 1 268 (1 117) MSEK och EBITA-marginalen till 9,1 (8,8) procent. EBITA och EBITA-marginalen uppgick till 1 243 (1 027) MSEK respektive 8,9 (8,1) procent. De jämförelsestörande posterna uppgick till 25 (90) MSEK och avser transaktionskostnader i samband med förvärvet av aktierna i Pöyry PLC. De jämförelsestörande posterna föregående år uppgick till 90 MSEK och avsåg omstruktureringkostnader.

Rörelseresultatet (EBIT) uppgick till 1 203 (1 033) MSEK. Skillnaden mellan EBIT och EBITA består i sin helhet av förvärvsrelaterade icke kassaflödespåverkande poster, nämligen avskrivningar på förvärvsrelaterade anläggningstillgångar uppgående till 41 (38) MSEK och förändring av bedömningar av framtida villkorade köpeskillingar uppgående till 2 (44) MSEK.

Resultat efter finansiella poster uppgick till 1 103 (957) MSEK. Finansnettot uppgick till -99 (-76) MSEK. Räntekostnaden har ökat till följd av en ökad belåning samt att den genomsnittliga löptiden i låneportföljen ökat. Därutöver har finansnettot belastats med finansieringskostnader om 15 MSEK kopplat till uppköpserbjudandet att förvärva samtliga utgivna och utestående aktier i Pöyry PLC. Finansnettot har belastas med diskonteringsräntor avseende villkorade köpeskillingar,

som inte påverkar kassaflödet, uppgående till 16 (17) MSEK. Resultatet efter skatt uppgick till 850 (742) MSEK. Resultat per aktie, före utspädning, var 10,98 (9,58) kronor. Resultat per aktie, efter utspädning var 10,76 (9,39) kronor. Årets skatt uppgick till 253 (215) MSEK, vilket motsvarar en effektiv skattesats om 22,9 (22,4) procent.

### Förvärv och avyttringar

Sedan årets början har elva verksamheter förvärvats, vilka på helårsbasis förväntas bidra med en omsättning om ca 590 MSEK. Se vidare not 3. Efter räkenskapsårets utgång har Pöyry PLC förvärvats, se vidare not 29.

### Händelser efter balansdagen

Till följd av förvärvet av Pöyry PLC har moderbolaget bytt namn till ÅF Pöyry AB. Vidare har ny koncernledning utsetts samt att ändringar i bolagets styrelse genomförts. En riktad nyemission om ca 1 210 MSEK har skett och det finns även ett bemyndigande att genomföra en företrädesemission om ca 2 777 MSEK. Se vidare not 29.

### Kassaflöde och finansiell ställning

Koncernens nettolåneskuld uppgick vid årets slut till 3 455 (2 631) MSEK. Vid årets ingång var koncernens nettolåneskuld 2 631 (2 298) MSEK vilket medför en ackumulerad ökning av nettolåneskulden med 823 (333) MSEK. Nettolåneskulden ökade genom utbetalad utdelning om 387 MSEK, återköp av aktier om 177 MSEK, köp av aktier i Pöyry PLC med 657 MSEK, investeringar i anläggningstillgångar uppgående till 121 MSEK och utbetalda köpeskillingar inklusive villkorade köpeskillingar om 374 MSEK. Kassaflöde från den löpande verksamheten minskade nettolåneskulden med 874 MSEK.



Under fjärde kvartalet har ÅF Pöyry AB ingått nya kreditfacilitetsavtal med Skandinaviska Enskilda Banken AB (publ) och Svenska Handelsbanken AB (publ) för att säkerställa tillgängliga medel i skuldfinansiering för uppköpserbjudandet av Pöyry PLC. Tillgängligheten för ÅF av dessa krediter är villkorad av fullföljandet av uppköpserbjudandet av Pöyry PLC och vissa andra sedvanliga villkor inom ÅFs kontroll.

ÅF Pöyry AB har under andra kvartalet upprättat ett MTN-program (Medium Term Note) med en låneram om 3 000 MSEK. MTN-programmet ger ÅF möjlighet att emittera obligationer på den svenska marknaden och blir ett komplement till den nuvarande finansieringsstrukturen. Den 13 juni 2018 emitterades ett icke-säkerställt obligationslån under MTN-programmet om totalt 500 MSEK med en löptid om fem år.

Koncernens likvida medel uppgick vid periodens slut till 239 (223) MSEK och outnyttjade kreditfaciliteter uppgick till 7 841 (1 498) MSEK inklusive kreditfaciliteter för att finansiera uppköpserbjudandet att förvärva samtliga utgivna och utestående aktier i Pöyry PLC. Eget kapital per aktie var 70,42 (64,30) kronor. Soliditeten uppgick till 41,4 (43,8) procent. Det egna kapitalet uppgick till 5 465 (4 989) MSEK.

#### **Moderbolaget**

Moderbolagets rörelseintäkter för perioden januari – december uppgick till 831 (764) MSEK och avser främst koncerninterna tjänster. Resultatet efter finansnetto blev 684 (599) MSEK. Likvida medel uppgick till 32 (21) MSEK och bruttoinvesteringar immateriella och materiella anläggningstillgångar var 56 (34) MSEK.



#### **Hållbarhet**

I enlighet med ÅRL 6 kap 11§ har ÅF valt att upprätta den lagstadgade hållbarhetsrapporten som en avskild rapport. Omfattning av hållbarhetsrapporten, som även avser ÅFs hållbarhetsredovisning, anges på sid 97. ÅF har ingen tillståndspliktig verksamhet.

#### **Medarbetare**

Genomsnittligt antal årsanställda uppgick till 10 037 (9 329). Totalt antal anställda vid periodens slut var 10 928 (9 865). Inom ÅF bedrivs ett långsiktigt och målmedvetet arbete för att attrahera och behålla kompetenta medarbetare. Detta sker genom att stärka ÅFs arbetsgivarvarumärke såväl externt som internt, arbeta aktivt med frågor som rör ledarsörjning samt säkra att alla medarbetare erbjuds intressanta arbetsuppgifter och bra utvecklingsmöjligheter. För att stärka ÅFs arbetsgivarvarumärke marknadsförs ÅF på olika sätt, till exempel genom



digitala kampanjer samt genom interna ambassadörer och kommunikation för ökat internt engagemang. Under året genomfördes även en rad aktiviteter på universitet och högskolor och för tredje året i rad bedrevs studenttalangprogrammet "ÅF Future Talent Programme". I Universums karriärbarometer bland unga yrkesverksamma ingenjörer placerade sig ÅF på en fjärde plats efter IKEA, Volvo och Google. Det är viktigt att den positiva bilden av ÅF som arbetsgivare återspeglas även på insidan och flera initiativ har tagits under året för att förenkla och förtydliga onboarding av nyanställda. Lanseringen av ÅFs nya strategi "Making Future" följdes av ett strategiaktiveringsprogram via en digital plattform med syfte att levandegöra strategin för alla medarbetare och chefer med hjälp av övningar och goda exempel. ÅF arbetar strukturerat och långsiktigt med ledarför-sörjning. Varje år genomförs chefs- och successionsplanering med syfte att säkra bra ersättare för nyckelpositioner i koncernen samt att utveckla chefer på olika nivåer. För att behålla medarbetare på ÅF är karriär- och kompetensutveckling viktiga områden inom vilket flera satsningar gjordes under 2018. Bland annat har ÅFs egna kompensutvecklingsplattform, ÅF Academy, fortsatt att digitaliseras och förstärkas med nya utbildningar. ÅF bedriver ett aktivt mångfalds- och jämställdhetsarbete. Frågor som rör mångfald och inkludering är till exempel integrerade

i all ledarutbildning på ÅF och under 2018 fortsatte det framgångsrika programmet för att rekrytera in fler invandrade ingenjörer. ÅF har kollektivavtal med Sveriges Ingenjörer och Unionen.

#### **Aktien**

ÅF-aktien är noterat på Nasdaq Stockholm Large cap. Aktiernas kvotvärde är 2,50 (2,50) kronor. Aktier av serie A har 10 röster per aktie och aktier av serie B har 1 röst per aktie. Antalet aktier uppgick per 31 december 2018 totalt till 77 376 703. Se not 12 för förändring av innehav av egna aktier under 2018.

Det föreligger inga begränsningar i aktiernas överlåtbarhet på grund av bestämmelser i lag, bolagsordning eller, så vitt är känt för bolaget, i aktieägaravtal.

#### **Långsiktiga incitamentsprogram**

Vid årsstämman 2018 fattades ett beslut om ett konvertibelprogram för anställda nyckelpersoner i ÅF. Programmet innebar att ÅF Pöyry AB upptog en personalkonvertibel om nominellt högst 200 MSEK genom emission av konvertibler. Konvertiblerna kan lösas in mot aktier till en förutbestämd kurs på 224,60 kronor mellan den 15 juni 2021 och den 15 mars 2022. Konvertibler till ett nominellt värde av 189 MSEK tecknades vilket motsvarar 839 657 aktier. Bolaget har återköpt motsvarande andel aktier, varav 824 875



aktier har återköpts innevarande år, i syfte att neutralisera utspädningseffekten som en konvertering annars skulle innebära.

#### **Riktlinjer för ersättningar till koncernledningen**

De av årsstämman beslutade riktlinjerna för 2018 framgår av not 6. Styrelsen föreslår att årsstämman 2019 fattar beslut om att principerna för ersättningar och övriga anställningsvillkor för koncernledningen för 2019 i stort är i överensstämmelse med de under 2018 gällande principerna.

#### **Bolagsstyrning**

ÅF upprättar bolagsstyrningsrapporten som en från den legala årsredovisningen skild handling. Denna återfinns på sidan 111.

#### **Utdelning**

Styrelsen föreslår en utdelning för år 2018 på 5,00 (5,00) kronor per aktie.

#### **Förväntningar inför 2019**

ÅF bedömer marknadsutsikterna som goda baserat på en stabil efterfrågan av ÅFs kompetens och leveransförmåga inom industrin och på att investeringar inom infrastruktur i våra kärnmarknader är på en fortsatt hög nivå. Energimarknaden i Europa bedöms vara stabil, medan i andra regioner drivs efterfrågan

av ökad energianvändning per capita med nya investeringar som följd. Den pågående digitaliseringen bedöms medföra en god efterfrågan för inbyggda system och IT inom såväl industri- som energi- och infrastrukturmarknaden.

#### **Förslag till vinstdisposition**

Till årsstämmans förfogande står fria vinstmedel 4 009 501 556 kronor. Styrelsen och verkställande direktören föreslår att dessa vinstmedel disponeras enligt följande:

Till aktieägarna utdelas 5,00 kronor per aktie	386 883 515
Balanseras i ny räkning	3 622 618 041
<b>Summa</b>	<b>4 009 501 556</b>

Antalet aktier har efter räkenskapsårets utgång ökat genom en riktad nyemission. Dessutom kommer antal aktier öka ytterligare genom en företrädesemission. Utdelning kommer baseras på antal aktier som gäller för tidpunkt för fastställande av utdelningen. Styrelsens motiverade yttrande gällande vinstutdelningsförslaget finns på bolagets webbplats [www.afconsult.com](http://www.afconsult.com). Det kan även erhållas från bolaget på begäran.

## Division Infrastructure

## NYCKELTAL

	2018	2017
Nettoomsättning, MSEK	5 935	5 110
Andel av omsättning, %	41	39
EBITA, MSEK	638	515
EBITA-marginal, %	10,8	10,1
Genomsnittligt antal årsanställda	4 426	3 969

När samhällsutvecklingen i allt högre takt styr mot smart och hållbart, ökar kraven på mobilitets- och fastighetslösningar i framkant. Flexibla fastigheter som kan anpassas till förändrade behov, och infrastruktur som möjliggör snabba, säkra och hållbara transporter. Detta bidrar till en stark efterfrågan inom väg och järnväg samt arkitektur och fastighetssegmentet, där ÅF i huvudsak är verksamt inom kommersiella och offentliga fastigheter.

Marknaden för infrastruktur inom såväl fastigheter som väg och järnväg har varit god i samtliga geografier och ÅF utvecklar sitt erbjudande mot en alltmer digitaliserad infrastruktur.

Inom fastighetssegmentet ökar den samlade efterfrågan. Det största segmentet är offentliga fastigheter där efterfrågan är mycket god. Samhällets behov av nya moderna byggnader inom vård- och utbildningssektorn samt modernisering av befintliga fastigheter är stort. Inom kommersiella fastigheter är efterfrågan fortsatt stabil och behovet omfattar bland annat energieffektiveringar samt ombyggnad av kontor och handelsplatser för ökad flexibilitet. Detta driver i sin tur en fortsatt bra efterfrågan på arkitekt- och designlösningar.

Efterfrågan inom väg och järnväg är fortsatt god med en stabil tillväxt. Investeringsnivån är hög inom alla länder och regioner.

Tillväxten uppgick till 16,1 procent, varav 11,8 procentenheter var organisk. Justerat för kalender- och valutaomräkningseffekter uppgick den organiska tillväxten till 10,6 procent. En underliggande stark efterfrågan, framförallt inom fastighetssegmentet, har bidragit till den höga tillväxttakten.

EBITA och EBITA-marginalen uppgick till 638 (515) MSEK respektive 10,8 (10,1) procent. Tillväxten och ett förbättrat resultat i Norge är huvudanledningen till det förbättrade resultatet. Föregående års EBITA påverkades positivt av en nedjustering av pensionsskulden i den schweiziska verksamheten uppgående till 12 MSEK.

Divisionen har under året fortsatt att stärka erbjudandet inom design och arkitektur genom förvärvet av det danska bolaget Gottlieb Paludan Architects, som är inriktade på bland annat energi och tekniska försörjningssystem, och det schweiziska bolaget Arcad Arcitectes, som är specialiserat på industriella och kommersiella byggnader. Under året förvärvades även det Varbergbaserade el- och telekomkonsulten Effekt.

41%

Andel av omsättning

## Division Industry

## NYCKELTAL

	2018	2017
Nettoomsättning, MSEK	4 503	4 371
Andel av omsättning, %	31	33
EBITA, MSEK	383	387
EBITA-marginal, %	8,5	8,9
Genomsnittligt antal årsanställda	3 146	3 097

Efterfrågan från industrin har varit stark under året.

Efterfrågan på ÅFs tjänster inom fordonsindustrin har varit fortsatt god. Den långsiktiga utvecklingen mot allt mer elektrifiering av drivlinor, uppkopplade och självkörande fordon fortgår. Fordonskunderna fortsätter att öka både kvalitet och produktivitet i sina anläggningar med allt mer avancerade automationslösningar.

Utvecklingen inom Food & Pharma är fortsatt positiv där kunderna investerar och uppgraderar sin produktionsutrustning för ökad leveranskapacitet och för att införa nya produkter på marknaden. Detta är särskilt tydligt inom mejeribranschen där en omfattande mängd nya produktvarianter introduceras.

Efterfrågan inom tillverkande industri är fortsatt hög och ÅF har under året vunnit flera betydande affärer som visar kundernas tilltro till ÅFs förmåga att leverera kompletta funktioner och lösningar. ÅF ligger i absolut framkant inom virtuell idrifttagning där vi har återskapat en säker och beprövad plattform i virtuell miljö.

Den globala omställningen till ett mer hållbart samhälle är en allt starkare drivkraft i vår affär där fossilbaserade material och bränslen ersätts med förnybara alternativ. ÅF har unik och djup erfarenhet från skogsindustri-, petrokemi- och energisektorn. ÅF hjälper dess kunder att bli framgångsrika i omställningen mot en hållbar industri. ÅF ser en fortsatt stark orderingång inom processindustrin, både i Sverige och internationellt.

Tillväxten uppgick till 3,0 procent, varav 1,4 procentenheter var organisk. Även justerat för kalender- och valutaomräkningseffekter var den organiska tillväxten 1,4 procent. EBITA uppgick till 383 (387) MSEK och EBITA-marginalen uppgick till 8,5 (8,9) procent.

Under året förvärvades det finska bolaget Profil-Bau Industrial som har förstärkt divisionens erbjudande inom Industrial Engineering på den finska marknaden.

31%

Andel av omsättning



## Division Energy

NYCKELTAL	2018	2017
Nettoomsättning, MSEK	1 552	1 467
Andel av omsättning, %	11	12
EBITA, MSEK	69	88
EBITA-marginal, %	4,4	6,0
Genomsnittligt antal årsanställda	986	1 015

Fokus på att minska klimatpåverkan har ökat globalt, både hos politiska beslutsfattare och hos konsumenter. Den pågående övergången till en mer hållbar och förnybar energiproduktion blir allt mer påtaglig, vilket bidrar till ökat fokus på energieffektivitet, stabilitet och kostnader för elförsörjning.

Trenderna på energimarknaden varierar mellan olika regioner. På de mogna marknaderna i Europa förbättras transmissionsnäten och livslängden på befintliga anläggningar ökas. Samtidigt görs det kompletterande investeringar inom förnybar och decentraliserad produktion. I andra regioner är produktions- och transmissionssystemen fortfarande under uppbyggnad, en utveckling som drivs av ökad energiförbrukning per capita med nya investeringar i vattenkraftverk, termiska kraftverk och robustare transmissionsnät som följd.

Tillväxten uppgick till 5,8 procent, varav 3,3 procentenheter var organisk tillväxt. Justerat för kalender- och valutaeffekter var den organiska tillväxten 1,0 procent.

EBITA uppgick till 69 (88) MSEK och EBITA-marginalen var 4,4 (6,0) procent. Den nordiska verksamheten rapporterar tillväxt och stabil marginal, medan den internationella verksamheten fortfarande har utmaningar att hantera. ÅF fortsätter att omstrukturera vår internationella energiverksamhet och fokus är på att utveckla attraktiva erbjudanden för ÅFs kärnmarknader.

Energi- och infrastrukturmarknaderna blir mer integrerade genom ett ökat behov av energieffektiva fastigheter, datainsamling över energiförbrukning och optimering av den. I linje med ÅFs ambition att stärka sin position på hemmamarknaderna inom nämnda områden, har ÅF under året förvärvat det danska energibolaget P.A.P. och det schweiziska energikonsultföretaget IFEC Ingegneria. P.A.P. levererar tjänster inom transmission och distribution, förnybar energi samt inom kraft- och värmeproduktion. IFEC har specialiserat sig på ingenjörstjänster inom miljörådgivning, energieffektivitet, värme och ventilation.

# 11%

Andel av omsättning

## Division Digital Solutions

NYCKELTAL	2018	2017
Nettoomsättning, MSEK	2 360	2 046
Andel av omsättning, %	17	16
EBITA, MSEK	236	199
EBITA-marginal, %	10,0	9,7
Genomsnittligt antal årsanställda	1 315	1 112

Den pågående digitala transformationen inom alla branscher skapar en fortsatt god efterfrågan på divisionens projekt och tjänster. Marknaden är fortsatt stark inom telekom där utvecklingen av 5G är en stark drivkraft.

Under året ingick ÅF och Ericsson ett samarbetsavtal för att stärka erbjudandet inom mobil kommunikation för industrin. Med säkra mobilnät möjliggörs en mer datadriven verksamhet. ÅF kombinerar sin djupa kunskap inom industri och digitalisering med Ericssons kompetens inom telekommunikation, vilket ger ÅFs kunder möjlighet att ta nästa steg inom Industry 4.0.

Efterfrågan på inbyggd intelligens i produktutveckling är också fortsatt god. Fordonssektorn fortsätter att efterfråga nya lösningar inom design och mobilitet och ÅFs satsning inom detta område stärks.

Försvarsverksamheten uppvisade en god tillväxt med beställningar inom befintliga ramavtal med FMV. Efterfrågan inom telekommunikationsnät var fortsatt stabil, med flera beställningar från flera ledande teleoperatörer i Sverige.

Verksamheten i ÅFs nyetablerade utvecklingscenter i Kina fortsätter att växa. ÅF ser intressanta affärsmöjligheter inom bland annat telekombranschen både på den lokala marknaden och möjlighet att använda centret för projekt inom den skandinaviska marknaden. Tillväxten uppgick till 15,3 procent, varav 5,9 procentenheter var organisk. Justerat för kalender- och valutaeffekter uppgick den organiska tillväxten till 6,2 procent. Den organiska tillväxten var stark under året. Detta drivs av en stark efterfrågan och ÅFs förmåga att leverera helhetsåtaganden för hela utvecklingskedjan från design och krav, till arkitektur, utveckling och test.

EBITA och EBITA-marginalen ökade till 236 (199) MSEK respektive 10,0 (9,7) procent.

Som ett led i ÅFs strategiska satsning inom digitalisering och design har inUse med drygt 100 anställda förvärvats och ÅF blev därmed Sveriges största aktör inom service design och user experience. Med förvärvet av IT-konsultföretaget Samtanke stärktes förmågan till helhetsleveranser inom utveckling och förvaltning av app-, webb- och integrationslösningar. Under året förvärvades Konsultbolag1 som erbjuder specialistkonsulttjänster, åtaganden inom krav och test samt en väletablerad utbildningsverksamhet. Genom förvärvet av den digitala rådgivaren Mometo, verksamma inom energi, vård och offentlig sektor utökade ÅF affären inom digitala tjänster i Norge.

# 17%

Andel av omsättning

ÅFs riskhanteringsmodell är implementerad för att möta de strategiska, operativa och finansiella risker som är kopplade till ÅFs verksamhet. Under 2018 har ÅF kontinuerligt bedömt och övervakat riskernas utveckling, vilket bidragit till att ÅF har kunnat bemöta både förändringar i marknaden och förändringar som har skett som ett resultat av företagets starka tillväxt.

# Risker.

Strategiska och Operativa risker	Beskrivning	Riskhantering
<b>Marknad</b>	Konjunkturförändringar, strukturförändringar och ändrade marknadstrender är händelser som med jämna mellanrum utmanar ÅF och kräver vaksamhet och initiativförmåga på flera nivåer och inom olika områden i organisationen. Vidare utmanas ÅF av konkurrenter i form av ett antal stora internationella aktörer samt ett antal medelstora och mindre, lokala konkurrenter på varje enskild marknad.	ÅF bemöter risker kopplade till konjunktur, struktur och marknadstrender genom att vara verksam på flera marknader och inom områden som har olika konjunkturförlopp och som påverkas på skilda sätt av strukturförändringar och ändrade marknadstrender. ÅF är rörligt internt och utnyttjar sina resurser där de behövs bäst. Företaget genomför även återkommande bedömningar av rådande konkurrenssituation på varje lokal marknad och på relevanta nivåer i verksamheten.
<b>Ansvarsfull verksamhet</b>	<p>ÅFs närvaro på en global energi-, industri- och infrastrukturmarknad medför hållbarhetsrisker inom områden som mänskliga rättigheter, arbetsförhållanden, miljö och korruption. Risker kopplade till arbetsförhållanden beskrivs inom riskområde "Medarbetare".</p> <p><b>Korruption</b> ÅF bedriver sin verksamhet i ett 30-tal länder och är delaktiga i projekt i över 100 länder. Riskerna för korruption är högre på vissa marknader. ÅF har identifierat försäljning, inköp, gåvor och kundaktiviteter som de största riskområdena.</p> <p><b>Mänskliga rättigheter</b> Risken för brott mot mänskliga rättigheter inom ramen för ÅFs egen verksamhet är relativt liten. Frågan är mer aktuell i vissa kunduppdrag så som vattenkraftsprojekt och gruvverksamhet, där folkmflyttningar eller konflikter med ursprungsfolk kan förekomma.</p> <p><b>Klimat och miljö</b> Negativ miljöpåverkan som en följd av ÅFs verksamhet finns främst inom ramen för tjänsteresor och energiförbrukning i kontorslokaler samt inköp. Risk för negativ miljöpåverkan finns också inom ramen för ÅFs uppdrag. ÅFs egen verksamhet bedöms inte vara extra utsatt för effekter av miljöförstöring och klimatförändringar då ÅF inte har egen tillverkning eller distribution.</p>	<p>ÅF minskar sin exponering för risker relaterade till hållbarhet med hjälp av en intern uppförandekod, och en tydligt reglerande hållbarhetspolicy.</p> <p>För att säkra efterlevnad av Global Compacts tio principer finns en systematisk process baserad på de tio principerna: Sustainability Risk Assessment-processen. Vid anbudsskedet genomförs en riskbedömning av uppdraget. Riskbedömningen kan leda till att en fördjupad analys genomförs med rekommendation om åtgärder om så krävs.</p> <p>Genom en visselblåsarkanal ger ÅF varje medarbetare möjlighet att på ett integritetssäkert sätt rapportera potentiella avvikelser.</p> <p>ÅF är certifierat enligt ISO 9001 (Kvalitet), 14001 (Miljö) och OHSAS 18001 (Arbetsmiljö) och har rutiner för att säkra lagkravsefterlevnad.</p> <p><b>Korruption</b> Risker kopplade till korruption identifieras inom ramen för SRA-processen enligt ovan.</p> <p>ÅF använder sig av Transparency Internationals korruptionsindex för att bedöma korruptionsrisk. ÅFs medarbetare ska följa ÅFs antikorrupsionsramverk. Samtliga medarbetare utbildas inom antikorrupsion inom ramen för obligatorisk introduktionskurs, hållbarhetsutbildning och chefsprogram. Då ÅF kan identifiera risk för korruption utbildas alla konsulter som förväntas delta i projektet i antikorrupsionsfrågor, rådande lagstiftning och ÅFs antikorrupsionsramverk.</p> <p><b>Mänskliga rättigheter</b> Risker kopplade till mänskliga rättigheter identifieras inom ramen för SRA-processen enligt ovan. Innan projektstart går ÅF igenom den genomförda Environmental and Social Impact Assessment (ESIA) samt säkrar att internationella standarder så som IFC Performance Standards tillämpas i samband med folkmflyttning.</p> <p><b>Klimat och miljö</b> ÅF kvantifierar ärligen sina koldioxidutsläpp från tjänsteresor och energiförbrukning i kontorslokaler och genomför kontinuerligt aktiviteter för att minska dessa. Försiktighetsprincipen tillämpas genom SRA-processen som också tillser att risker kopplade till miljö inom ramen för uppdragen identifieras. I ÅFs uppdrag ska den negativa klimatpåverkan minimeras och den positiva påverkan maximeras. Detta säkerställs genom ÅFs projektmodell samt obligatorisk utbildning och workshop för samtliga nyanställda. De delar av verksamheten och de projekt som är särskilt utsatta för miljörisker har egna rutiner för att minimera miljöpåverkan. ÅFs ramavtalsleverantörer bedöms i enlighet med kriterier som speglar Global Compacts tio principer.</p>

Strategiska och Operativa risker	Beskrivning	Riskhantering
Förvärv	Förvärv är en viktig del i ÅFs tillväxtstrategi. Vid förvärv är det viktigt att behålla nyckelpersoner och att ha en väl fungerande och effektiv integrationsprocess så att integrationen får så lite påverkan på verksamheten som möjligt.	Genom att lära känna ledningen och tydliggöra roller och ansvar så minskas risken att tappa nyckelpersoner. För att minimera riskerna med integreringen finns en implementerad förvärvs- och integrationsprocess med definierade funktioner och ansvarsområden. Förvärvsbeslut sker i koncernledning och styrelse. En årlig utvärdering av genomförda förvärv över en viss storlek görs av ÅFs styrelse.
IT	IT-infrastrukturen i ÅF måste fungera och icke planerade avbrott innebär intäktsbortfall.	ÅF säkerställer att koncernen har rätt IT-resurser både genom interna resurser och via outsourcing. Rutiner och avtal reglerar utveckling, back up, avvikelshantering och support. ÅF säkerställer systemägarskap, förvaltning och följer kontinuerligt upp att de resurser som finns tillgängliga är tillräckliga och har nödvändig kompetens.
Leverans	Resultatet av de tekniska ingenjörstjänster som ÅF tillhandahåller utgör underlag för utveckling av produkter, system, byggnader, infrastruktur och industri. ÅF har ett stort ansvar för att leverera tjänster och/eller funktioner som stämmer överens med kundernas krav och förväntningar avseende kvalitet, prestanda och tidplan samt i enlighet med rådande lagstiftning och FN:s Global Compact.	ÅF har ett verksamhetssystem för intern kontroll, styrning, uppföljning och ständiga förbättringar av den operativa verksamheten. Verksamhetssystemet är certifierat enligt ISO 9001:2015 (kvalitet), ISO 14001:2015 (miljö) och OHSAS 18001:2007 (arbetsmiljö) och är tillgängligt för alla medarbetare via intranätet. Verksamhetssystemets processbeskrivningar för den operativa verksamheten är skräddarsydda för olika tekniska områden och innehåller detaljerat stöd för planering, uppföljning, kontroll och leverans i de åtaganden som ÅF tar på sig. Verksamhetssystemets implementering bevakas kontinuerligt genom ÅFs interna revisionsprogram. ÅFs försäkringsskydd är omfattande och innehåller allmän ansvarsförsäkring, produktansvarsförsäkring och konsultansvarsförsäkring.
Debiteringsgrad och timpris	ÅF har en förhållandevis stor andel ingenjörer som förstärker organisationerna hos ÅFs kunder med expertis och detaljkunskap. Konkurrensen är hård och verksamhetens finansiella resultat behöver bevakas kontinuerligt då varje procentenhets förändring i debiteringsgrad och timpris har avsevärd påverkan på ÅFs resultat. Varje procentenhets förändring i debiteringsgrad påverkar ÅFs resultat med plus/minus cirka 130 MSEK. En höjning av timpriset med 1 procent, med en bibehållen debiteringsgrad, motsvarar en resultatförbättring för ÅF på cirka 100 MSEK.	ÅF har effektiva system för säljstöd och kompetenshantering för att säkerställa hållbara affärsuppdrag och framgångsrik matchning av kompetens mot aviserade behov. Regelbunden uppföljning och analys görs för att fånga upp trender tidigt.
Projektverksamhet	Stora åtaganden med stort ansvar ökar också riskexponeringen finansiellt i projektresultatet. Ett projektåtagande med en fastprisuppställning 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 affärsuppdrag. I ÅFs Project/Assignment process finns implementerade rutiner för bl.a. kalkylering, granskning, anbuds- och kontraktsgenomgångar, riskanalys, identifiering av projektets viktigaste hållbarhetsaspekter, projektplanering, verifiering och validering av leverans. Styvgrupper tillsätts för uppföljning av progress i projektet, resultat och risker. ÅF genomför interna revisioner årligen för att säkerställa att processen och rutinerna efterlevs och fungerar som det är tänkt.
Partners, underleverantörer och underkonsulter	ÅFs 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. ÅF exponeras för risk både när företaget förmedlar ett uppdrag och i de fall där partners arbetar i ÅFs namn som underleverantörer i ett projektåtagande.	ÅF har en process och ett stödsystem för utvärdering och kvalificering av partners och underleverantörer i syfte att säkra rätt kompetens, ge rätt förutsättningar och säkra kvaliteten på leveransen. I linje med ÅFs hållbarhetspolicy finns en Business Partner Criteria definierad.
Medarbetare	Efterfrågan på kvalificerade medarbetare stiger och ökar kraven på ÅF att vara en attraktiv arbetsgivare. Motiverade medarbetare med relevanta färdigheter och kunskaper är helt avgörande för att ett ingenjör- och konsultföretag ska nå de uppställda målen. En risk finns alltid för att kompetenta medarbetare lämnar ÅF och går till konkurrenter, kunder eller startar egen verksamhet.	Det finns ett stort fokus på rekryterings- och introduktionsaktiviteter. I syfte att behålla och stimulera rekryterade medarbetare satsar ÅF, bland annat genom ÅF Academy, på kontinuerlig utbildning, 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 arbets-situation.
Tvister	I ÅFs affärsverksamhet finns det risk för tvister. Tvister kan uppstå i uppdragen genom att ÅF blir oense med kunden om de villkor som gäller för uppdraget. Tvister kan också uppstå till exempel vid förvärv av verksamheter.	För att förebygga tvister sker anbuds- och kontraktsgranskningar i syfte att säkerställa att det inte finns osäkerheter i fråga om innehåll och villkor. Verifieringar under uppdragets gång ingår i Project/Assignment processen, samt rutiner för ändrings- och tilläggshantering. Attestregler är definierade och innebär att vissa anbud och kontrakt alltid granskas av jurist.

Strategiska och Operativa risker	Beskrivning	Riskhantering
Säkerhetsrisk	<p>ÅFs tillgångar (personal och information) i den globala makromiljön står inför en rad hot, allt från terrorism, brottslighet och kidnappning till naturkatastrofer, cyberattacker och hälsorelaterade risker.</p> <p><b>Global Mobility</b> I samband med ÅFs fortsatta internationella expansion ökar sannolikheten för hot och negativ inverkan på personal och verksamhet. ÅF arbetar i länder där våld och hot om kidnappning för lösen eller utpressning ses som potentiellt större risker.</p>	<p>ÅF har stärkt säkerhetsförmågan under det senaste året för att bättre skydda tillgångar och säkerställa företagets motståndskraft. ÅFs systematiska säkerhetsarbete verkar såväl i strategisk som operativ nivå och är utformad för att identifiera, utvärdera och förebygga risker från operativ till strategisk nivå.</p> <p><b>Global Mobility</b> För att kunna sänka dessa risker har ÅF lanserat ett resesäkerhets- och assistansprogram som hjälper den globala verksamheten att hantera risker vilket gör det möjligt för chefer och anställda att bedöma, prioritera och förebygga hot och faror.</p>
Information och cybersäkerhet	<p>Ökad global cyberkriminalitet, riktade hot och sofistikerade cyberrelaterade attacker är en del av den snabbföränderliga digitala världen. Dessa hot utgör risk för ÅFs kunder, partners och leverantörers informationstillgångar och kraven på konfidentialitet, integritet och tillgänglighet är högre än tidigare och kräver starkare motståndskraft mot cyberattacker. En cyberrelaterad attack kan leda till omfattande negativa konsekvenser inklusive skador på ÅFs varumärke eller konkurrenskraft, sanering eller ökade skyddskostnader, rättsvister eller reglerande åtgärder.</p>	<p>Att minska risken genom holistisk informationssäkerhet med fokus på tre mätområden:</p> <p><b>Människor</b> ÅF har nyanställt en Chief Information Security Officer (CISO) för att leda och styra en affärsorienterad informationssäkerhetsstrategi. ÅF har integrerat informations- och dataskyddsutbildning under hela anställningscykeln och kommunicerar kontinuerligt om cyberhot och hur man skyddar mot dem.</p> <p><b>Processer</b> ÅF utvecklar kontinuerligt det globala ledningssystemet för informationssäkerhet för att tillämpas i ett snabbföränderligt globalt digitalt landskap och möjliggöra affärer. Ledningssystemet är baserat på ISO-27001 och utvecklat för att enkelt kunna integreras i ÅFs stöd- och affärsprocesser.</p> <p><b>System</b> ÅFs holistiska cybersäkerhetsstrategi fokuserar på proaktivitet genom förebyggande skyddsmekanismer. ÅF har infört nya smarta automatiserade lösningar som upptäcker hot, analyserar risker och åtgärdar hot. ÅF har även utvecklat den operationella säkerhetsförmågan med utökning av säkerhetsresurser och kontinuerlig övervakning genom ÅFs Security Operations Center.</p>
Data Privacy	<p>I dagens samhälle är dataskydd och integritet viktigare än någonsin. Detta berör ÅFs anställda, partners och kunder och är därför viktigt för att uppnå en digital hållbarhet och värna om ÅFs relationer. Det har tillkommit flera nya lagar som styr och reglerar persondata vilket också påverkar kraven på hur våra affärer byggs och utvecklas.</p>	<p>Under 2017/2018 bedrev ÅF ett omfattande koncernövergripande projekt för att höja säkerheten och medvetenheten kring dataskydd. Initiativet har resulterat i en ökad kontroll hur personuppgifter hanteras säkert utifrån lag, etik och integritetsperspektiv. Resultatet är ett globalt ramverk som nu förvaltas och utvecklas av ÅFs Data Privacy funktion. Dataskydd är ett viktigt område inom ÅF som kontinuerligt utvecklas för att integrera och stödja den interna verksamheten och inom ÅFs kunderbidande.</p>

Finansiella risker	Beskrivning	Riskhantering
<b>Finansierings- och likviditetsrisk</b>	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 treasuryavdelning, som arbetar efter en av styrelsen fastställd policy. Det finns en rutin för att löpande säkerställa att ändamålsenliga kreditfaciliteter innehas. ÅFs policy är att nettoskulden i relation till EBITDA över tid ska uppgå till 2,5. För att möta likviditetsrisken är policyn att koncernen ska inneha likvida medel och outnyttjade kreditfaciliteter uppgående till minst 6 procent av årsomsättningen.
<b>Ränterisk</b>	Med ränterisk avses risken för att förändringar i marknadsräntan påverkar koncernens räntenetto och kassaflöde negativt.	ÅFs ränteeponering uppstår huvudsakligen från utestående externa lån. Enligt gällande policy får ÅF ta upp lån både till fast och rörlig ränta, men den genomsnittliga räntebindningstiden ska ej överstiga 12 månader. ÅF 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 21 MSEK.
<b>Valutarisk</b>	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 omräkningsexponering. Transaktionsexponering utgör nettot av operativa och finansiella in- och utflöden i valutor. Omräkningsexponering utgörs av utländska dotterbolags nettotillgångar och resultat i utländsk valuta.	Transaktionsexponeringen är relativt begränsad inom ÅF då försäljning och kostnader till största delen sker i lokal valuta. Enligt gällande policy säkras in- och utflöden i främmande valuta då belopp och tidpunkt för transaktionen kan bestämmas med stor säkerhet och när det förväntade nettoflödet beräknas överstiga 100 000 EUR. ÅFs största operativa transaktionsexponering utgörs av valutaparen EUR/SEK, USD/EUR samt EUR/CHF. En osäkrad valutakursförändring på 10 procent av dessa valutor skulle påverka ÅFs rörelseresultat på årsbasis med 5,3, 1,4 respektive 1,3 MSEK. Koncernen genererar intäkter och kostnader i utländsk valuta och är därför exponerad för valutakursförändringar mot Koncernens redovisningsvaluta SEK. En isolerad förstärkning av valutakursen för SEK med 5 procent för resultat denominerade i annan valuta än SEK skulle få en effekt på årets resultat med 12,4 MSEK. Beräkningen är gjord med utgångspunkt från de förhållanden som gällt under 2018 och är uttryckt på årsbasis. Resultat i dotterföretag räknas om till SEK baserat på genomsnittskursen för den period då resultatet uppstår. Enligt gällande policy kurssäkras inte omräkningsexponering inom ÅF. Vid större förvärv kan omräkningsexponeringen säkras genom att ta upp lån i samma valuta som motsvarande nettotillgångar.
<b>Kreditrisk</b>	ÅFs kommersiella och finansiella transaktioner ger upphov till kreditrisk 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 ÅF har en genomarbetad kreditpolicy. Alla nya kunder genomgår en kreditprövning och projekten faktureras löpande för att minimera den upparbetade kreditrisken. ÅFs tio största kunder, som står för 25 procent av koncernens omsättning, är samtliga stora internationella företag eller statliga institutioner och bolag. Resterande 75 procent av omsättningen är spridd på ett stort antal kunder.

## Innehåll

Resultaträkning för koncernen	51
Rapport över totalresultat för koncernen	51
Balansräkning för koncernen	52
Rapport över förändring av eget kapital för koncernen	54
Kassaflödesanalys för koncernen	55
Resultaträkning för moderbolaget	56
Rapport över totalresultat för moderbolaget	56
Balansräkning för moderbolaget	57
Rapport över förändring av eget kapital för moderbolaget	59
Kassaflödesanalys för moderbolaget	60
Noter	
1 Redovisningsprinciper	61
2 Segmentsrapportering	67
3 Förvärv av rörelse	69
4 Övriga rörelseintäkter	70
5 Arvode och kostnadsersättning till revisorer	70
6 Anställda och personalkostnader	70
7 Övriga rörelsekostnader	72
8 Förvärvsrelaterade poster	73
9 Jämförelsestörande poster	73
10 Finansiella poster	73
11 Bokslutsdispositioner	73
12 Resultat per aktie och antal aktier	73
13 Finansiella tillgångar och skulder	74
14 Immateriella anläggningstillgångar	79
15 Materiella anläggningstillgångar	80
16 Andelar i intresseföretag och samarbetsarrangemang	81
17 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	81
18 Eget kapital	82
19 Pensionsförpliktelser	83
20 Övriga avsättningar	84
21 Skatter	85
22 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	86
23 Operationell leasing	86
24 Ställda säkerheter, eventalförpliktelser och eventualtillgångar	86
25 Transaktioner med närstående	87
26 Koncernföretag	87
27 Obeskattade reserver	89
28 Kassaflödesanalys	89
29 Händelser efter balansdagen	90
30 Kritiska uppskattningar och bedömningar	91
31 Uppgifter om moderbolaget	91

# Resultaträkning för koncernen

1 januari – 31 december, MSEK	Not	2018	2017
Nettoomsättning	2	13 975	12 658
Inköp av tjänster och material		-3 547	-3 192
Övriga externa kostnader	5, 23	-1 073	-1 066
Personalkostnader	6	-7 996	-7 269
Övriga rörelseintäkter	4	0	4
Övriga rörelsekostnader	7	-1	-3
Resultat hänförligt till andelar i intresseföretag	16	0	0
<b>EBITDA</b>		<b>1 358</b>	<b>1 132</b>
Av- och nedskrivningar av anläggningstillgångar <sup>1</sup>	14, 15	-115	-105
<b>EBITA</b>		<b>1 243</b>	<b>1 027</b>
Förvärvsrelaterade poster <sup>2</sup>	8, 13, 14	-40	6
<b>Rörelseresultat (EBIT)</b>	<b>2, 9</b>	<b>1 203</b>	<b>1 033</b>
<b>Resultat från finansiella poster</b>			
Finansiella intäkter	10	26	16
Finansiella kostnader	10	-125	-92
<b>Finansiella poster</b>		<b>-99</b>	<b>-76</b>
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>1 103</b>	<b>957</b>
Skatt	21	-253	-215
<b>Årets resultat</b>		<b>850</b>	<b>742</b>
Hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		850	744
Innehav utan bestämmande inflytande		0	-2
		<b>850</b>	<b>742</b>
<b>Resultat per aktie avseende vinst hänförlig till moderbolagets aktieägare</b>	<b>12</b>		
före utspädning (SEK)		10,98	9,58
efter utspädning (SEK)		10,76	9,39

<sup>1</sup> Av- och nedskrivningar av anläggningstillgångar avser materiella och immateriella anläggningstillgångar exklusive immateriella anläggnings- tillgångar relaterade till förvärv.

<sup>2</sup> Förvärvsrelaterade poster definieras som av- och nedskrivningar av förvärvsrelaterade immateriella anläggningstillgångar inklusive goodwill, omvärdering av villkorade köpeskillningar samt vinster och förluster vid avyttringar av bolag och verksamheter.

# Rapport över totalresultat för koncernen

1 januari – 31 december, MSEK	2018	2017
<b>Årets resultat</b>	<b>850</b>	<b>742</b>
<b>Poster som kommer att omföras till årets resultat</b>		
Årets omräkningsdifferenser vid omräkning av utländska verksamheter	87	-44
Förändringar verkligt värde säkringsinstrument	2	5
Skatt	0	-1
<b>Poster som inte kommer att omföras till årets resultat</b>		
Förändringar verkligt värde aktier i Pöyry	15	—
Omvärdering av förmånsbestämda pensionsplaner	-31	38
Skatt	6	-7
<b>Övrigt totalresultat</b>	<b>79</b>	<b>-9</b>
<b>Totalresultat för perioden</b>	<b>929</b>	<b>733</b>
Hänförligt till:		
Moderbolagets aktieägare	929	735
Innehav utan bestämmande inflytande	0	-2
	<b>929</b>	<b>733</b>

# Balansräkning för koncernen

Per den 31 december, MSEK	Not	2018	2017
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Immateriella anläggningstillgångar	2, 14	7 166	6 542
Materiella anläggningstillgångar	2, 15	571	510
Andelar i intresseföretag	16	0	0
Finansiella placeringar	13	673	3
Långfristiga fordringar	13	4	1
Uppskjutna skattefordringar	21	17	14
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>8 432</b>	<b>7 070</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Kundfordringar	13	3 105	2 721
Upparbetade ej fakturerade intäkter	13	1 096	1 042
Aktuella skattefordringar	21	13	15
Övriga fordringar		144	151
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	17	179	157
Likvida medel		239	223
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>4 776</b>	<b>4 308</b>
<b>Summa tillgångar</b>		<b>13 208</b>	<b>11 378</b>



Balansräkning forts.

Per den 31 december, MSEK	Not	2018	2017
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>	18		
Aktiekapital		193	196
Övrigt tillskjutet kapital		953	1 015
Reserver		227	124
Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat		4 076	3 637
<b>Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare</b>		<b>5 449</b>	<b>4 972</b>
Innehav utan bestämmande inflytande		16	17
<b>Summa eget kapital</b>		<b>5 465</b>	<b>4 989</b>
<b>Skulder</b>			
Lån och krediter	13	2 865	1 559
Avsättningar till pensioner	19	141	96
Övriga avsättningar	20	15	18
Uppskjutna skatteskulder	21	233	180
Övriga skulder	13	464	469
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>3 718</b>	<b>2 323</b>
Lån och krediter	13	688	1 199
Övriga avsättningar	20	58	105
Fakturerade ej upparbetade intäkter		368	235
Leverantörsskulder		854	716
Aktuella skatteskulder	21	59	88
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	22	1 231	1 141
Övriga skulder	13	770	583
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>4 026</b>	<b>4 067</b>
<b>Summa skulder</b>		<b>7 744</b>	<b>6 390</b>
<b>Summa eget kapital och skulder</b>		<b>13 208</b>	<b>11 378</b>
<b>Nettolåneskuld</b>			
Lån och krediter		3 553	2 758
Nettopensionsskuld		141	96
Likvida medel		-239	-223
		<b>3 455</b>	<b>2 631</b>

# Rapport över förändring av eget kapital för koncernen

MSEK	Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare						Totalt eget kapital
	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserade vinstmedel inkl. årets resultat	Summa	Innehav utan bestämmande inflytande	
Ingående eget kapital 2017-01-01	197	1 104	164	3 212	4 677	19	4 697
Årets resultat				744	744	-2	742
Övrigt totalresultat			-40	31	-9	0	-9
<b>Totalresultat för perioden</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>-40</b>	<b>775</b>	<b>735</b>	<b>-2</b>	<b>733</b>
Lämnade utdelningar				-350	-350		-350
Konvertering av konvertibellån till aktier (program 2013)	0	18			18		18
Värde av konverteringsrätt (program 2017)		12			12		12
Skatt på värde av konverteringsrätt (program 2017)		-3			-3		-3
Återköp/försäljning av egna aktier		-114			-114		-114
Indrag av egna aktier	-2	2			—		—
Aktiesparprogram		-5			-5		-5
<b>Utgående eget kapital 2017-12-31</b>	<b>196</b>	<b>1 015</b>	<b>124</b>	<b>3 637</b>	<b>4 972</b>	<b>17</b>	<b>4 989</b>
Ingående eget kapital 2018-01-01	196	1 015	124	3 637	4 972	17	4 989
Ändrad redovisningsprincip (IFRS 9)				-2	-2		-2
Justerat eget kapital vid periodens ingång	196	1 015	124	3 635	4 970	17	4 987
Årets resultat				850	850	0	850
Övrigt totalresultat			103	-24	79	0	79
<b>Totalresultat för perioden</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>103</b>	<b>826</b>	<b>929</b>	<b>0</b>	<b>929</b>
Lämnade utdelningar				-387	-387		-387
Konvertering av konvertibellån till aktier (program 2015)	2	101			103		103
Värde av konverteringsrätt (program 2018)		13			13		13
Skatt på värde av konverteringsrätt (program 2018)		-3			-3		-3
Återköp/försäljning av egna aktier		-177			-177		-177
Indrag av egna aktier	-4	4			—		—
Transaktioner relaterade till innehav utan bestämmande inflytande				2	2	-2	—
Aktiesparprogram		0			0		0
<b>Utgående eget kapital 2018-12-31</b>	<b>193</b>	<b>953</b>	<b>227</b>	<b>4 076</b>	<b>5 449</b>	<b>16</b>	<b>5 465</b>

För kompletterande uppgifter, se not 18.

# Kassaflödesanalys för koncernen

1 januari – 31 december, MSEK	Not	2018	2017
<b>Den löpande verksamheten</b>	28		
Resultat efter finansiella poster		1 103	957
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		47	114
Betald inkomstskatt		-256	-211
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>		<b>894</b>	<b>861</b>
<b>Kassaflöde från förändringar av rörelsekapital</b>			
Förändring av rörelsefordringar		-239	-370
Förändring av rörelseskulder		218	133
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>874</b>	<b>624</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-110	-85
Avyttring av materiella anläggningstillgångar		4	2
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-15	-9
Förvärv av rörelse	3	-335	-359
Erlagda villkorade köpeskillingar och successiva förvärv		-39	-74
Förvärv/avyttring av finansiella tillgångar		-658	1
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-1 153</b>	<b>-525</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Upptagna lån		1 285	1 048
Amortering av lån		-416	-793
Utbetald utdelning		-387	-350
Återköp/försäljning av egna aktier		-177	-114
Utbetalning konvertibelprogram		0	0
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>306</b>	<b>-209</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>26</b>	<b>-109</b>
Likvida medel vid årets början		223	329
Kursdifferens i likvida medel		-10	3
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>239</b>	<b>223</b>

## Förändring av nettolåneskuld för koncernen

MSEK	2018	2017
Ingående balans	2 631	2 298
Kassaflöde från den löpande verksamheten	-874	-624
Investeringar	121	92
Förvärv och villkorade köpeskillingar/optior	374	433
Utdelning	387	350
Återköp/försäljning egna aktier	177	114
Förvärv av aktier i Pöyry PLC	657	—
Övrigt	-19	-32
<b>Utgående balans</b>	<b>3 455</b>	<b>2 631</b>

# Resultaträkning för moderbolaget

1 januari – 31 december, MSEK	Not	2018	2017
<b>Rörelsens intäkter</b>			
Nettoomsättning		601	561
Övriga rörelseintäkter	4	230	202
		<b>831</b>	<b>763</b>
<b>Rörelsens kostnader</b>			
Övriga externa kostnader	5, 23	-452	-427
Personalkostnader	6	-188	-168
Av- och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	14, 15	-34	-35
Övriga rörelsekostnader	7	-226	-195
<b>Rörelseresultat</b>		<b>-69</b>	<b>-62</b>
<b>Resultat från finansiella poster</b>			
Resultat från andelar i koncernföretag	10	801	687
Ränteintäkter och liknande resultatposter	10	53	37
Räntekostnader och liknande resultatposter	10	-101	-63
		<b>753</b>	<b>662</b>
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>684</b>	<b>600</b>
Bokslutsdispositioner	11	107	88
<b>Resultat före skatt</b>		<b>791</b>	<b>687</b>
Skatt	21	1	-2
<b>Årets resultat</b>		<b>792</b>	<b>685</b>

## Rapport över totalresultat för moderbolaget

1 januari – 31 december, MSEK	2018	2017
<b>Årets resultat</b>	<b>792</b>	<b>685</b>
<b>Poster som har eller kommer att omföras till årets resultat</b>		
Förändringar verkligt värde säkringsinstrument	2	5
Skatt	-1	-1
<b>Poster som inte kommer att omföras till årets resultat</b>		
Förändringar verkligt värde aktier i Pöyry	15	—
<b>Övrigt totalresultat</b>	<b>17</b>	<b>4</b>
<b>Totalresultat för perioden</b>	<b>808</b>	<b>689</b>

# Balansräkning för moderbolaget

Per den 31 december, MSEK	Not	2018	2017
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Immateriella anläggningstillgångar	14	12	11
Materiella anläggningstillgångar	15	137	115
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i koncernföretag	26	2 099	1 821
Fordringar hos koncernföretag	25	4 045	—
Långfristiga fordringar		673	8
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>6 967</b>	<b>1 955</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Kortfristiga fordringar			
Kundfordringar		21	0
Fordringar hos koncern- och intresseföretag	25	1 693	5 502
Övriga fordringar		765	594
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	17	151	111
<b>Summa kortfristiga fordringar</b>		<b>2 630</b>	<b>6 208</b>
Kassa och bank		32	21
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>2 662</b>	<b>6 229</b>
<b>Summa tillgångar</b>		<b>9 629</b>	<b>8 184</b>

Balansräkning för moderbolaget forts.

Per den 31 december, MSEK	Not	2018	2017
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>	18		
<b>Bundet eget kapital</b>			
Aktiekapital		193	196
Reservfond		47	47
<b>Fritt eget kapital</b>			
Överkursfond		870	932
Fond för verkligt värde		10	-7
Balanserat resultat		3 130	2 832
Årets resultat		792	685
<b>Summa eget kapital</b>		<b>5 041</b>	<b>4 685</b>
<b>Obeskattade reserver</b>	27	<b>57</b>	<b>136</b>
<b>Avsättningar</b>			
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	19	17	18
Uppskjuten skatteskuld	21	5	5
Övriga avsättningar	20	230	133
<b>Summa avsättningar</b>		<b>252</b>	<b>156</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Obligationslån	13	2 340	1 200
Personalkonvertibel	13	487	304
Skulder till koncernföretag	25	—	0
Övriga skulder	13	1	0
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>2 828</b>	<b>1 505</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Personalkonvertibel	13	26	126
Skulder till kreditinstitut	13	565	1 003
Leverantörsskulder		152	111
Skulder till koncernföretag	25	615	365
Aktuell skatteskuld	21	5	6
Övriga skulder	13	17	23
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	22	72	69
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>1 451</b>	<b>1 703</b>
<b>Summa eget kapital och skulder</b>		<b>9 629</b>	<b>8 184</b>

# Rapport över förändring av eget kapital för moderbolaget

MSEK	Bundet eget kapital			Fritt eget kapital			Totalt eget kapital
	Aktiekapital	Reservfond	Överkursfond	Fond för verkligt värde	Balanserat resultat	Årets resultat	
Ingående eget kapital 2017-01-01	197	47	1 016	-11	2 599	587	4 436
Årets resultat						685	685
Övrigt totalresultat				4			4
<b>Totalresultat för perioden</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>4</b>	<b>—</b>	<b>685</b>	<b>689</b>
Vinstdisposition					587	-587	—
Lämnade utdelningar					-350		-350
Konvertering av konvertibellån till aktier (program 2013)	0		18				18
Värde av konverteringsrätt (program 2017)			12				12
Skatt på värde av konverteringsrätt (program 2017)			-3				-3
Återköp/försäljning av egna aktier			-114				-114
Indrag av egna aktier	-2		2				—
Aktiesparprogram					-5		-5
<b>Utgående eget kapital 2017-12-31</b>	<b>196</b>	<b>47</b>	<b>932</b>	<b>-7</b>	<b>2 832</b>	<b>685</b>	<b>4 685</b>
Ingående eget kapital 2018-01-01	196	47	932	-7	2 832	685	4 685
Årets resultat						792	792
Övrigt totalresultat				17			17
<b>Totalresultat för perioden</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>17</b>	<b>—</b>	<b>792</b>	<b>808</b>
Vinstdisposition					685	-685	—
Lämnade utdelningar					-387		-387
Konvertering av konvertibellån till aktier	2		101				103
Värde av konverteringsrätt (program 2018)			13				13
Skatt på värde av konverteringsrätt (program 2018)			-3				-3
Återköp/försäljning av egna aktier			-177				-177
Indrag av egna aktier	-4		4				—
Aktiesparprogram					0		0
<b>Utgående eget kapital 2018-12-31</b>	<b>193</b>	<b>47</b>	<b>870</b>	<b>10</b>	<b>3 130</b>	<b>792</b>	<b>5 041</b>

För kompletterande uppgifter, se not 18.

# Kassaflödesanalys för moderbolaget

1 januari – 31 december, MSEK	Not	2018	2017
<b>Den löpande verksamheten</b>	28		
Resultat efter finansiella poster		684	599
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		-3	142
Betald inkomstskatt		-3	-1
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>		<b>678</b>	<b>741</b>
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>			
Förändring av rörelsefordringar		-286	-151
Förändring av rörelseskulder		290	-233
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>682</b>	<b>357</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-50	-31
Avyttring av materiella anläggningstillgångar		1	1
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-9	-4
Förvärv av finansiella anläggningstillgångar		-652	—
Förvärv av dotterbolag		-287	-168
Lämnade aktieägartillskott		—	-6
Erlagda villkorade köpeskillingar/optioner		-1	-17
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-998</b>	<b>-226</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Upptagna lån		1 278	1 030
Amortering av lån		-388	-738
Utbetald utdelning		-387	-350
Återköp av egna aktier		-177	-114
Utbetald konvertibel		0	0
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>326</b>	<b>-173</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>10</b>	<b>-41</b>
Likvida medel vid årets början		21	62
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>32</b>	<b>21</b>



# Noter

## Not 1

### 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 rapportering rekommenderat 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 föräns av begränsningar i möjligheterna att tillämpa IFRS i moderbolaget till följd av ÅRL och Tryggandelagen samt i vissa fall av skatteskal.

#### 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 köpeskillningar 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 vara 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 30.

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 27 mars 2019. Koncernens resultat- och balansräkning och moderbolagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämman den 15 maj 2019.

#### 1.3 Ändrade redovisningsprinciper och upplysningskrav

##### 1.3.1 Ändrade och nya redovisningsprinciper för året

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

##### *IFRS 9 "Financial instruments"*

IFRS 9 Finansiella instrument trädde i kraft den 1 januari 2018 och ersatte då IAS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering. IFRS 9 klassificerar finansiella tillgångar i tre olika kategorier. Klassificering fastställs vid första redovisningstillfället utifrån egenskaper i tillgången och företagets affärsmodell. Den andra delen avser säkringsredovisning. Till stora delar innebär de nya principerna bättre förutsättningar för en redovisning som ger en rättvis bild av ett företags hantering av finansiella risker med finansiella instrument. Slutligen har nya principer introducerats avseende nedskrivningar av finansiella tillgångar, där modellen baseras på förväntade förluster. Syftet med den nya nedskrivningsmodellen är bland annat att reserveringar för kreditförluster ska göras i ett tidigare skede. IFRS 9 har inte medfört någon väsentlig påverkan, en effekt om 2 MSEK har bokförts som effekt av implementeringen av IFRS 9 som en justering av ingående eget kapital i koncernen per 1 januari 2018.

##### *IFRS 15 "Revenue from contracts with customers"*

IFRS 15 är den nya standarden för intäktsredovisning. IFRS 15 ersätter IAS 18 Intäkter och IAS 11 Entreprenadavtal. IFRS 15 bygger på principen att intäkter redovisas när kunden erhåller kontroll över den försålda varan eller tjänsten – en princip som ersätter den tidigare principen att intäkter redovisas när risker och förmåner övergått till köparen. Standarden gäller från 1 januari 2018 och tillämpas då för koncernen. Ett företag kan välja mellan "full retroaktivitet" eller framåtriktad tillämpning med ytterligare upplysningar. ÅF valde framåtriktad tillämpning. Standarden bedömdes inte ha någon påverkan på de finansiella rapporterna utöver ökade upplysningskrav och därmed gjordes ingen justering av öppningsbalanser.

##### 1.3.2 Framtida ändringar av redovisningsprinciper

##### *IFRS 16 "Leases"*

Koncernen tillämpar IFRS 16 Leasingavtal från och med 1 januari 2019. IFRS 16 introducerar en enhetlig leasingredovisningsmodell för leasetagare. En leasetagare redovisar en nyttjanderättstillgång som representerar en rätt att använda den underliggande tillgången och en leasingkund som representerar en skyldighet att betala leasingavgifter. ÅF 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.

Baserat på den information som finns tillgänglig beräknar koncernen att den kommer att redovisa ytterligare leasingkulder på ca 2,5 miljarder SEK (efter justering för förutbetalda leasingavgifter redovisade 31 december 2018) samt nyttjanderättstillgångar på ca 2,5 miljarder SEK.

Koncernen förväntar sig att rörelseresultatet för 2019 kommer att öka jämfört med om tidigare redovisningsprinciper hade använts, med anledning av att en del av leasingkostnaderna kommer att redovisas som räntekostnad. Kassaflödet från den löpande verksamheten förväntas öka och från finansieringsverksamhet minska, med anledning av att leasingavgifternas

amorteringsdel kommer att redovisas som utbetalning i finansieringsverksamheten.

Koncernen kommer att tillämpa den modifierade retroaktiva metoden. Det innebär att den ackumulerade effekten av att IFRS 16 införs kommer att redovisas i öppningsbalansen per 1 januari 2019 utan omräkning av jämförelsesiffror. Nyttjanderättstillgångarna hänförliga till tidigare operationella leasar kommer att redovisas till skuldens värde 1 januari 2019 med justering för förskottsbetalningar redovisade i balansräkningen per 31 december 2018. Befintliga finansiella leasingavtal redovisade enligt IAS 17 kommer att redovisas enligt IFRS 16 till de belopp som de värderades till direkt före övergången till den nya standarden.

Koncernen förväntar sig inte att införandet av IFRS 16 kommer att påverka dess förmåga att uppfylla de krav som finns i lånevillkoren för koncernen. Moderbolaget kommer inte att tillämpa IFRS utan undantaget i RFR 2.

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

#### 1.4 Segmentsrapportering

Segmentsrapporteringen utgår från rörelsesegment som utgörs av koncernens fyra 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 eventualförpliktelser. 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, eventualförpliktelser och för emitterade egetkapitalinstrument 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 eventualförpliktelser 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 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 över- respektive undervärden. Erhållna utdelningar minskar investeringens redovisade värde.

Eventuell skillnad vid förvärvet mellan anskaffningsvärdet för innehavet och ägarföretagets andel av det verkliga värdet netto av intresseföretagets/ joint ventures identifierbara tillgångar, skulder och eventualförpliktelser 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 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

Koncernen har börjat tillämpa IFRS 15 intäkter från avtal med kunder från och med 1 januari 2018. ÅFs affärsmodell är uppdelad på två kunderbidanden; Project business och Professional services. Project business är ÅFs erbjudande för större projekt och helhetsåtaganden. Här agerar ÅF som partner till kunden, leder och driver hela projektet. Professional service är ÅFs erbjudande där kunden själv leder och driver projektet och ÅF bidrar med lämplig kompetens i rätt tid.

Den nya standarden har inte gett någon väsentlig påverkan på de finansiella rapporterna förutom ökade upplysningskrav. 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 (avtalsstillgångar). Dock erhåller ÅF ibland förskott eller depositioner från våra kunder före intäkten redovisats, vilket då resulterar i fakturerade ej upparbetade intäkter (avtalssskulder). 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 Operationella leasingavtal

Kostnader avseende operationella leasingavtal redovisas i resultaträkningen linjärt över leasingperioden. Förmåner erhållna i samband med tecknandet av ett avtal redovisas som en del av den totala leasingkostnaden i resultaträkningen. Variabla avgifter kostnadsförs i de perioder de uppkommer.

### 1.9.2 Finansiella leasingavtal

Minimileaseavgifterna fördelas mellan räntekostnad och amortering på den utestående skulden. Räntekostnaden fördelas över leasingperioden så att varje redovisningsperiod belastas med ett belopp som motsvarar en fast räntesats för den under respektive period redovisade skulden. Variabla avgifter kostnadsförs i de perioder de uppkommer.

### 1.9.3 Finansiella intäkter och kostnader

Finansiella intäkter och kostnader består av ränteintäkter på bankmedel och fordringar, räntekostnader på lån, lånekostnader, utdelningsintäkter och valutakursdifferenser på lån.

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 finansiella 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 hänförs 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 egetkapitalinstrument samt derivat. Bland skulder och eget kapital återfinns leverantörsskulder, utgivna skuld- och egetkapitalinstrument, 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 realiserar, 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.

### 1.10.2 Finansiella tillgångar som inte redovisas till verkligt värde (Lånefordringar och kundfordringar)

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 köpeskillningar.

### 1.10.4 Finansiella skulder som inte redovisas till verkligt värde (andra finansiella skulder)

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 egetkapitaldel. Skuldens verkliga värde beräknas genom att de framtida betalningsflödena diskonteras med den aktuella marknadsräntan för en liknande skuld, utan rätt till konvertering. Värdet på egetkapitalinstrumentet 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 egetkapitalinstrumentet. Transaktionskostnader i samband med emission av ett sammansatt finansiellt instrument fördelas på skulddelen och egetkapitaldelen 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 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 hänförliga 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

Avseende leasade tillgångar tillämpas IAS 17, se även not 23. Leasing klassificeras i koncernredovisningen antingen som finansiell eller operationell leasing. Finansiell leasing föreligger då de ekonomiska riskerna och förmånerna som är förknippade med ägandet i allt väsentligt är överförda till leasagaren, om så ej är fallet är det fråga om operationell leasing. Tillgångar som förhys enligt finansiella leasingavtal har redovisats som tillgång i koncernens balansräkning. Förpliktelsen att betala framtida leasingavgifter har redovisats som lång- och kortfristiga skulder. De leasade tillgångarna avskrivs linjärt.

### 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 eventualförpliktelser.

Goodwill fördelas till kassagenererande 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 eventualförpliktelser, redovisas skillnaden direkt i resultaträkningen.

### 1.13.2 Övriga immateriella tillgångar

Övriga immateriella tillgångar som förvärfvas 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.....	2–5 år
Kundrelationer.....	10–20 år
Varumärke.....	2–5 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 obestämmd 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 redo-

visas 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 ersätter "inträffade förluster modellen" från IAS 39 med en "förväntad kreditförlustmodell". Den nya nedskrivningsmodellen tillämpas på finansiella tillgångar som värderas till upplupet anskaffningsvärde, avtalsstillgångar 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 ford-

ringar. 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 förpliktigt 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 förpliktigt 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 baseras 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 eventualförpliktelse 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 rapporteringsrekommendation 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 anskaffningsvärdeprincipen. 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 reglerna för operationell leasing.

**1.21.3 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 ådrar 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 IAS 39 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.

**1.21.4 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.

**1.21.5 Skatter**

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

**1.21.6 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.

**Segmentsrapportering**

Intäkter och kostnader	Infrastructure		Industry		Energy		Digital Solutions		Koncerngemensamt och eliminerings		Koncernen	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Försäljning till externa kunder	5 830	5 023	4 287	4 281	1 505	1 417	2 216	1 957	138	-21	13 975	12 658
Försäljning mellan segment	105	86	216	91	47	49	144	89	-512	-316	—	—
Nettoomsättning	5 935	5 110	4 503	4 371	1 552	1 467	2 360	2 046	-374	-336	13 975	12 658
Rörelsekostnader	-5 257	-4 561	-4 111	-3 976	-1 472	-1 367	-2 123	-1 846	345	224	-12 617	-11 526
Av- & nedskrivningar immateriella anläggningstillgångar	-3	-2	-1	-1	-1	-1	0	0	-8	-11	-13	-16
Av- & nedskrivningar materiella anläggningstillgångar	-38	-32	-9	-8	-11	-10	-1	-1	-44	-38	-102	-89
EBITA	638	515	383	387	69	88	236	199	-82	-162	1 243	1 027
Förvävsrelaterade poster	—	—	—	—	0	-1	—	—	-40	7	-40	6
EBIT	638	515	383	387	69	87	236	199	-123	-155	1 203	1 033
EBITA-marginal, %	10,8	10,1	8,5	8,9	4,4	6,0	10,0	9,7	—	—	8,9	8,1
Total tillväxt, %	16,1	—	3,0	—	5,8	—	15,3	—	—	—	10,4	14,3

**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.

Ovanstående historiska siffror är justerade i enlighet med de organisationsförändringar som genomfördes per 1 januari 2018 och som i olika grad påverkat samtliga fyra divisioner och 21

affärsområden. Förändringen syftar till att skapa tydlighet och väl definierade divisioner och affärsområden med fullt lönsamhetsansvar i en decentraliserad styrmodell. Samtliga divisioner har ett internationellt ansvar.

Per geografiskt område	Nettoomsättning		Anläggnings-tillgångar	
	2018	2017	2018	2017
Sverige	10 405	9 504	4 794	4 597
Norge	1 301	1 189	1 083	966
Schweiz	921	891	960	783
Övriga länder	1 348	1 073	901	705
<b>Summa</b>	<b>13 975</b>	<b>12 658</b>	<b>7 737</b>	<b>7 052</b>

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

**Intäkter****Nettoomsättning enligt affärsmodell**

MSEK	Infrastructure	Industry	Energy	Digital Solutions	Koncerngemensamt och eliminerings	Koncernen
Project Business	5 904	1 548	1 365	354	-232	<b>8 939</b>
Professional Services	31	2 954	187	2 006	-142	<b>5 036</b>
<b>Totalt</b>	<b>5 935</b>	<b>4 502</b>	<b>1 552</b>	<b>2 360</b>	<b>-374</b>	<b>13 975</b>

Koncernen har börjat tillämpa IFRS 15 intäkter från avtal med kunder från och med 1 januari 2018. ÅFs affärsmodell är uppdaterad på två kunderbidanden; Project business och Professional services. Project business är ÅFs erbjudande för större projekt och helhetsåtaganden. Här agerar ÅF som partner till kunden, leder och driver hela projektet. Professional service är ÅFs erbjudande där kunden själv leder och driver projektet och ÅF bidrar med lämplig kompetens i rätt tid.

Den nya standarden har inte gett någon väsentlig påverkan på de finansiella rapporterna förutom ökade upplysningskrav. Ingen justering av öppningsbalansen 1 januari 2018 är gjord. 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 avtalsstillgångar. Dock erhåller ÅF ibland förskott eller depositioner från våra kunder före intäkten redovisats, vilket då resulterar i avtalskulder. 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 uppfyllda åtaganden om ca 9 miljarder SEK. Majoriteten av dessa åtaganden realiseras som intäkter under kommande år. Orderstocken exkluderar åtaganden där bolaget har rätt till betalning för nedlagd tid, dvs 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. Förvärv har påverkat balansen med ca 30 MSEK.

**Fakturerade ej upparbetade intäkter**

I allt väsentligt har de poster som fanns i den ingående balansen blivit intäktsfört under året. Under året finns ingen väsentlig påverkan från förvärv avseende fakturerade ej upparbetade intäkter.



## Förvärv av rörelse

### Förvärv 2018

Under 2018 har ÅF tillträtt samtliga aktier i bolagen redovisade i tabellen nedan. De elva förvärvade bolagen bidrog med cirka 485 anställda. Inget förvärv är enskilt väsentligt, baserat på nettoomsättning och antal anställda, varför samtliga redovisas tillsammans i uppställningen Summa förvärvade företags nettotillgångar vid förvärvstidpunkten 2018.

2018	Bolag	Land	Division	Årlig nettoomsättning	FTEs
jan-mar	Gottlieb Paludan Architects AS	Danmark	Infrastructure	140	90
	Arcad Architectes AG	Schweiz	Infrastructure	11	8
apr-jun	Samtanke	Sverige	Digital Solutions	7	6
	Konsultbolag1 AB	Sverige	Digital Solutions	110	100
	Facilia AB	Sverige	Energy	19	14
	Mometo AS	Norge	Digital Solutions	38	14
jul-sep	Effekt i Varberg AB	Sverige	Infrastructure	31	40
	LBP AG	Schweiz	Infrastructure	24	17
	Profil-Bau Industrial Oy	Finland	Industry	60	70
okt-dec	P.A.P. A/S	Danmark	Energy	60	46
	IFEC Ingegneria SA	Schweiz	Energy	90	80
<b>Totalt</b>				<b>590</b>	<b>485</b>

### Effekter av förvärv

Nedan visas de 2018 tillträdde förvärvens effekt på koncernens tillgångar och skulder. Förvärvsanalyserna är preliminära då verkligt värde inte har fastställts för samtliga poster.

### Summa förvärvade företags nettotillgångar vid förvärvstidpunkten 2018

2018	Identifierbara tillgångar och skulder	Verkligt värde justering	Verkligt värde redovisat i koncernen
Immateriella anläggningstillgångar	1	36	37
Materiella anläggningstillgångar	12		12
Finansiella anläggningstillgångar	0		0
Kundfordringar och övriga fordringar	185		185
Likvida medel	81		81
Uppskjuten skatt	-22	-8	-30
Leverantörsskulder, lån och övriga skulder	-160		-160
<b>Netto identifierbara tillgångar och skulder</b>	<b>98</b>	<b>28</b>	<b>126</b>
Goodwill			477
<b>Köpeskilling inklusive beräknad villkorad köpeskilling/option</b>			<b>603</b>
Transaktionskostnad			4
Avgår:			
Kassa (förvärvad)			-81
Beräknad villkorad köpeskilling/option			-191
<b>Netto kassautflöde</b>			<b>335</b>

### Goodwill

Goodwill avser i huvudsak humankapital i form av medarbetar-kompetens 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 villkorad köpeskilling för de under året förvärvade företagen kan maximalt utgå med 203 (321) 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 och resultat förvärvade företag

Förvärvade företag/rörelser har under året bidragit till koncernens intäkter med 523 (336) MSEK och till rörelseresultatet med 38 MSEK.

Om ovanstående förvärv hade genomförts den 1 januari 2018 hade de bidragit med en omsättning om 590 (601) MSEK och rörelseresultat om 45 MSEK.

## Forts. Not 3

**Fastställande av förvärvsanalyser 2017**

Under 2017 har ÅF tillträtt samtliga aktier i AB Teknoplan, Midtconsult A/S, Quality Engineering Group AB, Vatten & Miljöbyrå i Sverige AB, Teroc AB, Cecon AB, Konzept Stockholm AB, automationsverksamheten i Eitech AB, KIAB Konsult & Installations-tjänst AB, Light Bureau Ltd, InUse Experience AB och Digifex AB. De förvärvade bolagen bidrog med cirka 500 anställda. Inget förvärv är enskilt väsentligt, därför redovisas samtliga tillsammans i uppställningen nedan. Samtliga förvärvsanalyser är fastställda.

**Summa förvärvade företags nettotillgångar vid förvärvstidpunkten 2017**

2017	Identifierbara tillgångar och skulder	Verkligt värde justering	Verkligt värde redovisat i koncernen
Immateriella anläggningstillgångar	6	44	51
Materiella anläggningstillgångar	9		9
Finansiella anläggningstillgångar	1		1
Kundfordringar och övriga fordringar	145		145
Likvida medel	31		31
Uppskjuten skatt	-15	-10	-25
Leverantörsskulder, lån och övriga skulder	-148		-148
<b>Netto identifierbara tillgångar och skulder</b>	<b>28</b>	<b>35</b>	<b>63</b>
Innehav utan bestämmande inflytande			
Goodwill			624
<b>Köpeskillning inklusive beräknad villkorad köpeskillning/option</b>			<b>687</b>
Transaktionskostnad			0
Avgår:			
Kassa (förvärvad)			-31
Beräknad villkorad köpeskillning/option			-293
<b>Netto kassautflöde<sup>1</sup></b>			<b>363</b>

<sup>1</sup> Utöver ovanstående har kassautflödet påverkats med -4 MSEK avseende en justering av kassa från tidigare års förvärv.

## Not 4

**Övriga rörelseintäkter**

Koncernen	2018	2017
Realisationsvinst vid avyttring av anläggningstillgångar	0	—
Statliga bidrag	—	4
	<b>0</b>	<b>4</b>

Övriga rörelseintäkter på 230 (202) MSEK i moderbolaget avser i huvudsak vidarefaktureringskostnader till framförallt dotterbolagen.

## Not 5

**Arvode och kostnadsersättning till revisorer**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2018	2017	2018	2017
<b>Revisionsbolaget KPMG</b>				
Revisionsuppdrag	7	5	1	1
Skatterådgivning	0	0	0	0
Övriga tjänster	2	0	2	0
	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
<b>Övriga revisorer</b>				
Revisionsuppdrag	1	0	—	—
Skatterådgivning	1	0	—	—
Övriga tjänster	1	1	—	—
	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

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**

Moderbolaget	2018			2017		
	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Totalt
Sverige	79	45	124	70	47	118
<b>Dotterföretagen</b>						
Sverige	1 809	5 587	7 395	1 628	5 285	6 913
Norge	237	570	807	248	476	724
Schweiz	136	464	600	128	468	596
Danmark	136	406	542	86	293	380
Tjeckien	34	135	170	36	146	182
Finland	33	131	164	32	105	137
Brasilien	11	39	51	6	31	37
Indien	2	43	45	2	37	39
Spanien	14	23	37	17	31	49
Turkiet	5	19	25	6	26	32
Estland	2	19	21	4	24	27
Ryssland	5	13	19	6	15	21
Kina	1	11	12	1	6	7
Tyskland	1	7	8	1	9	10
Övrigt	5	12	17	12	6	18
<b>Koncernen totalt</b>	<b>2 512</b>	<b>7 525</b>	<b>10 037</b>	<b>2 284</b>	<b>7 008</b>	<b>9 292</b>

**Könsfördelning i styrelsen och koncernledning**

Koncernen	Andel kvinnor, %	
	2018	2017
Styrelsen	30	30
Koncernledning	22	20

## Löner, andra ersättningar och sociala kostnader

Koncernen	2018		2017	
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader	Löner och ersättningar <sup>2</sup>	Sociala kostnader
Styrelsen och ledande befattningshavare	46	22	50	26
varav årlig rörlig ersättning	10	3	11	3
varav pensionskostnader <sup>1</sup>	—	10	—	12
Övriga anställda	5 659	2 089	5 143	1 869
varav årlig rörlig ersättning	162	51	146	49
varav pensionskostnader <sup>1</sup>	—	698	—	607
	<b>5 704</b>	<b>2 111</b>	<b>5 193</b>	<b>1 895</b>

Moderbolaget	2018		2017	
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader	Löner och ersättningar <sup>2</sup>	Sociala kostnader
Styrelse och verkställande direktör	18	9	15	7
varav årlig rörlig ersättning	4	1	5	1
varav pensionskostnader <sup>1</sup>	—	4	—	3
Övriga anställda	101	50	87	48
varav årlig rörlig ersättning	10	3	8	3
varav pensionskostnader <sup>1</sup>	—	18	—	20
	<b>119</b>	<b>60</b>	<b>102</b>	<b>56</b>

<sup>1</sup> Inklusiv lagstadgade avgifter.

<sup>2</sup> Inklusiv avgångsvederlag.

## Årlig rörlig ersättning

Inom ÅFs 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 25 april 2018 beslutades om en ersättning för styrelsearbete, inräknat ersättning för utskottsarbete, för 2018 om totalt 3 695 000 kronor. Ordförande erhöll 810 000 kronor och styrelseledamöter som inte är anställda i koncernen erhöll 350 000 kronor var.

Arvode för utskottsarbete ska utgå med 60 000 kronor till respektive utskottsmedlem i revisionsutskottet och med 45 000 kronor till respektive utskottsmedlem i ersättningsutskottet som inte är anställd i koncernen samt att arvode ska utgå med 150 000 kronor till revisionsutskottets ordförande och 75 000 kronor till ersättningsutskottets 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 2017 och två kvartal avser arvoden som beslutades på ordinarie bolagsstämma 2018.

Ersättning till arbetstagarrepresentanterna har utgått med totalt 48 000 (48 000) kronor.

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

Ledamot	Arvode i SEK 2018		
	Styrelse	Utskott	Totalt
Jonas Abrahamsson	175 000	—	175 000
Gunilla Berg	330 000	55 000	385 000
Staffan Jufors	155 000	—	155 000
Anders Narvinger	767 500	75 000	842 500
Björn O. Nilsson	155 000	25 000	180 000
Maud Olofsson	330 000	22 500	352 500
Joakim Rubin	330 000	45 000	375 000
Kristina Schauman	330 000	137 500	467 500
Anders Snell	330 000	52 500	382 500
Ulf Södergren	175 000	—	175 000
<b>Totalt</b>	<b>3 077 500</b>	<b>412 500</b>	<b>3 490 000</b>

Ledamot	Arvode i SEK 2017		
	Styrelse	Utskott	Totalt
Gunilla Berg	155 000	25 000	180 000
Marika Fredriksson	137 500	22 500	160 000
Staffan Jufors	292 500	—	292 500
Anders Narvinger	687 500	75 000	762 500
Björn O. Nilsson	292 500	50 000	342 500
Maud Olofsson	292 500	—	292 500
Joakim Rubin	292 500	47 500	340 000
Kristina Schauman	292 500	112 500	405 000
Anders Snell	292 500	45 000	337 500
<b>Totalt</b>	<b>2 735 000</b>	<b>377 500</b>	<b>3 112 500</b>

## Riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare enligt beslut på årsstämman 2018

ÅFs utgångspunkt är att ersättningarna skall utges på marknads- och konkurrensmässiga villkor som möjliggör att ledande befattningshavare kan rekryteras och behållas. ÅF tillämpar den så kallade "farfarsprincipen" vilket innebär att anställningsvillkor alltid skall godkännas av närmast överordnad till den befattningshavare som förhandlat villkoren. Ersättning till ledande befattningshavare kan bestå av följande komponenter: grundlön, rörlig ersättning, pension samt långsiktiga incitamentsprogram. Övriga ersättningar kan utges och avser i huvudsak tjänstebil.

Styrelsen skall se till att det finns lämplig balans mellan fasta och rörliga komponenter.

## Grundlön och rörlig ersättning

Ersättningarna omförhandlas årligen. Ersättningen skall baseras på faktorer som arbetsuppgifter, kompetens, erfarenhet, befattning och prestation. Vidare skall fördelningen mellan grundlön och rörlig ersättning stå i proportion till medarbetarens befattning och arbetsuppgifter. Den rörliga ersättningen för VD och ledande befattningshavare kan maximalt uppgå till 60 procent av den fasta årslönen. Den fasta årslönen är aktuell månadslön multiplicerad med 12. Den rörliga lönedelen baseras på utfallet i förhållande till uppsatta mål. Målen och lönen för VD fastställs av styrelsen. För övriga ledande befattningshavare fastställs dessa av ersättningsutskottet.

## Långsiktiga incitamentsprogram

Nyckelpersoner i ÅF-koncernen kan erbjudas olika former av långsiktiga incitamentsprogram. Tonvikten skall ligga på aktierelaterade incitamentsprogram och syfta till att belöna prestation, öka och sprida aktieägandet bland ledande befattningshavare samt motivera dem att stanna inom företaget. Ett personligt långsiktigt ägarengagemang hos nyckelpersoner kan förväntas stimulera till ett ökat intresse för verksamheten och resultatutvecklingen, höja motivationen och samhörighetskänslan med bolaget och därmed bevara kompetens.

Beslut om utformningen av långsiktiga incitamentsprogram fattas av styrelsen och skall vad avser aktie- och aktiekursrelaterade program underställas bolagsstämman för godkännande.

## Pension

Ledande befattningshavare skall ha premiebestämd plan med marknadsmässiga premier. Samtliga pensionsförmåner skall vara oantastbara och alltså inte villkorade av framtida anställning. Ersättningen enligt de långsiktiga incitamentsprogrammen skall inte vara pensionsgrundande.

## Anställningens upphörande och avgångsvederlag

Vid uppsägning av VD från bolagets sida är uppsägningstiden 12 månader samt att VD är berättigad till 12 månaders avgångsvederlag. Vid uppsägning från VD:s sida är uppsägningstiden 6 månader.

Mellan bolaget och andra ledande befattningshavare gäller vid uppsägning från bolagets sida normalt en uppsägningstid om 12 månader och från befattningshavarens sida 6 månader.

## Forts. Not 6

Mellan bolaget och en ledande befattningshavare gäller vid uppsägning från bolagets sida en uppsägningstid om två år till och med det år denne fyller 63 år och från befattningshavarens sida 6 månader.

**Beredning och beslutsprocess**

Ersättningar till verkställande direktören beslutas av styrelsen på förslag från styrelsens ersättningsutskott. Ersättningar till övriga ledande befattningshavare beslutas av ersättningsutskottet.

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

	2018		Totalt
	Verkställande direktören	Övriga medlemmar i koncernledningen	
Lön inkl traktamente	8	21	29
Avsättningar för årlig rörlig ersättning intjänad under innevarande år	4	7	10
Avsättningar för långsiktig rörlig ersättning	2	0	2
Pensionskostnader <sup>1</sup>	4	7	10
Övriga sociala kostnader	4	6	11
<b>Totalt</b>	<b>22</b>	<b>41</b>	<b>63</b>

	2017		Totalt
	Verkställande direktören	Övriga medlemmar i koncernledningen <sup>2</sup>	
Lön inkl traktamente	8	29	37
Avsättningar för årlig rörlig ersättning intjänad under innevarande år	5	7	11
Avsättningar för långsiktig rörlig ersättning	0	0	0
Pensionskostnader <sup>1</sup>	3	9	12
Övriga sociala kostnader	4	10	14
<b>Totalt</b>	<b>19</b>	<b>54</b>	<b>73</b>

<sup>1</sup> Inklusive lagstadgade avgifter.

<sup>2</sup> Inklusive avgångsvederlag.

**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 8 (8) MSEK. Förmån av tjänstebil tillkommer. Årlig rörlig ersättning baseras på koncernens resultat samt ett antal i förväg fastställda 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 ÅFs långsiktiga incitamentsprogram.

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 bestod per balansdagen av åtta (nio) personer exklusive verkställande direktören.

Ersättning till koncernledningen har utgått från "Riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare" som redogjorts för ovan. Koncernledningen har avgiftsbestämd pension där ett belopp motsvarande 30 procent av grundlönen avsätts årligen.

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

**Långsiktig rörlig ersättning****Personalkonvertibel**

Under 2015 gav ÅF Pöyry AB ut riktade konvertibler till nyckelpersoner om 130 MSEK. Lånet löper med en årlig ränta om Stibor 180 och en marginal på 1,65 från och med den 20 augusti 2015. Påkallande av konvertibeln kan ske under perioden 15 juni 2018 och 15 mars 2019. Konverteringskursen är 134,10 kronor. En marknadsmässig ränta på motsvarande skuld utan konvertibrätt har bedömts vara Stibor 180 och en marginal på 4,10.

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 konvertibrätt 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 konvertibrätt har bedömts vara Stibor 180 och en marginal på 3,26.

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 konvertibrätt har bedömts vara Stibor 180 och en marginal på 3,27.

Konvertibelprogrammen är inte villkorade av fortsatt anställning under konvertibelprogrammets löptid.

**Prestationsrelaterat Aktiesparprogram**

Det sista aktiesparprogrammet löpte ut under 2018.

## Not 7

**Övriga rörelsekostnader**

Koncernen	2018	2017
Valutakursförluster	0	3
Realisationsförlust vid avyttring av anläggningstillgångar	—	0
Övrigt	1	—
	<b>1</b>	<b>3</b>

Övriga rörelsekostnader på 226 (195) MSEK i moderbolaget avser i huvudsak hyreskostnader.

## Not 8

## Förvävsrelaterade kostnader

Koncernen	2018	2017
Av- och nedskrivningar immateriella anläggningstillgångar	-41	-38
Omvärdering villkorade köpeskillningar/optioner	2	44
Avyttring av rörelse	-1	—
	<b>-40</b>	<b>6</b>

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

## Not 9

## Jämförelsestörande poster

Koncernen	2018	2017
Omstrukturering	—	-90
Transaktionskostnader avseende Pöyry	-25	—
	<b>-25</b>	<b>-90</b>

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

## Not 10

## Finansiella poster

Koncernen	2018	2017
Ränteintäkter <sup>1</sup>	5	5
Valutakursvinster	21	11
<b>Finansiella intäkter</b>	<b>26</b>	<b>16</b>
Räntekostnader <sup>1</sup>	-57	-48
Räntekostnader, diskontering av villkorade köpeskillningar	-16	-17
Övriga finansiella kostnader	-28	-11
Valutakursförluster	-24	-16
<b>Finansiella kostnader</b>	<b>-125</b>	<b>-92</b>
<b>Finansiella poster</b>	<b>-99</b>	<b>-76</b>
<b>Moderbolag</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Utdelningar från koncernföretag	809	699
Nedskrivning av aktier i koncernföretag	-8	-12
<b>Resultat från andelar i koncernföretag</b>	<b>801</b>	<b>687</b>
Ränteintäkter, koncernföretag	37	28
Ränteintäkter	0	0
Valutakursvinster	16	9
<b>Ränteintäkter och liknande resultatposter</b>	<b>53</b>	<b>37</b>
Räntekostnader, koncernföretag	-1	-1
Räntekostnader, diskontering av villkorade köpeskillningar/optioner	-4	-2
Räntekostnader <sup>1</sup>	-78	-50
Valutakursförluster	-18	-10
<b>Räntekostnader och liknande resultatposter</b>	<b>-101</b>	<b>-63</b>
<b>Finansiella poster</b>	<b>753</b>	<b>662</b>

<sup>1)</sup> Inkluderar ränta på pensionsavsättningar.

## Not 11

## Bokslutsdispositioner

Moderbolaget	2018	2017
Skillnad mellan redovisad avskrivning och avskrivning enligt plan	-9	-2
Erhållna koncernbidrag	28	90
Upplösning periodiseringsfond	91	—
Avsättning till periodiseringsfond	-3	—
	<b>107</b>	<b>88</b>

## Not 12

## Resultat per aktie och antal aktier

	Före utspädning		Efter utspädning	
	2018	2017	2018	2017
Resultat per aktie	10,98	9,58	10,76	9,39

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 2018 har baserats på årets resultat hänförligt till moderbolagets stamaktieägare uppgående till 850 (744) MSEK och på ett vägt genomsnittligt antal utestående aktier under 2018 uppgående till 77 396 321 (77 700 879).

## 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 aktiesparprogram samt personalkonvertibel.

## Resultat hänförligt till moderbolagets stamaktieägare, efter utspädning

	2018	2017
Resultat hänförligt till moderbolagets stamaktieägare	850	744
Återläggning av räntekostnader för personalkonvertibel	11	8
	<b>861</b>	<b>752</b>

## Vägt genomsnittligt antal utestående stamaktier, efter utspädning

	2018	2017
Vägt genomsnittligt antal stamaktier under året, före utspädning	77 396 321	77 700 879
Effekt av utestående aktiesparprogram	44 221	180 625
Effekt av utestående personalkonvertibel	2 580 855	2 288 377
<b>Vägt genomsnittligt antal stamaktier under året, efter utspädning</b>	<b>80 021 397</b>	<b>80 169 882</b>

## Forts. Not 12

## Totalt antal aktier

	2017				
	A-aktier	B-aktier	Totalt antal aktier	Varav aktier i eget förvar	Totalt antal utestående aktier
Ingående balans 2017	3 217 752	75 696 001	78 913 753	1 202 750	77 711 003
Indragning	—	-835 488	-835 488	-835 488	—
Konvertering till aktier (konvertibelprogram)	—	183 600	183 600	—	183 600
Återköp av egna aktier	—	—	—	648 416	-648 416
Matchningsaktier för aktiesparprogram	—	—	—	-76 393	76 393
<b>Utgående balans 2017</b>	<b>3 217 752</b>	<b>75 044 113</b>	<b>78 261 865</b>	<b>939 285</b>	<b>77 322 580</b>

	2018				
	A-aktier	B-aktier	Totalt antal aktier	Varav aktier i eget förvar	Totalt antal utestående aktier
Ingående balans 2018	3 217 752	75 044 113	78 261 865	939 285	77 322 580
Indragning	—	-1 650 213	-1 650 213	-1 650 213	—
Konvertering till aktier (konvertibelprogram)	—	765 051	765 051	—	765 051
Återköp av egna aktier	—	—	—	824 875	-824 875
Matchningsaktier för aktiesparprogram	—	—	—	-113 947	113 947
<b>Utgående balans 2018</b>	<b>3 217 752</b>	<b>74 158 951</b>	<b>77 376 703</b>	<b>—</b>	<b>77 376 703</b>

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 ett hundra miljoner (100 000 000).

## Not 13

## Finansiella tillgångar och skulder

Koncernens övergripande finansiella riskhanteringspolicy syftar till att minimera de finansiella riskerna till en för ÅF rimlig kostnad. Målsättningen är att tillhandahålla en kostnadseffektiv finansiering samt att minimera negativa effekter på koncernens resultat av marknadsfluktuationer. Derivatinstrument används för att säkra viss riskexponering.

Koncernens riskhantering sköts centralt av moderbolagets treasuryavdelning enligt policys som fastställt av styrelsen. 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- och finansieringsrisk.

**Valutarisk**

Valutarisk omfattar framtida affärstransaktioner, redovisade tillgångar och skulder i utländsk valuta samt nettoinvesteringar i utlandsverksamheter. Valutarisken är relativt begränsad inom ÅF.

Lån upptas och placeringar görs i respektive bolags lokala valuta genom ÅFs centrala Treasuryavdelning.

**Omräkningsexponering**

Omräkningsexponering utgörs av utländska dotterbolags nettotillgångar och resultat i utländsk valuta. Enligt gällande policy kurssäkras inte omräkningsexponering inom ÅF. Vid större förvärv kan omräkningsexponeringen säkras genom att ta upp lån i samma valuta som motsvarande nettotillgångar.

**Transaktionsexponering**

Valutakursriskerna är relativt begränsade genom att de flesta betalningarna sker i respektive bolags lokala valuta. Om så ej är fallet, görs vid större belopp säkringar genom derivat. Koncernen klassificerar de terminskontrakt som används för säkring av prognostiserade transaktioner som kassafördessäkringar.

**Ränterisk**

Koncernens likvida medel är placerade i centrala cash pooler eller på bankkonton i lokala banker. Några väsentliga räntebärande tillgångar i övrigt finns inte.

Lån och krediter består av banklån, företagscertifikat, obligationslån samt personalkonvertibler med både fast och rörlig ränta. Ränteswappar används för att omvandla rörlig ränta till fast ränta.

**Kreditrisk**

Kreditrisken utgörs av att företaget vid varje tillfälle har en betydande mängd utestående kundfordringar samt upparbetat ej fakturerat arvode, det vill säga den kredit som ges till kunder. Denna risk begränsas genom koncernens fastställda principer för att säkerställa att försäljningen sker till kunder med lämplig betalningshistorik samt förskotts betalning. ÅFs tio största kunder, som står för 25 procent av koncernens omsättning, är flertalet stora börsnoterade företag med god kreditvärdighet eller statliga institutioner och bolag. Resterande 75 procent av omsättningen är spridd på ett stort antal kunder. Någon särskild kreditrisk mot en enskilt stor kund bedöms därför inte föreligga. Motparter i derivatkontrakt och kassatransaktioner begränsas till finansiella institutioner med hög kreditvärdighet. ÅF har historiskt sett haft små kreditförluster.

**Finansieringsrisk**

Med finansieringsrisk avses risken att finansiering inte alls kan erhållas, eller endast till kraftigt ökade kostnader. Försiktighet i hantering av finansieringsrisk innebär för ÅF att inneha tillräckliga likvida medel och avtalade kreditmöjligheter. Koncernen har kreditfaciliteter hos bank uppgående till 7 841 MSEK per balansdagen inklusive kreditfaciliteter för att finansiera uppköpserbjudandet att förvärva samtliga utgivna och utestående aktier i Pöyry PLC. Bolaget finansierar sig också i kapitalmarknaden via företagscertifikat samt obligationslån.

**Känslighetsanalys****Ränta**

Av koncernens upplåning på balansdagen utgör lån med rörlig ränta 100 procent av total upplåning, 44 procent av lånen är dock omvandlade till fast ränta genom ränteswappar. En ränteförändring av den årliga genomsnittsräntan med +/- 1 procent påverkar koncernens räntekostnader med +/- 21 MSEK.

**Valuta**

Transaktionsexponeringen är relativt begränsad då försäljning och kostnader till största delen sker i lokal valuta. Flöden i främmande valuta säkras också enligt vissa kriterier i ÅFs policy. ÅFs största operativa transaktionsexponering utgörs av valutaparen EUR/SEK, USD/SEK samt EUR/CHF. En osäkrad valutakursförändring på 10 procent av dessa valutor skulle påverka ÅFs rörelseresultat på årsbasis med 5 MSEK, 1 MSEK respektive 1 MSEK.

Koncernen genererar intäkter och kostnader i utländsk valuta och är därför exponerad för valutakursförändringar mot Koncernens redovisningsvaluta SEK. En isolerad förstärkning av valutakursen för SEK med 5 procent för resultat denominerade i annan valuta än SEK skulle få en effekt på årets resultat 12 MSEK. Beräkningen är gjord med utgångspunkt från de förhållanden

som gällt under 2018 och är uttryckt på årsbasis. Resultat i dotterföretag räknas om till SEK baserat på genomsnittskursen för den period då resultatet uppstår. Enligt gällande policy kurssäkras inte omräkningsexponering inom ÅF. Vid större förvärv kan omräkningsexponeringen säkras genom att ta upp lån i samma valuta som motsvarande nettotillgångar.

Balansdagskurs	2018	2017
CHF	9,10	8,43
CZK	0,40	0,38
DKK	1,38	1,32
EUR	10,28	9,85
NOK	1,02	1,00

Koncernen	2018							Verkligt värde			
	Verkligt värde säkringsinstrument	Obligatoriskt värderade till verkligt värde via resultatet	Verkligt värde via övrigt totalresultat - skuldinstrument	Verkligt värde via övrigt totalresultat - eget kapitalinstrument	Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde	Övriga skulder	Total	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Total
<b>Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde</b>											
Valutaterminer för säkring	16						16		16		16
Finansiella placeringar				1			1			1	1
Aktier i Pöyry PLC				672			672	672			672
<b>Summa</b>	<b>16</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>673</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>689</b>	<b>672</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>689</b>
<b>Finansiella tillgångar som inte redovisas till verkligt värde</b>											
Kundfordringar					3 105		3 105				
Upparbetade ej fakturerade intäkter					1 096		1 096				
Långfristiga fordringar					4		4				
Likvida medel					225		225				
<b>Summa</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>4 430</b>	<b>—</b>	<b>4 430</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>
<b>Finansiella skulder värderade till verkligt värde</b>											
Ränteswappar för säkring	6						6		6		6
Valutaterminer för säkring	3						3		3		3
Villkorade köpeskillningar		731					731			731	731
<b>Summa</b>	<b>9</b>	<b>731</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>740</b>	<b>—</b>	<b>9</b>	<b>731</b>	<b>740</b>
<b>Finansiella skulder som inte redovisas till verkligt värde</b>											
Banklån						630	630				
Företagscertifikat						640	640				
Obligationslån						1 700	1 700	1 698			1 698
Konvertibelt skuldebrev						514	514				
Finansiell leasingsskuld						69	69				
Leverantörsskulder						854	854				
Upplupna kostnader underleverantörer						158	158				
<b>Summa</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>4 565</b>	<b>4 565</b>	<b>1 698</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>1 698</b>

Forts. Not 13

2017						
Koncernen	Derivat som används i säkringsredovisning	Finansiella tillgångar/skulder värderade till verkligt värde via resultaträkning	Kund- och lånefordringar	Finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde
Finansiella placeringar (nivå 3)		2			2	2
Långfristiga fordringar			1		1	1
Kundfordringar			2 721		2 721	2 721
Upparbetade men ej fakturerade intäkter			1 042		1 042	1 042
Derivat (nivå 2)	12				12	12
Likvida medel			223		223	223
<b>Summa</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>3 986</b>	<b>—</b>	<b>4 000</b>	<b>4 000</b>
Långfristiga lån och krediter				1 559	1 559	1 571
Övriga långfristiga skulder				15	15	15
Kortfristiga lån och krediter				1 199	1 199	1 199
Leverantörsskulder				716	716	716
Upplupna kostnader underleverantörer				165	165	165
Derivat (nivå 2)	11				11	11
Villkorade köpeskillingar (nivå 3)						
– Övriga skulder		552			552	552
Option (nivå 3) – Övriga skulder		2			2	2
<b>Summa</b>	<b>11</b>	<b>554</b>	<b>—</b>	<b>3 654</b>	<b>4 219</b>	<b>4 231</b>

2018											
	Redovisat värde							Verkligt värde			
	Verkligt värde säkringsinstrument	Obligatoriskt värderade till verkligt värde via resultatet	Verkligt värde via övrigt totalresultat - skuldinstrument	Verkligt värde via övrigt totalresultat - eget kapitalinstrument	Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde	Övriga skulder	Total	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Total
<b>Moderbolaget</b>											
<b>Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde</b>											
Valutaterminer för säkring	16					16					0
Aktier i Pöyry PLC				672		672	672				672
<b>Summa</b>	<b>16</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>672</b>	<b>—</b>	<b>688</b>	<b>672</b>	<b>16</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>688</b>
<b>Finansiella tillgångar som inte redovisas till verkligt värde</b>											
Kundfordringar					154	154					
Likvida medel					32	32					
<b>Summa</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>186</b>	<b>186</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>
<b>Finansiella skulder värderade till verkligt värde</b>											
Ränteswappar för säkring	6					6		6			6
Valutaterminer för säkring	3					3		3			3
<b>Summa</b>	<b>9</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>9</b>	<b>—</b>	<b>9</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>9</b>
<b>Finansiella skulder som inte redovisas till verkligt värde</b>											
Banklån					564	564					
Företagscerifikat					640	640					
Obligationslån					1 700	1 700	1 698				1 698
Konvertibelt skuldebrev					514	514					
Leverantörsskulder					162	162					
Övriga kortfristiga skulder					85	85					
<b>Summa</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>3 665</b>	<b>3 665</b>	<b>1 698</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>1 698</b>



2017

Moderbolaget	Derivat som används i säkringsredovisning	Finansiella tillgångar/skulder värderade till verkligt värde via resultaträkning	Kund- och lånefordringar	Finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde
Kundfordringar			129		129	129
Derivat (nivå 2)	12				12	12
Kassa och bank			21		21	21
<b>Summa</b>	<b>12</b>	<b>—</b>	<b>150</b>	<b>—</b>	<b>163</b>	<b>163</b>
Långfristig skuld till kreditinstitut						
Övriga långfristiga skulder				1 504	1 504	1 504
Kortfristig skuld till kreditinstitut				1 003	1 003	1 003
Övriga kortfristiga skulder				126	126	126
Leverantörsskulder				117	117	117
Derivat (nivå 2)	11				11	11
<b>Summa</b>	<b>11</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>2 750</b>	<b>2 761</b>	<b>2 761</b>

### Beräkning av verkligt värde

När verkligt värde för en tillgång eller skuld ska fastställas, använder koncernen observerbara data i så stor utsträckning som möjligt. Verkliga värden kategoriseras i olika nivåer i en verkligt värde hierarki baserat på indata som används i värderingstekniken enligt följande:

Nivå 1: enligt priser noterade på en aktiv marknad för identiska instrument

Nivå 2: utifrån direkt eller indirekt observerbar marknadsdata som inte inkluderas i nivå 1

Nivå 3: utifrån indata som inte är observerbara på marknaden

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

### Verkligt värde säkringsinstrument/derivatinstrument samt valutaoptioner

Terminkontrakt 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).

### Verkligt värde via övrigt totalresultat

Innehav aktier i Pöyry PLC noterade på Nasdaq Helsinki. Värdeförändringen redovisas till verkligt värde i övrigt totalresultat enligt nivå 1.

### Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde

I denna kategori ingår bland annat kundfordringar och upparbetade men ej fakturerade intäkter samt likvida medel.

### Övriga skulder

#### Banklån/Lång- och kortfristiga skulder till kreditinstitut

Då ränta på dessa i allt väsentligt bedöms motsvara aktuella marknadsräntor bedöms även bokfört värde på dessa i allt väsentligt motsvara verkliga värden.

#### Obligationslån

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

#### Företagscertifikat

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

#### Obligatorisk värderade till verkligt värde via resultatet Villkorad köpeskilling

Villkorade köpeskillingar är värderade till marknadsvärde enligt nivå 3, dvs verkligt värde baserat på indata som inte är observerbara på marknaden. 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 785 (607) MSEK.

#### Option

Optioner är värderade till marknadsvärde enligt nivå 3. Beräkning av verkligt värde på put/call optioner, sker till verkligt värde baserat på nuvärdet av förväntade framtida betalningar. Avseende förvärv av ytterligare aktier som finns i vissa förvärvsavtal är beroende av parametrar i respektive avtal. Dessa parametrar är i huvudsak kopplade till förväntad EBIT de närmaste åren för de förvärvade företagen.

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

Maximal utbetalning avseende optionerna uppgick vid balansdagen till 0 (33) MSEK.

## Förfallostruktur finansiella skulder

Koncernen	2018			
	< 1 år	1-2 år	3-5 år	> 5 år
Banklån SEK	65	—	500	—
Banklån CHF	36	—	—	—
Banklån BRL	22	—	—	—
Övriga banklån	7	—	—	—
Obligationslån	500	700	500	—
Företagscertifikat	—	640	—	—
Personalkonvertibel	26	142	369	—
Finansiella leasingsskulder	32	20	18	—
Villkorade köpeskillingar	284	278	200	—
Leverantörsskulder	854	—	—	—
Upplupna kostnader underleverantörer	158	—	—	—
Räntor	25	11	12	2

Koncernen	2017			
	< 1 år	1-2 år	3-5 år	> 5 år
Banklån SEK	153	—	—	—
Banklån CHF	37	7	—	—
Banklån BRL	—	15	—	—
Banklån DKK	9	—	—	—
Obligationslån	—	1 200	—	—
Företagscertifikat	850	—	—	—
Personalkonvertibel	121	135	169	—
Finansiella leasingsskulder	23	18	15	—
Villkorade köpeskillingar/optioner	77	398	106	—
Leverantörsskulder	716	—	—	—
Upplupna kostnader underleverantörer	165	—	—	—
Räntor	23	15	6	—

## Kundfordringar

Åldersanalys kundfordringar som är förfallna men inte nedskrivna	Koncernen		Moderbolaget	
	2018	2017	2018	2017
< 30 dgr	319	225	—	—
30-90 dgr	79	85	—	—
91-180 dgr	51	41	—	—
> 180 dgr	40	24	—	—
<b>Total</b>	<b>489</b>	<b>375</b>	—	—

Avsättning för osäkra fordringar	Koncernen		Moderbolaget	
	2018	2017	2018	2017
Avsättning vid årets början	52	65	—	—
Reservering för befarade förluster	47	31	—	—
Konstaterade förluster	-1	-14	—	—
Återvunna förluster	-30	-26	—	—
Rörelseförvärv	1	-2	—	—
Valutakursdifferenser	0	-1	—	—
<b>Avsättning vid årets slut</b>	<b>70</b>	<b>52</b>	—	—

## 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. ÅFs tio största kunder, som står för 25 procent av koncernens omsättning, är samtliga stora internationella företag eller statliga institutioner och bolag.

## Lån och krediter

Koncernen	2018		2017	
	2018	2017	2018	2017
<b>Långfristiga skulder</b>				
Banklån	500	22		
Personalkonvertibel	487	304		
Obligationslån	1 200	1 200		
Företagscertifikat	640	—		
Finansiella leasingsskulder	38	33		
	<b>2 865</b>	<b>1 559</b>		
<b>Kortfristiga skulder</b>				
Banklån	130	199		
Personalkonvertibel	26	126		
Obligationslån	500	0		
Företagscertifikat	—	850		
Finansiella leasingsskulder	32	23		
	<b>688</b>	<b>1 199</b>		

ÅF har ett svenskt program för företagscertifikat som etablerades under 2017. Programmet uppgår till 1 000 MSEK och ger möjlighet att emittera företagscertifikat med löptider upp till tolv månader. Den 31 december 2018 hade ÅF emitterat företagscertifikat med ett totalbelopp om 640 MSEK (850).

ÅF har ett svensk Medium Term Note-program (MTN) som etablerades i maj 2018 med en låneram om 3 miljarder SEK. Den 31 december 2018 hade ÅF emitterat obligationer med ett totalbelopp om 500 MSEK. ÅF har även två fristående emitterade seniora icke-säkerställda obligationer om totalt 500 MSEK och 700 MSEK med förfall mars 2019 och maj 2020.

ÅF innehar två syndikerade revolverande kreditavtal; Revolving Credit Facility Agreement 2014 och Revolving Credit Facility Agreement 2017, uppgående till 1 000 MSEK vardera. Kreditfaciliteterna tillhandahålls till lika delar av Svenska Handelsbanken och SEB. Den 31 december 2018 hade ÅF utnyttjat 500 (0) MSEK. I samband med förvärvet av Pöry refinansierades Revolving Credit Facility Agreement 2014 för att säkerställa underliggande tillgängliga kreditfaciliteter i bolagets övriga finansiering. Faciliteten löper över 3 år med möjlig förlängning.

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

## Villkor och återbetalningstider

Koncernen	2018			
	Nom. belopp i originalvaluta	Redovisat värde	Förfall, år	Verkligt värde
<b>Långfristiga skulder</b>				
Obligationslån, SEK	700	700	2020	704
Obligationslån, SEK	500	500	2023	493
Sverige, SEK, rörlig ränta	500	500	2021	500
Företagscertifikat	640	640	2020	640
Övriga	0	0		0
		<b>2 340</b>		<b>2 337</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>				
Obligationslån, SEK	500	500	2019	501
Sverige, SEK, rörlig ränta	53	53	2019	53
Sverige, SEK, rörlig ränta	11	11	2019	11
Schweiz, CHF, rörlig ränta	4	36	2019	36
Finland, EUR, rörlig ränta	1	6	2019	6
Brasilien, BRL, rörlig ränta	9	22	2019	22
Övriga	2	2		2
		<b>630</b>		<b>631</b>

## Forts. Not 13

Koncernen	2017			
	Nom. belopp i originalvaluta	Redovisat värde	Förfall, år	Verkligt värde
<b>Långfristiga skulder</b>				
Obligationslån, SEK	700	700	2020	707
Obligationslån, SEK	500	500	2019	505
Schweiz, CHF, rörlig ränta	1	7	2019	7
Brasilien, BRL, rörlig ränta	6	15	2019	15
Övriga		0		0
		<b>1 222</b>		<b>1 234</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>				
Sverige, SEK, rörlig ränta	150	150	2018	150
Sverige, SEK, rörlig ränta	3	3	2018	3
Schweiz, CHF, rörlig ränta	4	36	2018	36
Företagscertifikat	850	850	2018	850
Övriga		10		10
		<b>1 049</b>		<b>1 049</b>

## Not 14

## Immateriella anläggningstillgångar

Koncernen	Goodwill		Immateriella tillgångar hänförliga till rörelseförvärv		Övriga immateriella tillgångar		Total	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
<b>Anskaffningsvärde</b>	6 810	6 190	603	559	131	114	7 544	6 862
Ackumulerade avskrivningar	—	—	-238	-194	-105	-92	-343	-286
Ackumulerade nedskrivningar	-34	-33	—	—	-1	-1	-35	-34
<b>Redovisat värde</b>	<b>6 776</b>	<b>6 157</b>	<b>365</b>	<b>365</b>	<b>25</b>	<b>21</b>	<b>7 166</b>	<b>6 542</b>
Ingående redovisat värde	6 157	5 553	365	368	21	35	6 542	5 955
Anskaffningar	—	—	—	—	15	9	15	9
Avyttringar och utrangeringar	—	—	—	—	0	-6	0	-2
Rörelseförvärv	529	684	39	37	1	—	570	717
Förändringar av villkorad köpeskilling	—	-16	—	—	—	—	—	-16
Årets avskrivningar	—	—	-41	-38	-13	-16	-54	-53
Årets nedskrivningar	—	-1	—	—	—	—	—	-1
Valutakursdifferenser	90	-64	2	-2	0	0	93	-67
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>6 776</b>	<b>6 157</b>	<b>365</b>	<b>365</b>	<b>25</b>	<b>21</b>	<b>7 166</b>	<b>6 542</b>

## 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.

Goodwill har allokaterats till kassagenererande enheter. De kassagenererande enheterna utgörs av koncernens segment. Under 2017 hade bolaget AF Toscana AG ännu ej fullt ut integrerats och därmed sågs bolaget som en separat kassagenererande enhet. Under 2018 har bolaget integrerats.

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.

## Villkorade köpeskillingar/optioner (nivå 3)

Förändring villkorade köpeskillingar/optioner	2018	2017
<b>Ingående balans</b>	<b>554</b>	<b>385</b>
Bedömda skulder vid förvärv	191	293
Betalningar	-39	-74
Värdeförändringar redovisade i övriga rörelseintäkter – övriga	-2	-44
Justering av preliminär förvärvsanalys	—	-16
Diskontering	16	17
Valutakursdifferenser	9	-7
<b>Utgående balans</b>	<b>731</b>	<b>554</b>

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 baseras 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 variabler 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

Kassagenererande enhet	Diskonteringsränta före skatt, %	
	2018	2017
Division Infrastructure	9,2	9,2
Division Industry	9,2	9,2
Division Energy	9,2	9,2
Division Digital Solutions	9,2	9,2
	Goodwill	
Kassagenererande enhet	2018	2017
Division Infrastructure	2 663	2 423
Division Industry	2 368	2 265
Division Energy	854	674
Division Digital Solutions	890	795
<b>Totalt</b>	<b>6 776</b>	<b>6 157</b>

Moderbolaget	Immateriella tillgångar	
	2018	2017
Anskaffningsvärde	76	67
Ackumulerade avskrivningar	-64	-56
<b>Redovisat värde</b>	<b>12</b>	<b>11</b>
Ingående redovisat värde	11	19
Anskaffningar	9	4
Avyttringar och utrangeringar	—	-1
Årets avskrivningar	-8	-11
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>12</b>	<b>11</b>

## Not 15

## Materiella anläggningstillgångar

Koncernen	Inventarier, verktyg och installationer		Byggnader och mark		Total	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Anskaffningsvärde	729	600	273	253	1 002	853
Ackumulerade avskrivningar	-360	-283	-71	-61	-431	-344
<b>Redovisat värde</b>	<b>369</b>	<b>317</b>	<b>203</b>	<b>192</b>	<b>571</b>	<b>510</b>
Ingående redovisat värde	317	276	192	200	509	476
Anskaffningar	151	123	0	0	151	123
Avyttringar och utrangeringar	-17	-10	—	—	-51	-10
Rörelseförvärv	12	15	—	8	23	24
Årets avskrivningar	-97	-85	-5	-5	-78	-89
Valutakursdifferenser	3	-1	16	-11	19	-13
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>369</b>	<b>317</b>	<b>203</b>	<b>192</b>	<b>571</b>	<b>510</b>

## Koncernen

## Finansiell leasing

Under kort respektive långfristiga skulder i koncernens balansräkning redovisas framtida betalningar avseende skuldförda leasingförpliktelser. Se även not 13.

Moderbolaget	Inventarier, verktyg och installationer	
	2018	2017
Anskaffningsvärde	302	254
Ackumulerade avskrivningar	-164	-139
<b>Redovisat värde</b>	<b>137</b>	<b>115</b>
Ingående redovisat värde	115	107
Anskaffningar	47	31
Årets avskrivningar	-25	-24
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>137</b>	<b>115</b>

## Andelar i intresseföretag och samarbetsarrangemang

	Koncernen	
	2018	2017
Redovisat värde vid årets ingång	0	0
Utdelning	0	0
<b>Redovisat värde vid årets utgång</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

	Land	Kategori	Projekt
Projektgruppen akutcenter Viborg	Danmark	Intresse-företag	Sjukhus
FEM Consult I/S	Danmark	Joint venture	Tunnel
Ukraine District Heating Energy Efficiency Project	Schweiz	Joint venture	Termisk kraft
Sweco ÅF Healthcare AB	Sverige	Joint venture	Sjukhus
ÅF-Wood	Sydafrika	Joint venture	Massa
Förfart Stockholm	Sverige	Gemensam verksamhet	Väg
Ostlänken	Sverige	Gemensam verksamhet	Järnväg
Fennovoima	Finland	Gemensam verksamhet	Kärnkraft
Axpo	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transmission
Berschnerbach	Schweiz	Gemensam verksamhet	Vattenkraft
Cotlan	Schweiz	Gemensam verksamhet	Vattenkraft
RSM Turkey	Schweiz	Gemensam verksamhet	Resursvalide-ring
Jerada	Schweiz	Gemensam verksamhet	Termisk kraft
Piva	Schweiz	Gemensam verksamhet	Vattenkraft
Vinh	Schweiz	Gemensam verksamhet	Förnybar energi
Verkis hf.	Schweiz	Gemensam verksamhet	Termisk kraft
GM-TOS	Schweiz	Gemensam verksamhet	Väg
Toscana / ewp / Brüniger	Schweiz	Gemensam verksamhet	Väg
Rothenbrunnen-Vial	Schweiz	Gemensam verksamhet	Väg
LU-NA	Schweiz	Gemensam verksamhet	Järnväg
Valascia Gallerie	Schweiz	Gemensam verksamhet	Tunnel
ARCHING GIORNICO	Schweiz	Gemensam verksamhet	Väg
Toscana-ESM	Schweiz	Gemensam verksamhet	Tunnel
BL ALVRA	Schweiz	Gemensam verksamhet	Tunnel
Ispezioni Tunnel Mesolcina	Schweiz	Gemensam verksamhet	Tunnel
Ted	Schweiz	Gemensam verksamhet	Tunnel
Sempach	Schweiz	Gemensam verksamhet	Väg
Oberland	Schweiz	Gemensam verksamhet	Väg
Vizan	Schweiz	Gemensam verksamhet	Väg
TOLO	Schweiz	Gemensam verksamhet	Tunnel

	Land	Kategori	Projekt
Reuss	Schweiz	Gemensam verksamhet	Väg
ETIP	Schweiz	Gemensam verksamhet	Väg
C.-C.Ingénéieurs Conseils SA et RS Ingénieur Conseil Sàrl	Schweiz	Gemensam verksamhet	Väg
N01 - Wil West	Schweiz	Gemensam verksamhet	Väg
ET-MA	Schweiz	Gemensam verksamhet	Järnväg
PreBe Toscano-FG	Schweiz	Gemensam verksamhet	Väg
ETMA-SABA	Schweiz	Gemensam verksamhet	Väg
ETENG	Schweiz	Gemensam verksamhet	Väg
ETASP - Sopraceneri	Schweiz	Gemensam verksamhet	Tunnel
Valascia Quinto	Schweiz	Gemensam verksamhet	Väg
Surveillance F1	Schweiz	Gemensam verksamhet	Väg
NIV-ETARPA	Schweiz	Gemensam verksamhet	Väg
OLS+	Schweiz	Gemensam verksamhet	Väg
TARABUSINO	Schweiz	Gemensam verksamhet	Väg
AFTB	Schweiz	Gemensam verksamhet	Vatten och miljö
Station Sedrun	Schweiz	Gemensam verksamhet	Järnväg
BZU-Ticino23	Schweiz	Gemensam verksamhet	Järnväg
TREI	Schweiz	Gemensam verksamhet	Fastighet

## Not 17

## Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2018	2017	2018	2017
Hyra lokaler	73	64	64	58
Support- och underhållsavtal	14	30	10	24
Försäkringar	1	2	0	1
Övrigt	91	60	77	28
	<b>179</b>	<b>157</b>	<b>151</b>	<b>110</b>

## 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	2018	2017
Utdelning per aktie, kronor	5,00	4,50
Antal utestående aktier	77 322 580	77 711 003
Utdelning	387	350

<sup>1)</sup> Föreslagen utdelning.

Reserver	Omräk- ningsreserv	Säkrings- reserv	Verkligt värdereserv	Summa reserver
<b>Ingående balans per 2017</b>	<b>174</b>	<b>-11</b>	<b>—</b>	<b>164</b>
Årets omräkningsdifferens	-44	—	—	-44
Kassaflödessäkringar	—	0	—	0
Ränteswap	—	5	—	5
Skatt	—	-1	—	-1
<b>Utgående balans per 2017</b>	<b>130</b>	<b>-6</b>	<b>—</b>	<b>124</b>
<b>Ingående balans per 2018</b>	<b>130</b>	<b>-6</b>	<b>—</b>	<b>124</b>
Årets omräkningsdifferens	87	—	—	87
Kassaflödessäkringar	—	-4	—	-4
Ränteswap	—	6	—	6
Aktieinnehav i Pöyry PLC	—	—	15	15
Skatt	—	0	—	0
<b>Utgående balans per 2018</b>	<b>217</b>	<b>-5</b>	<b>15</b>	<b>227</b>

### Kapitalhantering

Kapital definieras som totalt eget kapital, vilket motsvarar vad som är redovisat som eget kapital i koncernens balansräkning. ÅFs målsättning är att koncernen över tid ska vara nettoskuld-satt.

Nettolåneskulden mäts i relation till EBITDA (Nettolåneskuld/EBITDA) och det finansiella målet är 2,5.

Per den 31 december 2018 var nettoskulden/EBITDA 2,5 (2,3).

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 4 009 501 556 kronor. Styrelsen och verkställande direktören föreslår att dessa vinstmedel disponeras enligt följande:

Till aktieägarna utdelas 5,00 kronor per aktie	386 883 515
Balanseras i ny räkning	3 622 618 041
<b>Summa</b>	<b>4 009 501 556</b>

Antalet aktier har efter räkenskapsårets utgång ökat genom en riktad emission. Utdelning kommer baseras på antal aktier som gäller för tidpunkt för fastställande av utdelningen.

## Pensionsförpliktelser

Av koncernens totalt antal anställda vid årets slut är det cirka 10 procent som har pensioner som redovisas som förmånsbestämda. Övriga anställda inom ÅF har pensioner som redovisas som avgiftsbestämda.

Förmånsbestämda planer förekommer i Sverige, Schweiz och Finland. Planen i Finland är inte väsentlig.

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 stort sett likartade risker. Den svenska planen 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.

### 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 388 (332) MSEK. 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 142 (154) procent. 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

	2018	2017
Nuvärde av fonderade förpliktelser	-945	-839
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	862	808
	<b>-82</b>	<b>-31</b>
Nuvärdet av ofonderade förpliktelser	-58	-65
<b>Skuld redovisad i balansräkningen</b>	<b>-141</b>	<b>-96</b>
Varav Schweiz	-82	-31
Varav Sverige	-58	-65

### Förändring av den förmånsbestämda nettoskulden

Koncernen	2018			2017		
	Nuvärde av förvaltnings-tillgången	Nuvärde av förpliktelsen	Totalt	Nuvärde av förvaltnings-tillgången	Nuvärde av förpliktelsen	Totalt
Ingående balans	808	-905	-96	795	-958	-163
Kostnader för tjänstgöring under innevarande år	0	-16	-16	—	-30	-30
Kostnader för tjänstgöring under tidigare år	0	-15	-15	—	12	12
Förändring särskild löneskatt (Sverige)	—	0	0	—	-1	-1
Ränteintäkter/kostnader	4	-4	-1	3	-5	-2
Avkastning från förvaltningstillgångar (exklusive ränta)	-16	0	-16	36	0	36
Aktuariella vinster/förluster	0	15	15	—	2	2
Valutakursdifferens	31	-54	-23	-43	47	3
Inbetalda avgifter från arbetsgivaren	29	0	29	27	—	27
Inbetalningar från anställda som omfattas av planen	27	-27	0	26	-26	0
Utbetalda ersättningar	-84	87	3	-36	39	3
Förvärv	64	-84	-20	—	15	15
<b>Utgående balans</b>	<b>862</b>	<b>-1 003</b>	<b>-140</b>	<b>808</b>	<b>-905</b>	<b>-96</b>

### Aktuariella vinster och förluster

	2018	2017
Finansiella antaganden	-26	-18
Demografiska antaganden	-6	21
Erfaranhetsmässiga justeringar	21	-2
<b>Totalt</b>	<b>-10</b>	<b>2</b>

### Fördelning av förvaltningstillgångar

	2018	2017
Kassa & kassaliknande tillgångar	20	22
Egetkapitalinstrument	229	225
Skuldinstrument	438	414
Fastigheter	154	133
Övrigt	21	15
<b>Totalt</b>	<b>862</b>	<b>808</b>

Samtliga tillgångar har ett noterat marknadspris.

### Antaganden för förmånsbestämda förpliktelser

Sverige	2018	2017
Diskonteringsränta, %	2,1	2,1
Inflation, %	2,0	1,8
Schweiz	2018	2017
Diskonteringsränta, %	0,6	0,4
Inflation, %	0,5	0,5
Framtida ökning av pensioner, %	0,0	0,0
Framtida löneökningar, %	0,5	0,5

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

## Forts. Not 19

## Känslighetsanalys av pensionsförpliktelsen

	Sverige		Schweiz	
	Förändring i antagande	Ökning/minskning	Förändring i antagande	Ökning/minskning
Diskonteringsränta	+/-0,25%	+/-2	+/- 0,25%	+35/-31
Löneökningstakt	—	—	+/- 0,25%	+/-9

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 32 (26) MSEK kommande år. Genomsnittligt återstående löptid uppgår till 13 (13) år för den svenska planen och 15 (15) år för de i Schweiz.

## Avgiftsbestämda planer

	Koncernen		Moderbolaget	
	2018	2017	2018	2017
Kostnader för avgiftsbestämda planer (inklusive Alecta)	677	609	25	23

## Moderbolaget

## Förmånsbestämda planer

	2018	2017
Nuvärdet av ofonderade förpliktelser	19	18
<b>Netto redovisat avseende förmånsbestämda planer</b>	<b>19</b>	<b>18</b>
Härv kreditförsäkrat via FPG/PRI	19	18

## Förändringar av förpliktelserna under året

	2018	2017
Kapitalvärdet av pensionsförpliktelser vid ingången av året	18	19
Kostnad exklusive räntekostnad som belastat resultatet	2	—
Räntekostnad	0	1
Utbetalning av pensioner	-2	-2
<b>Kapitalvärdet av pensionsförpliktelser vid utgången av året</b>	<b>19</b>	<b>18</b>

Samtliga förpliktelser avser avsättning till pension enligt Tryggandelagen.

## Not 20

## Övriga avsättningar

## Förändring av långfristiga avsättningar

	2018	2017
Redovisat värde vid periodens ingång	18	57
Avsättningar under perioden	7	8
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-8	-2
Upplösning under perioden	-4	-8
Omföring från långfristigt till kortfristigt	0	-5
Avsättningar från rörelseförvärv	1	—
Justering avseende tidigare rörelseförvärv	0	-31
Omräkningsdifferenser	1	0
<b>Redovisat värde vid periodens utgång</b>	<b>15</b>	<b>18</b>

## Förändring av kortfristiga avsättningar

Koncernen	Omstrukturering		Övrigt		Total	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Redovisat värde vid periodens ingång	67	17	37	21	104	39
Avsättningar under perioden	9	82	72	63	81	145
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-56	-32	-73	-54	-128	-87
Upplösning under perioden	0	—	0	2	-1	2
Omföring från långfristigt till kortfristigt	0	—	0	5	0	5
Omräkningsdifferenser	0	0	0	0	0	0
<b>Redovisat värde vid periodens utgång</b>	<b>21</b>	<b>67</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>57</b>	<b>104</b>

## Moderbolaget

## Övriga avsättningar

	2018	2017
Redovisat värde vid periodens ingång	133	63
Avsättningar under perioden	113	88
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-21	-17
Upplösning under perioden	0	0
Omräkningsdifferenser	4	—
<b>Redovisat värde vid periodens utgång</b>	<b>230</b>	<b>133</b>

Av den redovisade avsättningen avser 230 (132) MSEK villkorade köpeskillingar.



## Skatter

### Redovisad i resultaträkningen

Koncernen	2018	2017	Moderbolaget	2018	2017
<b>Aktuell skatt</b>			<b>Aktuell skatt</b>		
Periodens skattekostnad	217	210	Periodens skattekostnad	1	3
Justering av skatt hänförlig till tidigare år	2	1	Justering av skatt hänförlig till tidigare år	0	0
<b>Uppskjuten skatt</b>			<b>Uppskjuten skatt</b>		
Uppskjuten skattekostnad	34	5	Uppskjuten skattekostnad	-2	-2
<b>Totalt redovisad skattekostnad i koncernen</b>	<b>253</b>	<b>215</b>	<b>Totalt redovisad skattekostnad i moderbolaget</b>	<b>-1</b>	<b>2</b>

### Avstämning av effektiv skatt

Koncernen	2018 (%)	2018	2017 (%)	2017
Resultat före skatt		1 103		957
Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget	22,0	243	22,0	211
Effekt av andra skattesatser för utländska dotterföretag	-0,6	-7	-0,2	-2
Ej avdragsgilla kostnader	1,1	12	1,0	10
Ej skattepliktiga intäkter	-0,7	-8	-1,0	-10
Skatt avseende tidigare ej aktiverade underskottsavdrag	0,0	0	-0,1	-1
Effekter av underskottsavdrag utan motsvarande aktivering av uppskjuten skatt	0,2	2	0,3	2
Effekt av ändrade skattesatser	-0,3	-4	0,0	0
Skatt hänförlig till tidigare år	0,2	2	0,1	1
Övrigt	1,1	13	0,4	5
<b>Redovisad effektiv skatt</b>	<b>22,9</b>	<b>253</b>	<b>22,5</b>	<b>215</b>
<b>Moderbolaget</b>	<b>2018 (%)</b>	<b>2018</b>	<b>2017 (%)</b>	<b>2017</b>
Resultat före skatt		791		687
Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget	22,0	174	22	151
Ej avdragsgilla kostnader	0,4	4	0,6	4
Ej skattepliktiga intäkter	-22,5	-178	-22,4	-154
Skatt hänförlig till tidigare år	0,0	0	0	0
Övrigt	-0,1	-1	0	0
<b>Redovisad effektiv skatt</b>	<b>-0,2</b>	<b>-1</b>	<b>-0,2</b>	<b>2</b>

### Redovisade uppskjutna skattefordringar och -skulder

Uppskjutna skattefordringar och -skulder hänför sig till följande:

Koncernen	Uppskjuten skattefordran		Uppskjuten skatteskuld		Netto	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Anläggningstillgångar	2	2	-180	-113	-178	-111
Kortfristiga fordringar och skulder	2	3	-79	-69	-77	-67
Avsättningar och långfristiga skulder	31	36	-8	-7	23	28
Obeskattade reserver	—	—	-7	-56	-7	-56
Underskottsavdrag	22	39	—	—	22	39
<b>Skattefordringar/-skulder</b>	<b>58</b>	<b>79</b>	<b>-274</b>	<b>-245</b>	<b>-216</b>	<b>-166</b>
Kvittning	-41	-65	41	65	0	0
<b>Skattefordringar/-skulder, netto</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>-233</b>	<b>-180</b>	<b>-216</b>	<b>-166</b>

### Ej redovisade uppskjutna skattefordringar

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

Koncernen	2018	2017
Skattemässiga underskott	37	42
	<b>37</b>	<b>42</b>

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 ÅFs dotterbolag i Tyskland, Kina och Brasilien. Underskotten förfaller ej.

## Forts. Not 21

## Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag

Koncernen	Balans per 1 januari 2018	Redovisat över resultat- räkningen	Redovisat i övrigt totalresultat	Redovisat i eget kapital	Förvärv/ Avyttring av rörelse	Omklassifi- cering, omr diff etc	Balans per 31 december 2018
Anläggningstillgångar	-111	-14	—	—	-13	—	-138
Kortfristiga fordringar och skulder	-67	—	0	—	-17	11	-73
Avsättningar och långfristiga skulder	28	-3	6	-3	—	—	28
Obeskattade reserver	-56	-17	—	—	—	—	-73
Underskottsavdrag	39	—	—	—	—	—	39
	<b>-166</b>	<b>-34</b>	<b>6</b>	<b>-3</b>	<b>-30</b>	<b>11</b>	<b>-217</b>

Koncernen	Balans per 1 januari 2017	Redovisat över resultat- räkningen	Redovisat i övrigt totalresultat	Redovisat i eget kapital	Förvärv/ Avyttring av rörelse	Omklassifi- cering, omr diff etc	Balans per 31 december 2017
Anläggningstillgångar	-109	8	—	—	-10	—	-111
Kortfristiga fordringar och skulder	-3	-8	-1	—	-39	-15	-67
Avsättningar och långfristiga skulder	44	-8	-7	-3	0	2	28
Obeskattade reserver	-55	1	—	—	-2	—	-56
Underskottsavdrag	8	3	—	—	26	2	39
	<b>-115</b>	<b>-5</b>	<b>-8</b>	<b>-3</b>	<b>-25</b>	<b>-11</b>	<b>-166</b>

## Not 22

## Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2018	2017	2018	2017
Personalrelaterade skulder	962	868	31	35
Upplupna kostnader underleverantörer	158	165	1	1
Övrigt	111	107	40	32
	<b>1 231</b>	<b>1 141</b>	<b>72</b>	<b>69</b>

## Not 23

## Operationell leasing

## Leasingavtal där företaget är leasetagare

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

## Icke uppsägningsbara minimileaseavgifter

Koncernen	Lokaler		Övrigt	
	2018	2017	2018	2017
Under året	305	307	87	87
Inom ett år	310	310	81	83
Mellan ett och fem år	1014	963	215	215
Längre än fem år	826	424	0	3
<b>Summa</b>	<b>2 455</b>	<b>2 005</b>	<b>382</b>	<b>388</b>

Moderbolaget	Lokaler		Övrigt	
	2018	2017	2018	2017
Under året	243	231	3	4
Inom ett år	245	238	3	5
Mellan ett och fem år	799	801	9	20
Längre än fem år	587	259	—	—
<b>Summa</b>	<b>1 874</b>	<b>1 530</b>	<b>14</b>	<b>29</b>

Koncernen tillämpar IFRS16 Leasingavtal från och med 1 januari 2019. Se Not 1 Redovisningsprinciper.

## Not 24

## Ställda säkerheter, eventalförpliktelser och eventualtillgångar

	Koncernen		Moderbolaget	
	2018	2017	2018	2017
<b>Ställda säkerheter</b>				
I form av ställda säkerheter för egna skulder och avsättningar				
Fastighetsinteckningar	36	34	—	—
Företagsinteckningar	—	1	—	—
<b>Summa ställda säkerheter</b>	<b>36</b>	<b>35</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Eventalförpliktelser</b>				
Garantiåtaganden, FPG/PRI	1	1	0	0
Borgensförbindelser till förmån för dotterföretag	—	—	47	32
Borgensförbindelser	272	269	129	98
<b>Summa eventalförpliktelser</b>	<b>273</b>	<b>270</b>	<b>176</b>	<b>130</b>

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

## Eventualtillgångar

Koncernen har bedömt att eventualtillgångar inte föreligger.

## Not 25

## Transaktioner med närstående

Moderbolaget har en närståenderelation med sina dotterföretag, se not 26.

### Sammanställning över närståendetransaktioner

Som närstående till koncernen rubriceras Stiftelsen ÅForsk, som äger 37,2 procent av rösterna i ÅF Pöyry AB, intresseföretag och Joint venture. Transaktioner med dessa har skett på marknads- mässiga 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	2018	0	—	—	—
Joint venture	2017	20	—	6	—
Ledande befattningshavare	2018	—	—	—	52
Ledande befattningshavare	2017	—	—	—	59
Stiftelsen ÅForsk	2018	1	—	0	—
Stiftelsen ÅForsk	2017	1	—	0	0

Utöver ovanstående erhöll koncernen under 2018 anslag från Stiftelsen ÅForsk uppgående till 1 (2) MSEK. Dessa anslag går till projekt som administreras av koncernen.

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	2018	843	55	5 738	615
Dotterföretag	2017	766	43	5 502	365
Ledande befattningshavare	2018	—	—	—	37
Ledande befattningshavare	2017	—	—	—	33
Stiftelsen ÅForsk	2018	1	—	0	—
Stiftelsen ÅForsk	2017	0	—	0	—

## Not 26

## Koncernföretag

### Sammanställning över koncernens samtliga dotterföretag

	Org. nummer	Säte	2018	
			Andel procent <sup>1)</sup>	Bokfört värde i moderbolaget
ÅF Holding AB	556158-1249	Sverige	100	0
ÅF Digital Solutions AB	556866-4444	Sverige	100	—
Konsultbolag1 AB	556670-4960	Sverige	100	—
Konsultbolag1 Stockholm AB	556891-7164	Sverige	100	—
Konsultbolag1 Syd AB	556849-6011	Sverige	100	—
Konsultbolag1 Qpartner AB	556965-3164	Sverige	100	—
Konsultbolag1 Utbildning AB	556891-3999	Sverige	100	—
Konsultbolag1 Dalarna AB	556936-3897	Sverige	100	—
Konsultbolag1 Väst AB	556849-6029	Sverige	100	—
Konsultbolag1 Infosec AB	556959-5134	Sverige	100	—
ÅF Digital Experience AB	556890-5375	Sverige	100	—
AF Engineering & Design Inc	20061100908	USA	100	—
Alteco AB	556550-2209	Sverige	100	—
Ingenjörprojekt i Sverige AB	556487-7164	Sverige	100	—
ÅF-Infrastructure AB	556185-2103	Sverige	100	—
AF-CityPlan spol. s.r.o.	473 07 218	Tjeckien	13	—
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	—
Ljusarkitektur Sweden AB	556568-9485	Sverige	100	—
ÅF Reinertsen Sverige Deal AB	559034-2266	Sverige	100	—
Teamab VVS-Konsult AB	556302-1145	Sverige	100	—

<sup>1)</sup> Ägarandel avser både andel av röster och andel av totala antalet aktier.

Forts. Not 26

	Org. nummer	Säte	2018	
			Andel procent <sup>1)</sup>	Bokfört värde i moderbolaget
Aktiebolaget Teknoplan	556517-8463	Sverige	100	—
Vatten och Miljöbyrå i Sverige AB	556735-9434	Sverige	100	—
Cecon AB	556741-5954	Sverige	100	—
ÅF-Industry AB	556224-8012	Sverige	100	—
Facilia AB	556766-3611	Sverige	100	—
Facilia International Ltd	39788169	Ukraina	100	—
AF Engineering & Design Pty Ltd	2018/414610/07	Sydafrika	100	—
KIAB Konsult och Installationstjänst AB	556670-7476	Sverige	100	—
Digifex AB	556402-3173	Sverige	100	—
Gottlieb Paludan Architects A/S	18 35 59 49	Danmark	100	132
ÅF Infrastructure Danmark Aps	20 24 66 93	Danmark	100	153
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	—
Light Bureau Limited	05333484	Storbritannien	100	16
Light Bureau AS	914939771	Norge	100	—
ÅF-Consult AB	556101-7384	Sverige	100	3
AF-Consult GmbH	218 403 818	Tyskland	100	0
ÅF-Teknik & Miljö AB	556534-7423	Sverige	100	0
ÅF-Funktionspartner AB	556099-8071	Sverige	100	0
Epsilon Holding AB	556421-6884	Sverige	100	0
Epsilon Polen Sp.z o.o.	9521980649	Polen	100	—
LeanNova Engineering AB	556880-7233	Sverige	100	0
AF Engineering (Shanghai) Co. Ltd.	310 000 400 718 401	Kina	100	—
AF Engineering (Chengdu) Co. Ltd.	91510100MA6C7ARL8F	Kina	100	—
LeanNova Engineering UK Ltd	9039993	Storbritannien	100	0
ÅF Norge AS	911 567 989	Norge	100	668
ÅF Industry AS	997 671 651	Norge	100	—
ÅF Engineering AS	915 229 719	Norge	100	—
Tegn 3 AS	976 536 320	Norge	100	—
ÅF Advansia AS	883 889 762	Norge	100	—
Advansia AB	556742-2596	Sverige	100	—
ÅF Energy AS	984 615 051	Norge	88	—
ÅF Advansia Nordvest AS	986 580 719	Norge	100	—
ÅF Digital Solutions AS	974 415 852	Norge	100	—
ÅF A/S	21 007 994	Danmark	100	38
ÅF Infrastructure Planning A/S	13 59 08 85	Danmark	100	46
Traffic Team A/S	36 94 60 59	Danmark	51	13
P.A.P A/S	18064200	Danmark	100	90
ÅF-Consult Oy	1800189-6	Finland	100	291
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	63
ÅF-Automaatika OÜ	11 297 301	Estland	100	8
AF Consult LLC	1 037 800 096 641	Ryssland	100	1
AF-Engineering s.r.o.	263 66 550	Tjeckien	100	11
AF-Consult Czech Republic s.r.o.	453 06 605	Tjeckien	100	75
AF Nuclear Projects CZ s.r.o.	016 06 239	Tjeckien	100	—
AF-CityPlan spol. s.r.o.	473 07 218	Tjeckien	87	19
AF Helvetia AG	CHE 340.373.992	Schweiz	100	420
ET Holding AG	CHE 112.276.851	Schweiz	100	—
AF Toscano AG	CHE 105.960.103	Schweiz	25	—
Galli Group Holding AG	CHE 114.656.176	Schweiz	100	—
AF Toscano AG	CHE 105.960.103	Schweiz	45,16	—
AF Toscano AG	CHE 105.960.103	Schweiz	29,84	—
Arcad Arcitectes AG	CHE 106.098.914	Schweiz	100	—
LBP AG El. tech. Beratung und Projektierung	CHE 106.049.703	Schweiz	100	—

<sup>1)</sup> Ägarandel avser både andel av röster och andel av totala antalet aktier.

	Org. nummer	Säte	2018	
			Andel procent <sup>1)</sup>	Bokfört värde i moderbolaget
AF-Consult Switzerland AG	CH-400.3.924.101-4	Schweiz	100	—
International Power Design Ltd.	CH-400.3.025.445-4	Schweiz	100	—
AF-Consult Italy S.r.l.	MI-1808529	Italien	100	—
AF-Consult (Thailand) Ltd	3011879733	Thailand	100	—
AF-Consult India Pvt Ltd	U74140DL2009FTC197507	Indien	100	—
AF Consult do Brazil Ltda	108.307539/0001-08	Brasilien	100	—
AF-Consult Ltd.	4080012527924	Makedonien	100	—
AF-Consult Energy doo Beograd	20 801 298	Serbien	100	—
AF-Iteco AG	CH-020.3.914.049-4	Schweiz	100	—
ITECO Nepal (Pvt.) Ltd	2616/043-44	Nepal	66,6	—
Power Design International Ltd	224 309	Uganda	100	—
Tree Holding SA	CHE 165.482.900	Schweiz	100	—
IFEC Ingegneria SA	CHE 436.940.173	Schweiz	100	—
AF Mercados Energy Markets International S.A.	A-82316902	Spanien	100	37
Mercados Energy Markets International Europé S.r.l.	6622220967	Italien	100	—
AF-MERCADOS EMI Enerji Mühendisligi, AR-GE, Kontrol ve Test Hizmetleri Ltd.Sti.	6 160 390 509	Turkiet	100	—
AF-Aries Energia S.L.	A-78660032	Spanien	95	15
ÅF Infrastructure Polska Sp. z o.o.	0000751808	Polen	100	0
				<b>2 099</b>

<sup>1)</sup> Ägarandel avser både andel av röster och andel av totala antalet aktier.

### Specifikation av årets förändring i bokförda värden

Moderbolaget	2018	2017
Ingående bokfört värde	1 821	5 718
Förvärv	287	168
Intern aktieöverlåtelse <sup>1)</sup>	—	-4 010
Nedskrivning	-8	-61
Aktieägartillskott	—	6
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>2 099</b>	<b>1 821</b>

<sup>1)</sup> Försäljning till ÅF Holding AB.

### Not 27

### Obeskattade reserver

Moderbolaget	2018	2017
<b>Ackumulerade avskrivningar utöver plan</b>		
Ingående balans 1 januari	45	42
Årets avskrivning, inventarier	9	2
<b>Utgående balans 31 december</b>	<b>54</b>	<b>45</b>
<b>Avsättning till periodiseringsfond</b>		
Ingående balans 1 januari	91	91
Årets upplösning	-91	—
Årets avsättning	3	—
<b>Utgående balans 31 december</b>	<b>3</b>	<b>91</b>
<b>Totala obeskattade reserver</b>	<b>57</b>	<b>136</b>

### Not 28

### Kassaflödesanalys

#### Betalda räntor och erhållen utdelning

	Koncernen		Moderbolaget	
	2018	2017	2018	2017
Erhållen utdelning	—	—	809	699
Erhållna koncernbidrag	—	—	28	90
Erhållen ränta	5	3	37	28
Erlagd ränta	-57	-48	-54	-42
	<b>-53</b>	<b>-45</b>	<b>820</b>	<b>775</b>

#### Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet

	Koncernen		Moderbolaget	
	2018	2017	2018	2017
Avskrivningar	138	128	34	35
Ändrad bedömning villkorade köpeskillningar/options	-2	-44	4	—
Omstruktureringsreserv	-46	-4	—	—
Anteciperad utdelning från dotterföretag	—	—	-150	25
Nedskrivning aktier i dotterföretag	—	—	8	12
Övrigt	-43	34	100	70
	<b>47</b>	<b>114</b>	<b>-3</b>	<b>142</b>

## Avstämning av skulder som härrör från finansieringsverksamheten

	Ingående balans		Kassaflöden		Ej kassaflödespåverkande förändringar			Utgående balans
			Inbetalningar	Utbetalningar	Förvärv av dotterföretag	Konvertering	Omräknings-differenser	
<b>Koncernen</b>								
Banklån långfristigt	22	500	-22	—	—	—	0	500
Obligationslån	1 200	500	—	—	—	—	—	1 700
Banklån kortfristigt	199	7	-85	6	—	—	3	130
Företagscertifikat	850	90	-300	—	—	—	—	640
Personalkonvertibel	431	189	—	—	-103	—	-3	514
Leasingskulder	56	—	—	—	—	—	13	69
Övrigt	15	—	-9	—	—	—	0	6
<b>Summa skulder härrörande från finansieringsverksamheten</b>	<b>2 773</b>	<b>1 285</b>	<b>-416</b>	<b>6</b>	<b>-103</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>3 559</b>
<b>Moderbolaget</b>								
Banklån långfristigt	—	500	—	—	—	—	—	500
Obligationslån	1 200	500	—	—	—	—	—	1 700
Banklån kortfristigt	153	—	-88	—	—	—	—	65
Företagscertifikat	850	90	-300	—	—	—	—	640
Personalkonvertibel	431	189	—	—	-103	—	-3	514
<b>Summa skulder härrörande från finansieringsverksamheten</b>	<b>2 633</b>	<b>1 278</b>	<b>-388</b>	<b>—</b>	<b>-103</b>	<b>—</b>	<b>-3</b>	<b>3 418</b>

## Not 29

## Händelser efter balansdagen

## Förvärv Pöry PLC

Den 10 december 2018 lämnade ÅF ett rekommenderat kontant offentligt uppköpserbjudande att förvärva samtliga utgivna och utestående aktier i Pöry PLC. ÅF har efter balansdagen fullföljt uppköpserbjudandet. Förvärvet konsolideras från och med 28 februari 2019. Den 16 januari 2019 hölls extra bolagsstämman i ÅF AB (publ). På stämman beslöts om bemyndigande om nyemission och ändring av gränserna för aktiekapital och antal aktier. Pöryrs styrelseordförande Henrik Ehrnrooth valdes till ny styrelseledamot i ÅF, villkorat av att ÅFs offentliga uppköpserbjudandet avseende Pöry PLC och den riktade nyemissionen fullföljs. Stämman beslöt även att byta företagsnamn från ÅF AB till ÅF Pöry AB, villkorat av att ÅFs offentliga uppköpserbjudande avseende Pöry PLC fullföljts.

En ny koncernstruktur och ny koncernledning har tillsatts till följd av förvärvet.

Förvärvet av Pöry är till fullo finansierat genom kreditfaciliteter från Skandinaviska Enskilda Banken AB (publ) och Svenska Handelsbanken AB (publ). Skuldfinansieringen utgörs av följande faciliteter: (i) banklån om 96 MEUR, (ii) bryggfacilitet om 193 MEUR och (iii) bryggfacilitet om 348 MEUR. Faciliteterna löper med förfall om 12-36 månader. I syfte att finansiera en del av återbetalningen av skuldfinansieringen för förvärvet har ÅF den 21 februari 2019 genomfört en Riktad nyemission av 6 576 866 nya B-aktier vilket tillfört bolaget ca 1 210 MSEK. Vidare har styrelsen erhållit bemyndigande vid extra bolagsstämman den 16 januari 2019 att vid ett eller flera tillfällen, under tiden fram till årsstämman 2019, besluta om nyemission av nya A- och B-aktier med företrädesrätt för bolagets aktieägare. Det totala antalet aktier som kan komma att emitteras enligt bemyndigandet ska rymmas inom aktiekapitalets gränser enligt bolagsordningen och ska som högst uppgå till det antal aktier som motsvarar en emissionslikvid om cirka 2 777 MSEK.

Nedan visas förvärvets effekt på koncernens tillgångar och skulder. Förvärvsanalysen är preliminär då verkligt värde inte har fastställts för samtliga poster.

## MSEK

Förvärvade nettotillgångar	
Immateriella anläggningstillgångar	57
Övriga anläggningstillgångar	93
Långfristiga fordringar	29
Uppskjutna skattefordringar	234
Kortfristiga fordringar	1 638
Likvida medel	1 064
Långfristiga skulder	-163
Uppskjutna skatteskulder	-4
Kortfristiga skulder	-2 354
<b>Netto identifierbara tillgångar och skulder</b>	<b>593</b>
Goodwill	4 789
Verkligt värde justering immateriella tillgångar	
Orderstock	85
Kundrelationer	1 238
	<b>1 322</b>
Uppskjutna skatteskulder hänförligt till verkligt värde, justering	-297
<b>Köpeskillning</b>	<b>6 406</b>

## Goodwill

Goodwill avser i huvudsak humankapital i form av medarbetar-kompetens samt synergieffekter. Goodwillen förväntas inte vara skattemässigt avdragsgill vid bolagsförvärv.

## Övriga immateriella tillgångar

Orderstock samt kundrelationer har identifierats och värderats i samband med förvärvet.

**Förvärvsrelaterade utgifter**

Transaktionskostnader redovisas som övriga externa kostnader i resultaträkningen. Totala transaktionskostnader förväntas uppgå till ca 65 MSEK, varav 25 MSEK kostnadsförts under 2018.

**Intäkter och resultat förvärvade företag**

Om förvärvet hade genomförts den 1 januari 2018 hade de bidragit med en omsättning om ca 580 MEUR och ett rörelseresultat om ca 55 MEUR.

**Utredning Brasilien**

Det pågår för närvarande ett rättsligt förfarande i Brasilien avseende korruptionsrelaterade anklagelser relaterade till bland annat tilldelningen av kontrakt i samband med uppförandet av det brasilianska kärnkraftverket Angra 3, däribland ett kontrakt

med ÅFs brasilianska dotterbolag AF Consult Brazil avseende ej längre pågående ingenjörstjänster. Förfarandets fokus är Brasiliens före detta president, men korruptionsrelaterade anklagelser har även riktats mot ett flertal andra personer, bl.a. tre före detta medarbetare hos ÅFs utländska dotterföretag AF Consult Brazil, AF Consult Oy respektive AF Consult Switzerland. Den brasilianska åklagaren gör bland annat gällande att ÅF tilldelades Angra 3-kontraktet som ett led i att underlätta överföring av mutor till den före detta presidenten från ÅFs kund. Nuvarande VD för AF Consult Brazil frihetsberövades i mars 2019 (och släpptes kort därefter) till undvikande av risk för dennes påverkan på pågående utredning. Som en del av utredningen har AF Consult Brazils konton frusits enligt domstolsbeslut. En rättegång förväntas hållas tidigast i slutet av 2019.

**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 goodwillens 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 köpeskillningar**

En villkorad köpeskillning 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 köpeskillning 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**

Successiv vinstavräkning tillämpas i koncernen innebärande att intäkter redovisas utifrån färdigställandegraden. Färdigställandegraden bestäms genom att nedlagda utgifter på balansdagen jämförs med totala utgifter. 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 ÅFs 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.

Danir AB har år 2015 påkallat skiljeförfarande avseende krav på ytterligare villkorad köpeskillning avseende förvärvet av Epsilon Holding AB 2012. Kravet bedöms vara ogrundat och har därför inte föranlett någon förändrad bedömning avseende den villkorade köpeskillningens storlek. Huvudförhandling i skiljeförfarandet hölls under perioden 4–25 februari 2019. Skiljenämnden har tillkännaggett att den avser att meddela dom våren 2019.

**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 2018 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 för-

valtningsberättelsen 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 27 mars 2019

Anders Narvinger  
Styrelseordförande

Jonas Gustavsson  
Verkställande direktör

Jonas Abrahamsson  
Styrelseledamot

Gunilla Berg  
Styrelseledamot

Henrik Ehrnrooth  
Styrelseledamot

Maud Olofsson  
Styrelseledamot

Joakim Rubin  
Styrelseledamot

Kristina Schauman  
Styrelseledamot

Anders Snell  
Styrelseledamot

Ulf Södergren  
Styrelseledamot

Tomas Ekvall  
Styrelseledamot,  
arbetstagarrepresentant

Stefan Löfqvist  
Styrelseledamot,  
arbetstagarrepresentant

Vår revisionsberättelse har lämnats den 27 mars 2019

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 2018. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 40-92 i detta dokument.

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2018 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2018 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), 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 revisorssed 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 samt 30 och redovisningsprinciper på sidan 63 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 tillägsarbeten 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 tillägsarbeten).

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 externit 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, 26 samt 30 och redovisningsprinciper på sidorna 64–65 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 2018 till 6 776 MSEK, vilket utgör cirka 51 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 2018 andelar i koncernföretag om 2 099 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, 30 och redovisningsprinciper på sidan 64 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 köpeskillning vilket vanligen innebär att delar av köpeskillningen är beroende av den finansiella utvecklingen i den förvärvade verksamheten. Värdet beräknas baserat på villkoren i avtalen och innefattar bedömningar om framtida intäkstillväxt 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 köpeskillningar vilka redovisas i resultaträkningen när de uppkommer.

Skulder för villkorade köpeskillningar värderas till verkligt värde i rapport över finansiell ställning och uppgick per 31 december 2018 till 731 MSEK. Maximal villkorad köpeskillning uppgick vid balansdagen till 785 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 köpeskillningarna baseras på samt bedömt koncernens antaganden avseende framtida resultatutveckling och därmed storleken på villkorade köpeskillningar.

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 1–39, 97–107, 109–114 samt 116–123. 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 informa-

tionen 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 koncern-

redovisningen 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 tillhörande motåtgärder.

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

### Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

#### Uttalanden

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för ÅF Pöyry AB för år 2018 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust.

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

#### Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt god revisions sed i Sverige. Vårt ansvar enligt denna beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisors sed 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 tryggt 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 tryggt 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 försumelse 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.

KPMG AB, Box 382, 101 27, Stockholm, utsågs till ÅF Pöyry ABs revisor av bolagsstämman den 25 april 2018. KPMG AB eller revisorer verksam vid KPMG AB har varit bolagets revisor sedan 2017.

Stockholm den 27 mars 2019

KPMG AB

**Joakim Thilstedt**

Auktoriserad revisor

# Hållbarhetsnoter

## Om hållbarhetsredovisningen

Hållbarhet är en integrerad del av ÅFs vision, affärsidé och strategi. En vital del av vårt hållbarhetsarbete handlar om att skapa hållbara lösningar i kunduppgifterna. ÅFs hållbarhetsredovisning för kalenderåret 2018 utgör därför 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 publicerar årligen en hållbarhetsredovisning, den senaste publicerades i mars 2018. ÅFs hållbarhetsredovisning för 2018 är upprättad enligt Global Reporting Initiative (GRI) Standarder, nivå Core. Hållbarhetsredovisningen omfattar ÅF-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 2018 för samtliga bolag i koncernen om inget annat anges.

Hållbarhetsredovisningen, som även överensstämmer med ÅFs lagstadgade hållbarhetsrapport enligt ÅRL 6 kap, omfattas av sid 6-9, 14-15, 24-27, 30-35, 46-47 (Hållbarhetsrisker), 97-107. 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 sid 108.

## Förändringar jämfört med föregående år

Årets hållbarhetsredovisning är den första som görs enligt GRI Standarder, förra årets redovisning gjordes enligt GRI G4. Dessutom har innehållet i årets redovisning fastställts i en ny väsentlighetsanalys, vilket lett till nya väsentliga hållbarhetsfrågor för ÅF. I övrigt har inga större förändringar gällande redovisningens avgränsningar eller omräkningar skett.

## Kontaktperson

Frågor om hållbarhetsrapporten ställs till: Sara Lindstrand, Senior Manager Sustainability, tel: +46 10 505 00 00.

## Ansvar och styrning

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

## Integrerat hållbarhetsarbete

Ytterst ansvarig för ÅFs hållbarhetsarbete är vd och koncernchef Jonas Gustavsson. Det strategiska ansvaret har hållbarhetsdirektör Nyamko Sabuni, som ingår i koncernledningen, vilket skapar förutsättningar för ett proaktivt och integrerat hållbarhetsarbete. Hållbarhetsfrågorna får därmed prioritet tidigt i affärsprocessen. Till sitt stöd har hållbarhetsdirektören en stab.

För ÅF är hållbarhet affärskritiskt, vilket återspeglas av att hållbarhetsstrategin är integrerad i affärsstrategin Making Future som lanserades under 2017. Detta skapar goda förutsättningar för organisationen att använda hållbarhetskritiska aspekter som exempelvis värdeskapande, etiskt engagemang och åtagande samt att vara attraktiv arbetsgivare för att skapa värde för ÅF, kunden och samhället. Arbetet kan komma att ta ny form i och med förvärvet av Pöry.

ÅFs styrelse inkluderar hållbarhetsfrågorna i den övergripande beslutsprocessen. Hållbarhetsarbetet är integrerat i befintliga stabsfunktioner, vilka ansvarar för genomförandet inom sina respektive funktioner. Divisionscheferna ansvarar för att driva hållbarhetsarbetet i sina verksamheter samt i alla sina kunduppgifter via konsulterna. Varje division har en hållbarhetssamordnare som, i dialog med hållbarhetsdirektören, utvecklar och genomför hållbarhetsarbetet inom divisionen. Under året träffades hållbarhetssamordnarna vid sex tillfällen.

## Global Compact är basen

ÅFs hållbarhetsarbete grundas på Global Compacts tio principer – inom mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö och antikorrupcion – som vi åtagit oss att följa och årligen rapportera om arbetet och framstegen till FN. Vi har även valt att integrera FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling i verksamheten med utgångspunkt i affären och erbjudandet. ÅFs erbjudande har en påverkan på samtliga 17 globala mål och kopplar tydligast till dessa mål: Hälsa och välbefinnande (SDG 3), Hållbar energi för

alla (SDG 7), Hållbar industri, innovationer och infrastruktur (SDG 9), Hållbara städer och samhällen (SDG 11) och Hållbar konsumtion och produktion (SDG 12). Initiativ och riktlinjer som ÅF följer och inspireras av är:

- FN:s Global Compact
- FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling
- OECD:s riktlinjer för multinationella företag
- Transparency Internationals korruptionsindex
- Equator Principles (EP)
- International Finance Corporation (IFC) Performance Standards
- Principles for Responsible Investment (PRI)
- ILO:s riktlinjer för mänskliga rättigheter

## Uppförandekod

ÅFs uppförandekod är en sammanställning av de regler och riktlinjer som utgör grunden för vår verksamhet och definierar hur vi bedriver affärsrelationer med kunder, affärspartners, medarbetare och andra intressenter. Uppförandekoden bygger på Global Compacts tio principer. Kodens, som omfattar samtliga anställda i alla länder och koncernens styrelse, vägleder oss i hur våra värderingar och ställningstaganden ska genomsyra det dagliga arbetet. Genom våra principer höjer vi ÅFs standard och stärker varumärket.

ÅF förväntar sig att alla affärspartners – inklusive leverantörer, underleverantörer, joint venture partners och företrädare – följer principer som är förenliga med ÅFs uppförandekod.

I och med förvärvet av Pöry görs ett omfattande arbete under 2019 för att skapa en ny uppförandekod för ÅF Pöry. Kodens ska tydliggöra ställningstaganden samt hur dessa kopplas till visionen och kärnvärdena.

## Riskbedömning i anbuds-skedet och fördjupad analys

För att säkra efterlevnad av Global Compacts tio principer finns en systematisk process kallad Sustainability Risk Assessment-processen (SRA-processen). I sälj- och anbudsprocessen ska en riskbedömning, baserad på ett antal kriterier som speglar ÅFs uppförandekod och därmed även Global Compacts tio principer, alltid göras för det potentiella uppdraget, nya kunder och marknader. Den medarbetare, som är ansvarig för affären, ska också ansvara för att riskbedömningen blir genomförd. Syftet

ör att på ett tidigt stadium fånga upp tänkbara risker som är kopplade till uppdraget. Denna riskbedömning kan leda till att en fördjupad analys genomförs, vilken resulterar i en SRA-rapport med identifierade risker och rekommendationer för hur dessa ska elimineras eller hanteras. Identifieras uppenbara risker och ÅF inte kan påverka dessa avstår vi från affären. Under året genomfördes fördjupade analyser inom ramen för SRA-processen av fyra uppdrag. Ett av dessa uppdrag blev inte av och i ytterligare ett fall pågår diskussioner. För övriga uppdrag har åtgärder vidtagits enligt rekommendationer från SRA-rapporten.

Inom ramen för riskbedömning i sälj- och anbudsprocessen utarbetas säkerhetsrapporter för internationella uppdrag, där även dessa säkerhetsrapporter ligger till grund för rekommendationerna i SRA-rapporten. Under året utarbetades 15 säkerhetsrapporter.

Hur ÅF efterlever SRA-processen utvärderas löpande inom ramen för internrevisionerna. Eventuella avvikelser rapporteras till ansvarig för affären och divisionens kvalitetsfunktion för uppföljning. En sammanställning av avvikelserna rapporteras till koncernledningen och revisionsutskottet.

Enligt internrevisionerna under 2018 gjordes riskbedömningar som kan leda till fördjupad analys i 64 procent av anbudena. Under året utvecklade vi processen för att göra den mer användarvänlig och skapa bättre efterlevnad. Dessutom infördes funktionalitet för att registrera och samla genomförda riskbedömningar i ÅFs kundhanteringssystem, vilket förväntas ge bättre uppföljningsmöjligheter.

## UPPDRAG MED GENOMFÖRD RISKBEDÖMNING BASERAD PÅ GLOBAL COMPACT

Andel reviderade uppdrag med genomförd SRA-riskbedömning [%]	2018
Division Energy	71
Division Infrastructure	45
Division Industry	69
Division Digital Solutions	80
<b>Totalt</b>	<b>64</b>

### Övergripande ledningssystem

ÅFs verksamhet styrs och följs upp genom ett övergripande ledningssystem och dess processer som omfattar hela verksamheten. Sedan länge täcker ledningssystemet kvalitet och miljö enligt ISO 9001 och ISO 14001. Sedan 2016 har systemet kompletterats med hälsa och säkerhet för att också uppfylla kraven i OHSAS 18001. Ledningssystemet är certifierat och certifikaten omfattade vid årets slut 85 procent av alla medarbetare. 2018 års internrevisionsprogram innehöll 98 interna revisioner av ledningssystemet för att följa upp och säkerställa att rutiner

och processer följs och 95 av dessa genomfördes. Årets externa revisioner visade på två avvikelser. Handlingsplan för att korrigera dessa har tagits fram och godkänts av certifieringsbolaget Intertek.

### Förstärkt utbildning

Vårt hållbarhetsarbete kräver att alla medarbetare känner till hållbarhetsfrågorna, liksom dess risker och möjligheter i verksamheten. Därför har ÅF tagit fram en rad utbildningar, bland annat en webbaserad hållbarhetsutbildning för samtliga medarbetare där antikorrupcion utgör en väsentlig del. Hållbarhetsfrågor ingår också i introduktionsutbildningen "Välkommen till ÅF" och i chefsprogrammet "Leadership in our time". Introduktionsutbildningen utökades med hållbarhetsworkshop om påverkan och värdeskapande under året för att stärka alla nya medarbetares hållbarhetskompetens. Alla nyanställda ska genomföra den webbaserade hållbarhetsutbildningen inom tre månader efter anställning, vilket säkras genom vår onboarding-process. Även introduktionsutbildningen och chefsprogrammet är obligatoriska utbildningar.

Vid årets slut hade totalt 50 procent av nya medarbetare exklusive förvärv genomfört introduktionsutbildningen "Välkommen till ÅF" och 77 procent av samtliga chefer hade genomfört chefsprogrammet "Leadership in our time". 37 procent av medarbetarna hade vid årets slut gått den webbaserade hållbarhetsutbildningen. Andelen som genomför den webbaserade hållbarhetsutbildningen kommer framöver att följas upp i linjen för hela koncernen genom organisationens Balanced Scorecard. Framöver blir utbildningar riktade mot specifikt högre chefer och säljare centrala, för att verkligen få genomslag för ÅFs nya affärsstrategi.

## UTBILDNING INOM ANTIKORRUPTION

Anställda <sup>1</sup> som fått utbildning <sup>2</sup> i antikorrupcion fördelat på ÅFs största marknader	Chefer		Konsulter		Administrativ personal	
	Antal	Andel [%]	Antal	Andel [%]	Antal	Andel [%]
Sverige	732	81,0	4 471	70,2	155	63,5
Norge	18	17,3	97	14,1	0	0,0
Danmark	13	20,3	52	10,7	4	16,7
Finland	21	75,0	88	55,3	12	100,0
Schweiz	26	28,6	103	25,0	15	25,0
Tjeckien	28	77,8	95	72,5	9	50,0
Övriga	27	73,0	116	37,5	17	33,3
<b>Totalt</b>	<b>865</b>	<b>68,4</b>	<b>5 022</b>	<b>58,7</b>	<b>212</b>	<b>50,6</b>

<sup>1</sup> Prov- och tillsvidareanställda.

<sup>2</sup> Någon av utbildningarna VTÅF, hållbarhetsutbildning, LIOT.

Intressentgrupp	Hur vi för dialog	Viktiga frågor
Kunder	Kundmöten, projektmöten, uppföljningsintervjuer efter projektets slut, hemsida, deltagande i kundevent	Nöjdhet, upplevd kvalitet, priser, avtal, upphandlingar, leveranser, hållbarhet där miljöpåverkan har stor betydelse
Medarbetare	Utvecklingssamtal, intranät, arbetsplatsträffar, konferenser, interna utbildningar, ledarskapsprogram, nyhetsbrev	Trivsel, lön, arbetsmiljö och kompetensutveckling, typ av uppdrag
Partners	Planeringsmöten, projektmöten, hemsida	Priser, avtal, etiska frågeställningar
Ägare	Investerarträffar till exempel i samband med kvartalsredovisningar, kapitalmarknadsdagar, årsstämma, intervjuer, hemsida, informationsbrev	Tillväxt, lönsamhet, affärsetik
Leverantörer	Leverantörsträffar, uppföljningsmöten, offertförfrågningar och upphandlingar, intervjuer och enkäter	Avtalsförhandlingar, efterlevnad av vår uppförandekod
Media, studenter, Myndigheter och organisationer, Universitet och högskolor	Hemsida, mail, medverkan på konferenser, rådgivning i specifika frågor	Frågor kring hur hållbarhetsarbetet utvecklas

### Uppföljning

Vi följer årligen upp hur väl ÅF presterar inom hållbarhetsområdet genom verktyget Sustainable Business Performance Indicators (SBPI), som är ett verktyg utvecklat av våra specialister i samarbete med RISE Research Institutes of Sweden. Läs mer om SBPI på sid 7 samt 14–15.

2018 års resultat är 65, jämfört med 63 för 2017. Resultatet presenteras för koncernledningen och en arbetsgrupp med medarbetare från stabsfunktionerna som har påverkan på områden som bidrar till ÅFs övergripande hållbarhetsprestanda. Det ligger också till grund för det kommande årets handlingsplan.

### Dialog med intressenter

Centralt för ÅFs 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 den här integrerade års- och hållbarhetsredovisning beskrivs hur ÅF 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, eftersom de har stor påverkan på bolaget och/eller påverkas av bolagets verksamhet.

### Intressentdialogen sätter ramarna

Under hösten 2017 genomförde ÅF en intressentdialog inom ramen för väsentlighetsanalysen, som komplement till den löpande dialogen. Denna har sedan legat till grund för vidareutvecklingen av vårt hållbarhetsarbete. Intressentdialogen bestod av enkäter och intervjuer för att skapa en bild av ÅFs nuvarande hållbarhetsarbete och vilka prioriteringar som bör göras framöver. Totalt besvarades enkäten av 5 819 personer, varav 4 899 var medarbetare. Utöver våra egna medarbetare besvarades enkäten av kunder, leverantörer, studenter, aktieägare, analytiker och intresseorganisationer. I samband med enkäten genomfördes även kompletterande intervjuer med ledamöter i styrelsen och en workshop med koncernledningen. De hållbarhetsfrågor som intressenterna fick ta ställning till var:

- Hållbara lösningar
- God affärsetik
- Partneransvar
- Val av kund och projekt
- Leverantörsansvar
- Egen klimatpåverkan
- Positiv arbetsmiljö
- Bibehålla talanger
- Mångfald, jämställdhet och inkludering

### Fokus på det väsentliga

Utfallet från intressentdialogen – tillsammans med avvägningar i ledningsgruppen – ligger till grund för de hållbarhetsfrågor som ÅF definierat som väsentliga för kommande år. Väsentlighetsprincipen har tillämpats genom att resultatet från intressentdialogen och workshopen med koncernledningen har analyserats utifrån den påverkan som ÅF har på omvärlden inom respektive hållbarhetsfråga. Resultatet från väsentlighetsanalysen presenteras i illustrationen nedan. Avgränsningar för respektive hållbarhetsfråga beskrivs löpande i redovisningen. De väsentliga hållbarhetsfrågorna som omfattas av hållbarhetsredovisningen enligt GRI Standarder är:

- Hållbara lösningar
- God affärsetik
- Partneransvar
- Val av kund och projekt
- Egen klimatpåverkan
- Positiv arbetsmiljö
- Mångfald, jämställdhet och inkludering

Väsentlighetsanalysen valideras årligen baserat på förändrade krav, förväntningar, teknologiska framsteg och förutsättningar för intressenter och omvärld.

### Värdeskapande

I ÅFs affärsstrategi är värdeskapande ett utpekat strategiskt område. Vårt värdeskapande och dess bidrag till samhället svarar upp mot de globala trenderna, tar tillvara på digitaliseringens möjligheter och möter klimatutmaningarna. Det sker genom våra leveranser av projekt, service samt tvärfunktionella paketerade lösningar, koncept och utvalda produkter. Läs mer om detta i avsnitt Värdeskapande, sid 22–29.

Våra kunder – och omvärlden i stort – ställer allt högre krav på oss att agera etiskt och ansvarsfullt. Det framgår till exempel av de ökade krav som kunderna ställer på oss vid upphandling av olika tjänster. ÅF kan där gå betydligt längre än i de rena ansvarsfrågorna, genom att verka för att maximera hållbara värden i kunduppdrag för att skapa, utveckla och genomföra lösningar som bygger ett mer hållbart samhälle. Detta rör den väsentliga hållbarhetsfrågan om hållbara lösningar. Våra uppdrags hållbarhetsprestanda är starkt kopplad till vad kunden själv definierar och beställer och möjligheten att påverka tidigare i utvecklingsprocessen, redan i designfasen, är avgörande för att ÅF ska maximera goda värden och minimera negativ påverkan. Läs mer om styrningen av hållbara lösningar på sid 23.

Ett av ÅFs icke-finansiella mål är att utveckla ingenjör- och designlösningar som bidrar till Agenda 2030 och de Globala målen. Genom ÅFs uppdrag skapas värden som exempelvis energieffektivitet, förnybar energi, resurseffektivisering, säkra

## ÅFs viktigaste hållbarhetsfrågor enligt väsentlighetsanalys 2018



arbetsplatser, förbättrad hälsa och säkerhet, effektiviserade produktionsprocesser, cirkulära resursflöden, ökad tillgänglighet samt förbättrad luft och vattenkvalitet. De 17 Globala målen respektive 169 delmålen har analyserats utifrån ÅFs erbjudande och affär. Analysen visar att vi bidrar till alla de 17 Globala målen. Med utgångspunkt i vår affär och vårt erbjudande ser vi dock tydligast koppling och möjlighet att bidra till målen 3, 7, 9, 11 och 12. Av de 169 delmålen har vi identifierat 52 som relevanta utifrån ÅFs möjlighet till positiv påverkan. Läs mer om hur vi bidrar på sid 14–15.

Inom ramen för SBPI gör vi en utvärdering av 43 delmål, där samtliga medarbetare – som varit uppdragsledare under föregående år – ombeds utvärdera sitt största uppdrag sett till årlig omsättning. Resultatet används sedan för att dels mäta ÅFs hållbarhetsprestanda, dels vidareutveckla ÅFs erbjudande och styrning inom hållbara lösningar.

## LÖNSAMHET

Direkt skapat ekonomiskt värde, MSEK	2018	2017	2016
Nettoomsättning	13 975	12 658	11 070
Driftskostnader inkl avskrivningar	-4 875	-4 432	-4 008
Anställdas löner och förmåner	-6 593	-5 992	-4 995
Inkomstskatt och arbetsgivaravgifter	-1 656	-1 491	-1 356
Utdelning	-387	-350	-292
Ränta på lån	-56	-47	-33
Ränta på pension	-1,4	-1,7	-1,8
Värde av samhällsinvestering <sup>1</sup>	-9,9	-10,3	-7,3
Kvarvarande ekonomiskt värde	397	334	377

<sup>1</sup> Enbart central sponsring och bidrag pga insamlingstekniska begränsningar

## Operational Excellence

ÅFs strategi pekar ut det strategiska området Operational Excellence som vital för verksamhetens utveckling. Under året fick också data- och cybersäkerheten ett större fokus, vilket utgör en del av ÅFs hållbarhetsprestanda. Läs mer om detta i avsnitt 30-31.

## Affärsetik

Ett strategiskt fokus inom Operational Excellence är att skapa etiskt engagemang och åtagande, vilket återspeglar den väsentliga hållbarhetsfrågan god affärsetik. Läs mer om styrning av god affärsetik på sid 31.

## Antikorruption

ÅF bedriver verksamhet i ett 30-tal länder och deltar i projekt i över 100 länder. För att hantera frågan om korruption använder vi Transparency Internationals korruptionsindex i riskbedömningsarbetet. Inom ÅF råder nolltolerans mot korruption och andra former av konkurrenshämmande aktiviteter som bedrägeri. ÅF har en visselblåsarfunktion som rapporterar till revisionsutskottet. Via denna kanal rapporterades inga korruptionsfall under året. I SRA-processen identifieras uppdrag där det finns korruptionsrisker, läs mer på sid se sid 97-98. Finns det risk för korruption utbildas alla konsulter som förväntas delta i projektet i rådande lagstiftning och ÅFs antikorruptionsramverk. Under året har inga projektdeltagare genomgått denna utbildning då inga projekt initierats där behovet funnits. Alla nya medarbetare utbildas i antikorruption genom obligatoriska utbildningar och samtliga medlemmar i koncernledningen har utbildats i antikorruption, läs mer på sid 98. Läs mer i riskavsnittet på sid 46 om hantering av korruptionsrisker. Information om hållbarhetspolicy och visselblåsarpolicy finns på webbplatsen, [www.afconsult.com](http://www.afconsult.com).

Under 2018 har ÅF förekommit i en korruptionsutredning i Brasilien avseende projekt som kontrakterades under 2010-2012. Under mars 2019 har en ny utredning avseende samma projekt inletts.

## ANTIKORRUPTION

	2018	2017
Rapporterade fall kopplade till korruption	0	0
Rapporterade fall kopplat till rättsliga ärenden om korruption som väckts mot organisationen eller dess anställda	1	0
Rapporterade fall som lett till uppsägning eller varning	0	3
Rapporterade fall kopplat till avslutade avtal med affärspartner	0	0

## Mänskliga rättigheter

ÅF ska agera enligt de mänskliga rättigheterna, vilket regleras i vår hållbarhetspolicy och uppförandekod. Vi bedömer dock att risken för brott mot mänskliga rättigheter inom ramen för vår verksamhet är relativt liten. Frågan är mer aktuell för vissa typer av projekt och då framför allt vattenkraftsprojekt, som ofta innebär förflyttning av människor. För ÅF är det viktigt i dessa fall att internationella riktlinjer för folkomflyttning följs. I den mån vi kan påverka förordar vi Equator Principles och IFC Performance Standards. Under 2018 medverkade ÅF inte i något projekt som medförde folkomflyttning. ÅF avstod också en upp-handlingsprocess av vattenkraftsprojekt i Tanzania, där 200 000 människor skulle komma att påverkas negativt. Utbildning inom mänskliga rättigheter sker löpande och alla nya medarbetare utbildas genom obligatoriska utbildningar, läs mer på sid 98. SRA-processen säkerställer att ÅF identifierar uppdrag med risk för brott mot mänskliga rättigheter, läs mer på sid 97-98. I riskavsnittet på sid 46 beskrivs hur risker kopplade till mänskliga rättigheter hanteras. Inga anmälningar om brott mot mänskliga rättigheter har gjorts direkt till HR eller via visselblåsarfunktionen.

## Val av kunder och projekt

Genom att dels avstå från projekt och uppdrag som bidrar till otillbörlig påverkan på miljö eller samhälle, dels minimera negativ påverkan och maximera positiv påverkan i de uppdrag som genomförs blir ÅFs totala påverkan stor såväl internt på ÅF som externt i samhället. Styrning av den väsentliga hållbarhetsfrågan om val av kunder och projekt sker inom ramen för SRA-processen, se sid 97-98.

## Partneransvar

Att ÅF tar ett aktivt partneransvar påverkar de branscher och sammanhang där vi verkar positivt, vilket även identifierats som en väsentlig hållbarhetsfråga. Styrningen av partneransvaret sker genom ÅFs kriterier för affärspartners och genom att chefer utbildas kontinuerligt för att säkra att processer följs avseende hur partners ska hanteras. Det hjälper oss att säkerställa att partners respekterar och lever upp till våra kriterier, som bygger på Global Compacts tio principer. ÅF drar sig inte för att avbryta ett samarbete om brott mot kriterierna upptäcks.

ÅFs partnerskap kan delas in i konsortium, agenter och underkonsulter. Inför partnerskap i konsortium och samarbete med agenter görs en screening enligt kraven i ÅFs kriterier för affärspartners. Det finns även en policy som styr ersättningsnivåer för agenter. Underkonsulter från partner nätverk anlitas genom partneravtal där ÅFs kriterier för affärspartners är en integrerad del, som underkonsulter genom signering förbinder sig efterleva. Idag finns totalt 25 319 underkonsulter i ÅFs partner nätverk, där ungefär 1 600 är i uppdrag. Under 2018 stod nätverket för 14 procent av ÅFs omsättning. Samtliga av årets anlitate underkonsulter i partner nätverket signerade partneravtalet.

## Leverantörsansvar

ÅFs kriterier för affärspartners tillämpas även vid upphandlingar och inköp. Utvärdering och val av leverantörer görs utifrån en sammanvägd bedömning av miljö- och klimatpåverkan, kvalitet och kostnader. Som tjänsteleverantör av ingenjör- och designlösningar utgörs merparten av våra inköp av kontorsutrustning, Facility Management-tjänster, IT-utrustning, licenser och resor.



## UTSLÄPP AV VÄXTHUSGASER

Scope (ton CO <sub>2</sub> -ekv)	2018	2017	2016
Scope 1 (tjänsteresor, egna bilresor)	5 503	5 407	4 732
Scope 2 (energiförbrukning kontor)	1 987	2 151	2 472
Scope 3 (tjänsteresor, övriga)	6 065	4 320	3 864
<b>Totalt</b>	<b>13 556</b>	<b>11 878</b>	<b>11 069</b>

## UTSLÄPP AV VÄXTHUSGASER PER MEDARBETARE

Växthusgasutsläpp (Scope 1 - Scope 3) per medarbetare för ÅFs kärnmarknader (kg CO<sub>2</sub>-ekv/person)<sup>1,2</sup>

	2018	2017	2016
Sverige	990	1 002	1 103
Norge	1 465	1 220	557
Danmark	1 309	667	1 007
Finland	3 145	3 322	4 845
Schweiz	3 387	3 872	3 333
Tjeckien	2 321	2 278	3 132
<b>ÅF totalt</b>	<b>1 324</b>	<b>1 285</b>	<b>1 347</b>

<sup>1</sup> Baserat på antal prov- och tillsvidareanställda.

<sup>2</sup> Siffror för andra länder än Sverige ska läsas med försiktighet p g a osäker datakvalitet.

Vi får leveranser från ett 30-tal prioriterade ramavtalsleverantörer av exempelvis energi, resor, hotell, företagshälsovård och arbetskläder. Under 2018 uppgick inköpssumman till omkring 1 800 MSEK. ÅFs största leverantörer finns i Sverige, däribland Microsoft, Tieto, Telia och Dell. ÅF har ramavtal med de största leverantörerna och dessa svarar för över 70 procent av den totala inköpssumman.

I vissa projekt åtar sig ÅF att även leverera produkter, så kallade EPC-projekt. För att stödja dessa projektinköp upphandlade ÅF under året ett nytt inköpssystem som infördes under 2019 i division Industry. Inköpssystemet kommer att förbättra uppföljning, koordinering och styrning av projektinköpen.

### Klimat och miljö

ÅF har ett certifierat miljöledningssystem enligt ISO 14001 som säkrar ett systematiskt miljöarbete. Styrning av miljöarbetet täcks in av vår hållbarhetspolicy. Egen klimatpåverkan har identifierats som en väsentlig hållbarhetsfråga och handlar om att minska vår klimatpåverkan som kommer främst från tjänsteresor och energianvändning i kontorslokaler. Utsläppen mäts och redovisas årligen i ÅFs klimatrapport. Under 2018 uppgick ÅFs totala utsläpp till 13 556 ton CO<sub>2</sub>e, jämfört med 11 878 ton föregående år. Omräknat per medarbetare uppgick utsläppen till 1 324 kg CO<sub>2</sub>e, vilket är 3,1 procent högre än föregående år och 1,7 procent lägre än basåret 2016. De ökade utsläppen under året förklaras av fortsatt internationell expansion och därmed ökad andel flygande. Läs mer om egen klimatpåverkan på sid 31.

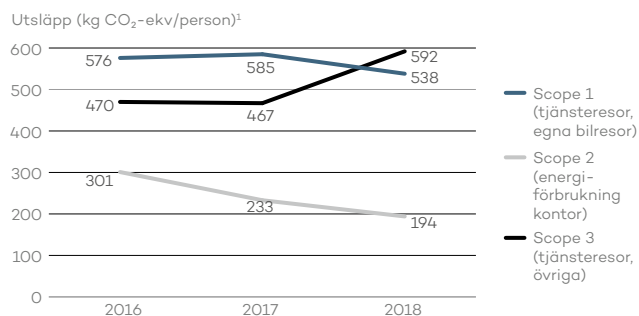
### Utsläpp av koldioxid från tjänsteresor

Tjänsteresornas utsläpp av koldioxid står för en stor del av ÅFs utsläpp då ÅF är en stor organisation med medarbetare som har uppdrag över hela världen. För att minska utsläppen från tjänsteresorna finns en respolicy och fordonspolicy. Fordonspolicyen uppdaterades under 2018 med målet att övergå till en fossilfri, säker, ren och tyst fordonsflotta till 2027. Det innebär att utsläppsgränsen ska minska med 13 gram CO<sub>2</sub>e i genomsnitt per år med starten 120 gram CO<sub>2</sub>e 2019.

Vi använder också planeringsredskapet CERO – utvecklat av KTH-forskare – för kartläggning av resmönster, beräkning av utsläpp från arbetspendling, planering av aktiviteter och förslag på beteendeförändringar. En utmaning för ÅF är att ju mer verksamheten expanderar, desto mer ökar resandet. Vi verkar för att öka användningen av tekniska kommunikationslösningar, istället för att fysiskt resa till möten där det är möjligt. ÅF är också med i Nollzon-initiativet, som innebär att elbilar får företräde när vi reser med taxi.

Under 2018 ökade utsläppen från tjänsteresor per medarbeta-

## UTSLÄPP AV VÄXTHUSGASER PER MEDARBETARE



re med 4,6 procent för den svenska delen av verksamheten. För den internationella delen av verksamheten ökade utsläppen från tjänsteresor per medarbetare med 8,5 procent. För hela koncernen ökade utsläppen per medarbetare med 7,4 procent. Utsläppen från tjänsteresor med bil minskade med 8 procent per medarbetare medan utsläppen från tjänsteresor med flyg ökade med 26,8 procent. Ökningen av utsläpp från flygresor förklaras av nya verksamheter i Sydafrika och Kina som en följd av fortsatt internationalisering av ÅFs verksamhet.

### Energianvändning i kontorslokaler

Även energianvändningen i ÅFs kontorslokaler står för en betydande del av våra utsläpp. Där ÅF styr över val av elleverantör används sedan fyra år ett centralt upphandlat elavtal med enbart förnybara energikällor, enligt definitionen i EU-direktivet 2009/28/EG. Avtalet omfattar idag 49 procent av ÅFs totala kontorsyta i Sverige. Vi följer upp och mäter energianvändning i ytterligare sex länder, det vill säga dataunderlaget täcker sammantaget de sju länder där majoriteten av ÅFs medarbetare är stationerade. Verkligen energianvändning för kontorslokaler i övriga länder mäts inte i nuläget. Dessa förutsätts stå för en marginell del av ÅFs totala energianvändning i kontorslokaler, då cirka 3,3 procent av medarbetarna har sin placering utanför de sju största länderna. Energianvändningen för den delen av verksamheten tas istället med i beräkningarna som schablon baserat på data för övriga länder utanför Sverige. För den svenska delen av verksamheten minskade utsläppen från energianvändningen per medarbetare med 42,3 procent och i den internationella delen av verksamheten minskade utsläppen från energianvändningen per medarbetare med 5,3 procent. För hela koncernen minskade utsläppen från energianvändningen per medarbetare med 16,7 procent. Minskningen beror på att produktionen av den el och värme vi köper blivit renare och utsläppen per köpt kWh minskat.

### Beräkningsmetoder för klimatutsläpp

Beräkningarna av ÅFs klimatutsläpp sker enligt GHG-protokollets riktlinjer. ÅFs utsläpp enligt Scope 1 avser direkta utsläpp av växthusgaser som genereras från våra tjänsteresor med bilar som körs av anställda i tjänst, nämligen privatägda bilar, konto-, behovs- och servicebilar samt hyr- och poolbilar. Utsläppen från bolagets konto-, behovs- och servicebilar baseras på beräknade, detaljerade utsläppsdata per bil från ÅFs leverantör av biladministrativa tjänster. För hyr- och poolbilar levereras utsläppsdata från reseleverantörerna kompletterad med data från ÅFs ekonomisystem för utlägg för hyr- och poolbilar. För privatägda bilar används emissionsfaktorer (g CO<sub>2</sub>/km) från Naturvårdsverket. Data samlas in från de sju länderna med flest medarbetare: Sve-

rige, Norge, Danmark, Schweiz, Finland, Tjeckien och Brasilien. Data från de utländska kontoren inhämtas i form av körda kilometer i enkätsvar från respektive land, där svenska schabloner för beräkning av växthusgasutsläpp används. De sammanställda uppgifterna används sedan som underlag för uppskattning av ÅFs totala utsläpp, inklusive kontor och länder från vilka data inte har samlats in.

ÅFs 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, 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 används emissionsfaktor för ursprungsgarantier där sådana köps (0 g CO<sub>2</sub>e/kWh), annars används residualmix (329 g CO<sub>2</sub>e/kWh). För andra nordiska länder används nordisk elmix (50 g CO<sub>2</sub>e/kWh). För länder utanför Norden antas europeisk elmix (432 g CO<sub>2</sub>e/kWh). I de fall där fjärrvärme används i Sverige beräknas utsläppen från den lokala produktionsmixen. Kontor utanför Sverige antar vi värms upp med el. För kontor i Norge och Danmark, som använder fjärrvärme, antas samma utsläpp som från den genomsnittliga svenska fjärrvärmeproduktionen.

ÅFs utsläpp enligt Scope 3 avser övriga indirekta utsläpp av växthusgaser. Dessa genereras främst från våra tjänsteresor med flyg och tåg. Det finns också en viss påverkan från förbrukningsmaterial som används, 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 inhämtas från anlitad resebyrå kompletterad med data från ÅFs ekonomisystem för utlägg för flygbiljetter. För kontor utanför Sverige räknas utsläppen för flygresorna utifrån resta kilometer där data finns, i övriga fall antas samma utsläpp per spenderad SEK som genomsnittet för resor bokade via resebyrå. 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, inklusive de kontor och länder från vilka data inte har samlats in. Strukturen i befintliga system gör att uppgifterna från den internationella delen av verksamheten är av osäker kvalitet. Resultaten delas därför upp i den svenska respektive internationella delen av verksamheten, då siffrorna för Sverige är betydligt mer tillförlitliga än de vi kan få in från övriga länder. Använda emissionsfaktorer för flyg baseras på schabloner från NTM, Nätverket för transport och miljö. Flygutsläppen är ej justerade med RFI-faktor.

#### Skattepolicy

ÅFs skattepolicy säkerställer att vi följer OECD:s riktlinjer för multinationella företag samt gällande lagar och regleringar i de länder där vi är verksamma. ÅF betalar den skatt som koncernen är lagligt skyldig att betala och i rätt jurisdiktion, och där det finns en tydligt implementerad praxis kopplad till den socioekonomiska avsikten med skattelagar och regleringar ska denna praxis följas. I fallet att ett fel eller avvikelse uppmärksammas ska detta omedelbart meddelas till relevanta myndigheter.

#### Attraktiv arbetsgivare

Att vara en attraktiv arbetsgivare är ett prioriterat område i ÅFs strategi och har tydliga kopplingar till ÅFs hållbarhetsprestanda. Viktiga frågor som hänger ihop med vårt arbete att vara en attraktiv arbetsgivare är ledarskap, tydlighet i målnedbrytning samt karriär- och kompetensutveckling. Läs mer om hur ÅF arbetar inom detta strategiska område på sid 32-35.

#### Arbetsmiljö, hälsa och säkerhet

För att vara en attraktiv arbetsgivare strävar ÅF efter en god, hälsosam och säker arbetsmiljö för alla medarbetare, vilket omfattar den väsentliga hållbarhetsfrågan om positiv arbetsmiljö. För ledning, medarbetare, kunder och andra intressenter är detta också viktigt, då en god arbetsmiljö för ÅFs medarbetare säkrar hållbara resultat och långsiktiga relationer.

Styrningen för att säkerställa en god arbetsmiljö hanteras på flera plan inom ÅF. Koncernen har en gemensam arbetsmiljöpolicy. Arbetsmiljöansvaret delegeras enligt tydliga rutiner och det finns tydliga riktlinjer inom olika delar av arbetsmiljöområdet, såsom exempelvis riktlinjer för rehabilitering och proaktivt hälsoarbete och policy för att motverka trakasserier. ÅF är certifierad enligt OHSAS 18001:2007 och vi arbetar nu med övergången till ISO 45001 av standarden. Årliga interna revisioner genomförs av koncernens rutiner och processer inom arbetsmiljöområdet för att förebygga arbetsmiljörisker på bästa sätt. Även externa revisioner genomförs för att säkerställa efterlevnad samt belysa eventuella brister och oklarheter för att ständigt förbättra arbetet inom arbetsmiljöområdet.

ÅF samarbetar med kunden på bästa sätt för att säkerställa en god och säker arbetsmiljö för konsulterna ute hos kunden. ÅF ställer krav på att kunderna ska följa gällande arbetsmiljöregler för konsulterna som anlitas. Det finns även anställda som inom ramen för uppdrag hos kund utför arbete på riskfyllda arbetsplatser. Samtliga dessa utbildas därför i säkerhet och arbetsmiljökrav, utifrån de krav som finns på de olika arbetsplatser där ÅF-konsulter verkar.

Varje år genomförs en medarbetarundersökning för att få en bild av hur medarbetarna upplever sin fysiska och psykosociala arbetsmiljö. Under 2018 var svarsfrekvensen mycket god, 83 procent. Resultaten visar en hög motivationsnivå bland medarbetarna, stolthet över företaget och vilja att rekommendera ÅF som arbetsgivare.

Medarbetare i Sverige omfattas av vårt ramavtal med Previa inom företagshälsovård, där det ingår regelbundna hälsoundersökningar, arbetslivsinriktad rehabilitering och stöd. Fackliga företrädare är även involverade i diskussioner om företagshälsovård och information skickas regelbundet till medarbetarna om vad de har möjlighet att använda. ÅF i andra länder har lokala rutiner för företagshälsovård. För att främja medarbetarnas hälsa utanför arbetet finns frivilliga sjukförsäkringar att teckna. ÅF i den svenska delen av verksamheten erbjuder även varje medarbetare ett friskvårdsbidrag och hälsofrämjande aktiviteter.

För den svenska delen av ÅF finns rutiner om att rapportera risker, olyckor, arbetsrelaterade sjukdomar till chef och stöd-funktionen för HR-frågor. Dessa följs upp av chefen och anmäls när det krävs till Försäkringskassan och Arbetsmiljöverket. I Sverige har ÅF skyddskommittéer på kontor med över 50 medarbetare, vilka sammanträder fyra gånger per år för att diskutera frågor som rör lokaler samt fysisk och psykisk arbetsmiljö. Även skyddsronder genomförs regelbundet. ÅF har generella utbildningar för chefer om deras arbetsmiljöansvar och det finns en arbetsmiljöhandbok för alla medarbetare. ÅF i andra länder har lokala rutiner för uppföljning inom arbetsmiljö, samverkan enligt respektive lands lagstiftning samt lokala anpassningar gällande arbetsmiljöansvar. Läs också på sid 35 om hur ÅF jobbar med resesäkerhet för medarbetare.

Statistik gällande sjukfrånvaro analyseras månadsvis på ledningsnivå, vid behov tas handlingsplaner fram som noggrant följs upp. Den totala sjukfrånvaron i Sverige ökade något under 2018, till 2,66 procent jämfört med 2,64 procent under 2017 och under 2018 anmäldes 60 olyckor och tillbud från verksamheten i Sverige, varav 25 var kvinnor. Under 2018 arbetade ÅF med att förbättra rutinerna för rapportering av incidenter i hela koncernen. Under 2019 ska systemstöd införas i koncernen för att förstärka det förebyggande arbetet med arbetsmiljörisker.

## HÄLSA OCH SÄKERHET

Sjukfrånvaro totalt, Sverige <sup>1</sup>	2018		2017	
	2,66%		2,64%	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Anmälda arbetsolyckor, Sverige <sup>2</sup>	8	13	5	15
Anmälda arbetsolyckor med allvarlig konsekvens, Sverige <sup>3</sup>	1	0	1	1
Anmälda arbetssjukdomar, Sverige	0	0	1	0
Anmälda färdolycksfall, Sverige	10	10	8	14
Anmälda tillbud, Sverige	6	12	1	13
Antal dödsolyckor	0	0	0	0

<sup>1</sup> Statistik gällande sjukfrånvaro analyseras månadsvis på ledningsnivå, vid behov tas handlingsplaner fram som noggrant följs upp.

<sup>2</sup> ÅF-anställda som inom ramen för uppdrag hos kund utför arbete på riskfyllda arbetsplatser i Sverige. Inga rapporter har inkommit gällande underkonsulter. Inkluderar även mindre olyckor.

<sup>3</sup> Olycka som anmälts till Arbetsmiljöverket

<sup>4</sup> I dagsläget har vi inte information om vilka olyckor som lett till sjukfrånvaro.

### Mångfald, jämställdhet och inkludering

ÅF 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 den väsentliga hållbarhetsfrågan mångfald, jämställdhet och inkludering på sid 35.

Inga former av trakasserier accepteras inom ÅF och det råder nolltolerans mot diskriminering precis som mot andra brott mot mänskliga rättigheter. Alla medarbetare ska känna till detta och drabbas någon ska den veta vart den kan vända sig för utredning och hjälp. ÅFs likabehandlingspolicy, uppförandekod, rutiner samt riktlinjer adresserar trakasserier och kränkande särbehandling. Under 2018 rapporterades fem ärenden med koppling till olämpligt beteende via visselblåsarfunktionen vilka överlämnades till HR för vidare utredning och eventuell åtgärd. Inga av dessa ledde till någon fortsatt utredning eller åtgärd efter dialog med dem som anmält och ev andra berörda. Under 2018 rapporterades tre incidenter om olämpligt beteende direkt till HR. Samtliga dessa utgjorde diskrimineringsärenden utifrån diskrimineringsgrunderna. De åtgärder som har vidtagits är sådana som är möjliga med hänsyn till det arbetsrättsliga regelverket, exempelvis varning, omplacering, uppsägning eller avskedande.

Frågan om diskriminering följs upp genom ÅFs medarbetarundersökning och åtgärder vidtas där så behövs. Inom ramen för medarbetarundersökningen angav 207 medarbetare att de under den senaste 12-månadersperioden blivit utsatta för antingen mobbing, diskriminering eller sexuella trakasserier. 94 medarbetare angav att de känt sig diskriminerade, vilket utgör 1,2 procent av de 7 834 svarande. Det är en markant minskning jämfört med medarbetarundersökning för 2017, då siffran var 2,8 procent av de 7 023 svarande. För att bättre kunna adressera resultatet har årets medarbetarundersökning förbättrats med följdfråga om medarbetaren upplevt diskriminering på plats hos kund eller i ÅFs egen verksamhet.

Under året förbättrade vi processen för uppföljning av resultatet från medarbetarundersökningen gällande diskriminering. Ansvaret för att följa upp resultatet från medarbetarundersökningen ligger hos varje divisions HR-ansvarig, som förses med resultatet från sin division och adresserar de delar av verksamheten där särskilt fokus behövs riktas. Möjligheten att hantera frågan om diskriminering är dock begränsad till den information som medarbetaren har uppgett i medarbetarundersökningen.

### Arbetsvillkor och kompetensutveckling

I policyn för likabehandling anges att ÅF ska verka för likabehandling i arbetet genom att anställningsvillkoren tillämpas lika för alla medarbetare. ÅF strävar efter att vara och uppfattas som en god arbetsgivare med attraktiva anställningsvillkor, för att attrahera de bästa talangerna och behålla engagerade medarbetare. I den svenska delen av verksamheten omfattas 7 880 medarbetare av kollektivavtal, vilket utgör 72 procent av alla anställda. I verksamheten som helhet är anställningsvillkoren konkurrenskraftiga på den lokala marknaden och följer lokala regleringar. Utvecklingssamtal med individuella utvecklingsplaner hölls under 2018 med 80 procent av medarbetarna enligt medarbetarundersökningen.

## REGELBUNDNA UTVECKLINGSSAMTAL

Andel anställda som får regelbunden utvärdering och uppföljning av sin prestation och karriärsutveckling i %	2018	
	Kvinnor	Män
Chefer	43	37
Konsulter	56	55
Administrativ personal	42	26
<b>Totalt</b>	<b>53</b>	<b>52</b>

Tillsvidareanställda längre än 12 månader

## ANSTÄLLDA PER SYSSÄTTNINGSGRAD OCH KÖN

	Kvinnor	Män	Totalt
Deltidsanställda	214	166	380
Heltidsanställda	1 669	5 099	6 768
<b>Totalt</b>	<b>1 883</b>	<b>5 265</b>	<b>7 148</b>

Tillsvidareanställda i Sverige.

## KOMPETENSUTVECKLING

Antal utbildningstimmar/anställd	2018	2017	2016
Utbildningstimmar	302 921	291 638	253 744
Genomsnittligt antal anställda	10 037	9 292	8 115
<b>Totalt antal utbildningstimmar/anställd</b>	<b>30,2</b>	<b>31,4</b>	<b>31,3</b>

Prov- och tillsvidareanställda exklusive förvärv.

# 45

språk talas på ÅF (flytande eller som modersmål)

## JÄMSTÄLLDHET OCH MÅNGFALD

Fördelning i %	2018					2017				
	Kvinnor	Män	Ålder<30	30-50	>50	Kvinnor	Män	Ålder<30	30-50	>50
Styrelse	30,0	70,0	0,0	10,0	90,0	30,0	70,0	0,0	0,0	100,0
Koncernledning	22,2	77,8	0,0	44,4	55,6	20,0	80,0	0,0	56,0	44,0
Chefer	21,0	79,0	1,5	65,7	32,8	18,6	81,4	1,2	66,4	32,4
Konsulter	24,7	75,3	20,7	56,8	22,5	23,4	76,3	21,6	53,9	24,6
Administrativ personal	73,7	26,3	16,0	50,8	33,2	76,7	23,3	19,7	47,2	33,2
<b>Totalt</b>	<b>26,2</b>	<b>73,8</b>	<b>18,1</b>	<b>57,6</b>	<b>24,2</b>	<b>25,1</b>	<b>74,9</b>	<b>19,2</b>	<b>55,0</b>	<b>25,8</b>

Prov- och tillsvidareanställda.

Målet är att vara 30 procent kvinnor på alla nivåer senast 2020.

## ANTAL ANSTÄLLDA PER ANSTÄLLNINGSFORM, KÖN OCH PÅ VÅRA STÖRSTA MARKNADSDELAR

ÅF största marknader	Tillsvidareanställning			Provanställning			Andra tidsbegränsade			Alle anställningsformer
	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Totalt	Totalt
Sverige	1 883	5 265	7 148	112	258	370	115	372	487	8 005
Norge	244	558	802	1	0	1	12	32	44	847
Danmark	130	441	571	1	0	1	21	25	46	618
Finland	35	164	199	0	0	0	0	6	6	205
Schweiz	134	425	559	1	3	4	16	49	65	628
Tjeckien	42	129	171	7	7	14	2	3	5	190
Övriga	95	298	393	2	2	4	3	35	38	435
<b>Totalt</b>	<b>2 563</b>	<b>7 280</b>	<b>9843</b>	<b>124</b>	<b>270</b>	<b>394</b>	<b>169</b>	<b>522</b>	<b>691</b>	<b>10 928</b>

## ÅLDERSFÖRDELNING

Åldersfördelning i %	2018		2017		2016	
	män	kvinnor	män	kvinnor	män	kvinnor
-29	13,0	6,6	12,2	5,6	13,0	5,9
30-39	22,6	9,0	23,7	9,2	22,4	8,8
40-49	17,1	6,3	18,6	6,1	18,3	5,8
50-59	13,7	3,4	14,7	3,3	13,6	3,2
60-	7,4	0,9	5,5	0,9	8,0	0,9
<b>Totalt</b>	<b>73,9</b>	<b>26,1</b>	<b>74,9</b>	<b>25,1</b>	<b>75,3</b>	<b>24,7</b>

Alla anställningsformer.

## ANDEL KVINNOR PER DIVISION

Fördelning i %	Konsult	Chef
Division Industry	19,3	16,0
Division Infrastructure	30,0	20,2
Division Energy	19,2	19,5
Division Digital Solutions	21,0	27,0
ÅF AB	47,6	49,0
<b>Totalt</b>	<b>24,5</b>	<b>20,9</b>

Alla anställningsformer.

## PERSONALOMSÄTTNING OCH NYANSTÄLLNINGAR

	Personalomsättning 2018				Nyanställning 2018			
	Kvinnor		Män		Kvinnor		Män	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Sverige	354	18,6	941	17,5	470	30,2	1 086	69,8
Tjeckien	3	6,1	12	8,8	3	16,7	15	83,3
Danmark	12	9,3	37	9,3	19	17,8	88	82,2
Finland	4	12,3	7	5,8	1	8,3	11	91,7
Norge	31	13,3	58	11,3	38	30,4	87	69,6
Schweiz	8	6,6	28	7,4	27	37,5	45	62,5
Övriga	12	13,2	30	10,3	24	25,5	70	74,5
<b>Totalt</b>	<b>424</b>	<b>16,6</b>	<b>1 113</b>	<b>15,4</b>	<b>582</b>	<b>29,3</b>	<b>1 402</b>	<b>70,7</b>

Prov- och tillsvidareanställda.

### Strategiska partnerskap

ÅF är aktiva och medlemmar i en rad olika initiativ och strategiska partnerskap för att omvärldsbevaka, påverka och driva hållbar utveckling. ÅFs viktigaste engagemang under 2018 var följande:

- Fyra olympiska kommittéer. Sponsrade fyra olympiska kommittéer i Sverige, Norge, Finland och Schweiz. Sponsorskapet innebär att ÅF agerar Green Advisor till kommittéerna, sponsrar utveckling av nya atleter och utbildar idrottare i hållbarhet för att göra dem till hållbarhetsambassadörer.
- Göteborgsvarvet. Sponsrade halvmaratonloppet Göteborgsvarvet på traditionellt vis. För ÅF är det viktigt att uppmuntra de egna medarbetarna att motionera.
- Barncancerfonden. Sponsrade Barncancerfonden på traditionellt vis kombinerat med hållbarhetsaktiviteter som cykling för hälsan.

- IVA, Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien. Samarbetade med IVA kring framtidens energilösningar, Tekniksprånget som bereder praktikplatser till unga gymnasister och Jobbsprånget som förmedlar praktikplatser till nyanlända med ingenjörsutbildning.
- Vinnova. Samarbetade med Vinnova för att ta fram nyckeltal med målet att öka effektivitet, mätbarhet och ledning av produktion samt för att med rätt nyckeltal tydligare integrera hållbarhetsarbetet på "golvet".
- NIR, Näringslivets internationella Råd. Arbetade med NIR för att stärka svenska företags långsiktiga intressen i komplexa miljöer.
- Gröna Städer. Medlem i affärsnätverket Gröna Städer som bedriver verksamhet inom tre områden: intresse och påverkan, mötesplats för nya möjligheter samt råd och stöd.
- Nollzon. Ansluten till initiativet Nollzon som bidrar till ökad efterfrågan på elbilstaxi.

### LÄNDER DÄR ÅF HAR PROJEKT OCH KONTOR, 2018

1 Afghanistan	●	26 Frankrike	●	53 Malawi	●	80 Sierra Leone	●
2 Albanien	● ●	27 Färöarna	●	54 Marocko	●	81 Singapore	●
3 Argentina	●	28 Förenade Arabemiraten	●	55 Mauritius	●	82 Slovakien	●
4 Australien	●	29 Gambia	●	56 Mexico	●	83 Slovenien	●
5 Bahrain	●	30 Georgien	●	57 Moçambique	●	84 Spanien	● ●
6 Bangladesh	●	31 Ghana	●	58 Monaco	●	85 Sri Lanka	●
7 Belgien	●	32 Guatemala	●	59 Mongoliet	●	86 Storbritannien	● ●
8 Benin	●	33 Guinea	●	60 Montenegro	●	87 Sverige	● ●
9 Bolivia	●	34 Honduras	●	61 Myanmar	●	88 Sydafrika	● ●
10 Bosnien-Hercegovina	● ●	35 Hong Kong	●	62 Nederländerna	●	89 Sydkorea	●
11 Brasilien	● ●	36 Indien	● ●	63 Nepal	● ●	90 Tadzjikistan	●
12 Bulgarien	●	37 Indonesien	● ●	64 Nigeria	●	91 Taiwan	●
13 Burkina Faso	●	38 Island	●	65 Nordmakedonien	● ●	92 Tanzania	●
14 Caymanöarna	●	39 Israel	●	66 Norge	● ●	93 Thailand	● ●
15 Chile	●	40 Italien	● ●	67 Oman	●	94 Tjeckien	● ●
16 Colombia	●	41 Jordan	●	68 Pakistan	●	95 Togo	●
17 Danmark	● ●	42 Kap Verde	●	69 Palau	●	96 Turkiet	● ●
18 Dominikanska republiken	●	43 Kazakstan	● ●	70 Polen	●	97 Tyskland	● ●
19 Dubai	●	44 Kenya	● ●	71 Portugal	●	98 Uganda	● ●
20 Egypten	●	45 Kina	● ●	72 Qatar	●	99 Ukraina	● ●
21 Elfenbenskusten	●	46 Kosovo	● ●	73 Rwanda	●	100 Ungern	●
22 Estland	● ●	47 Kroatien	● ●	74 Ryssland	●	101 Uruguay	●
23 Etiopien	●	48 Laos	●	75 Samoa	●	102 USA	● ●
24 Filippinerna	● ●	49 Lettland	● ●	76 Saudiarabien	● ●	103 Uzbekistan	●
25 Finland	● ●	50 Libanon	●	77 Schweiz	● ●	104 Vietnam	● ●
		51 Litauen	● ●	78 Senegal	●	105 Österrike	●
		52 Luxemburg	●	79 Serbien	● ●		

● Projekt  
● Kontor

# GRI-index

Denna redovisning är upprättad enligt Global Reporting Initiative (GRI) Standarder, nivå Core. GRI-indexet nedan listar de GRI Standarder som använts, samtliga med publiceringsår och senaste uppdatering 2016, samt redovisade generella och specifika upplysningar.

## GENERELLA UPPLYSNINGAR

GRI-STANDARD	UPPLYSNING	BESKRIVNING	SIDHÄNVISNING	KOMMENTARER
<b>ORGANISATIONSPROFIL</b>				
102-1		Organisationens namn	111	
102-2		Viktiga varumärken, produkter och tjänster	Omslagets flik och 8-9	
102-3		Lokalisering av huvudkontor	111	
102-4		Länder där organisationen är verksam	105	
102-5		Ägarstruktur och företagsform	111	
102-6		Marknader där organisationen är verksam	3, 31, 105	
102-7		Organisationens storlek	2-3, 52-53	
102-8		Personalstyrka	103-104	
102-9		Leverantörskedja	8-9, 100	
102-10		Väsentliga förändringar i organisationen under redovisningsperioden	2-3	
102-11		Tillämpning av försiktighetsprincipen	46	
102-12		Stadgar, principer och initiativ som organisationen följer	97	
102-13		Medlemskap i organisationer	105	
<b>STRATEGI</b>				
102-14		VD-ord	4-5	
<b>ETIK OCH INTREGRITET</b>				
102-16		Organisationens värderingar, principer, standarder och uppförandekod	10, 97	
<b>STYRNING</b>				
102-18		Styrningsstruktur	97-98, 111	
<b>INTRESSENTIALOG</b>				
102-40		Intressentgrupper	98-99	
102-41		Andel anställda som omfattas av kollektivavtal	103	
102-42		Identifiering och urval av intressentgrupper	98-99	
102-43		Intressentdialog	98-99	
102-44		Viktiga frågor för intressenterna	98-99	
<b>REDOVISNINGSPROFIL</b>				
102-45		Enheter som omfattas av redovisningen	88-89, 97	
102-46		Process för att identifiera innehåll och avgränsningar för redovisningen	99	
102-47		Lista över identifierade väsentliga aspekter	99	
102-48		Förklaring till korrigeringar från tidigare redovisningar	97	
102-49		Väsentliga förändringar i omfattning, avgränsningar eller mätmetoder jämfört med tidigare års redovisningar	97	
102-50		Redovisningsperiod	97	
102-51		Senaste redovisningen	97	
102-52		Redovisningscykel	97	
102-53		Kontaktperson för redovisningen	97	
102-54		Uttalande om att redovisningen följer GRI standarder	97	
102-55		GRI-index	106-107	
102-56		Externt bestyrkande	108	

GRI 102:  
General  
Disclosures  
2016

## VÄSENTLIGA HÅLLBARHETSFRÅGOR

GRI-STANDARD	UPPLYSNING	BESKRIVNING	SIDHÄNVISNING	KOMMENTARER OCH EV. AVSTEG
<b>HÅLLBARA LÖSNINGAR</b>				
GRI 103: Management approach 2016	103-1, 103-2, 103-3	Avgränsning, styrning och utvärdering	14-15, 23, 97-99	
	Företagsspecifik upplysning	Positivt bidrag till FN:s globala mål genom våra uppdrag	14-15, 99-100	
	Företagsspecifik upplysning	Andel anställda som genomgått obligatorisk hållbarhetsutbildning	98	
<b>GOD AFFÄRSETIK, PARTNERANSVAR OCH VAL AV KUNDER OCH PROJEKT</b>				
GRI 103: Management approach 2016	103-1, 103-2, 103-3	Avgränsning, styrning och utvärdering	31, 97-99, 100	
GRI 205: Anti-corruption	205-1	Andel och antal affärsenheter som analyserats avseende antikorrupktion	97-98, 100	Ej redovisat per region. Internrevisionsprogrammet utgår från organisation.
	205-2	Kommunikation och utbildning i policies avseende antikorrupktion	98, 100	
	205-3	Antal fall av korrupktion	100	
GRI 412: Human rights assessment 2016	412-1	Projekt som granskats med avseende på mänskliga rättigheter	97-98	Ej redovisat per region. Internrevisionsprogrammet utgår från organisation.
<b>EGEN KLIMATPÅVERKAN</b>				
GRI 103: Management approach 2016	103-1, 103-2, 103-3	Avgränsning, styrning och utvärdering	97-99, 101-102	
GRI 305: Emissions	305-1	Direkta växthusgasutsläpp (Scope 1)	101-102	
	305-2	Indirekt växthusgasutsläpp (Scope 2)	101-102	
	305-3	Övriga indirekta växthusgasutsläpp (Scope 3)	101-102	
	305-4	Växthusgasutsläppsintensitet	101	
<b>POSITIV ARBETSMILJÖ</b>				
GRI 103: Management approach 2016	103-1, 103-2, 103-3	Avgränsning, styrning och utvärdering	35, 97-99, 102-103	
GRI 401: Employment 2016	401-1	Nyanställda och personalomsättning	104	Ej redovisat per ålder p g a insamlingstekniska begränsningar.
GRI 403: Occupational health and safety 2016	403-2	Omfattning och typ av arbetsrelaterade skador, olyckor samt sjukfrånvaro	102-103	Ej redovisat per region p g a insamlingstekniska begränsningar.
GRI 404: Training and education 2016	404-1	Utbildningstimmar per år per anställd	103	Ej redovisat per kön och personalkategori p g a insamlingstekniska begränsningar.
	404-3	Andel anställda som får regelbunden utvärdering av sin prestation och karriärutveckling	103	
<b>MÅNGFALD, JÄMSTÄLLDHET OCH INKLUDERING</b>				
GRI 103: Management approach 2016	103-1, 103-2, 103-3	Avgränsning, styrning och utvärdering	35, 97-99, 102-103	
GRI 405: Diversity and equal opportunity 2016	405-1	Mångfald inom styrelse, ledning och bland anställda	103-104	
GRI 406: Non-discrimination 2016	406-1	Antal fall av diskriminering och hantering av dessa	103	
<b>ÖVRIGA UPPLYSNINGAR</b>				
GRI 103: Management approach 2016	103-1, 103-2, 103-3	Avgränsning, styrning och utvärdering	111-115	
GRI 201: Economic performance 2016	201-1	Skapat och levererat direkt ekonomiskt värde	100	

# 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 2018. ÅF har definierat hållbarhetsredovisningen som även är den lagstadgade hållbarhetsrapporten på sidan 97 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 97 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 27 mars 2019

**KPMG AB**

Joakim Thilstedt  
Auktoriserad revisor

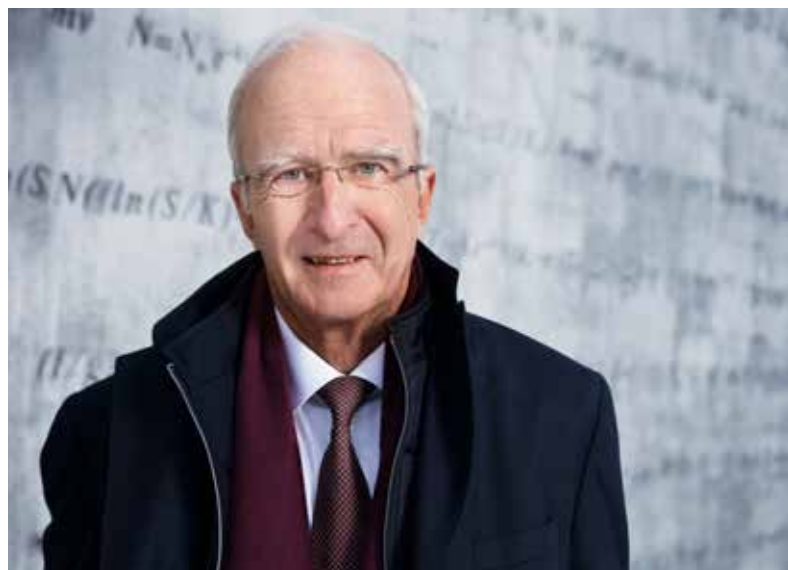
Karin Sivertsson  
Specialistmedlem i FAR





Azadeh Rezvani, Bergtekniker

**Under 2018** etablerades en stabil plattform för ÅFs framtida lönsamhet och tillväxt med målsättningen att säkerställa ett ökat värde till bolagets intressenter. Den snabba utvecklingen i samhället driver en ökande efterfrågan från ÅFs kunder och samtidigt pågår en konsolidering i branschen. Dessa faktorer har sammantaget föranlett förvärvet av ingenjers-, design- och konsultbolaget Pöyry, vilket kommer bidra till att stärka konkurrenskraften och säkerställa ett fortsatt värdeskapande.



## Strategiskt plattformsförvärv stärker ÅFs utveckling

Bolagsstyrelsen ska genom god bolagsstyrning bidra till att skapa förutsättningar för tillväxt och därmed också värde för aktieägarna, som ytterst är våra uppdragsgivare.

Styrelsens arbete ska därför stå för kontinuitet och samtidigt fokusera på den långsiktiga målbilden för verksamheten, det vill säga tillväxt och lönsamhet.

Under 2018 har ÅF implementerat en strategi som innebär en förtydligad internationell inriktning och att ÅF i högre grad erbjuder kunderna paketerade lösningar och koncept. Organisationen har anpassats för att leverera enligt den strategiska riktningen.

Genom strategin har ÅF stärkt positionen som ett ingenjers- och designföretag. Under 2018 förvärvades sammanlagt elva verksamheter som ska bidra till bolagets värdeskapande, genom stärkta kunderbudanden och fortsatt etablering både i och utanför Sverige. Därutöver påbörjades även plattformsförvärvet av Pöyry under den senare delen av 2018, vilket slutfördes i inledningen av det nya året. De genomförda förvärven möjliggör att ÅF nu kan ta nästa steg för att utveckla verksamheten i linje med den fastlagda strategin.

ÅFs förmåga att attrahera de bästa medarbetarna är avgörande för verksamheten, vilket gör det särskilt viktigt att vårda och utveckla varumärket samt de värden varumärket står för. Att bidra till att utveckla ÅFs varumärke hänger därför ihop med styrelsens mål

och engagemang. Genom god bolagsstyrning och kontroll, säkerställer styrelsen att ÅF förblir en trovärdig och uppskattad affärspartner och arbetsgivare.

I ÅFs operativa verksamhet är hållbara lösningar en integrerad del i hela kunderbudandet. 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, antikorrupcion och mänskliga rättigheter, liksom våra beslutsprocesser och hantering av risker inom dessa områden.

Sammantaget har vi skapat förutsättningar för att utveckla ÅFs affär och värdeskapande. Nu lämnar vi ett framgångsrikt år bakom oss och ser fram mot ett händelserikt 2019!

Stockholm i mars 2019

**Anders Narvinger**  
Ordförande

# Bolagsstyrningsrapport

Denna bolagsstyrningsrapport, upprättad av bolagets styrelse, redogör för bolagsstyrningen under verksamhetsåret 2018. 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

ÅF Pöry AB ("ÅF") är ett svenskt publikt aktiebolag med säte i Stockholm, vars B-aktie är noterad på Nasdaq Stockholm. Styrning, ledning och kontroll fördelas mellan aktieägarna, styrelsen, VD och företagsledning i enlighet med gällande lagar, regler, rekommendationer samt ÅFs bolagsordning och interna regelverk. Bolagsstämman är företagets högsta beslutande organ och där utövar aktieägarna sin rösträtt. Styrelse och styrelseordförande väljs av bolagsstämman efter förslag från valberedningen. Styrelsen utser VD. Styrelsens och VD:s förvaltning samt företagets finansiella rapportering granskas av den externa revisor 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 ÅFs interna revision. ÅF tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning (tillgänglig på [www.bolagsstyrning.se](http://www.bolagsstyrning.se)) och har under 2018 inte gjort några avvikelser från denna. ÅF följer Nasdaq Stockholms Regelverk för emittenter (tillgänglig på [business.nasdaq.com/list/Rules-and-Regulations](http://business.nasdaq.com/list/Rules-and-Regulations)) och god sed på aktiemarknaden. Det överordnade interna styrinstrumentet är den av stämman fastställda bolagsordningen. Därtill finns styrelsens och utskottens arbetsordningar och styrelsens instruktion för VD.

Interna policyer och instruktioner som tydliggör ansvar och befogenheter inom speciella områden, till exempel informationssäkerhet, regelefterlevnad och riskhantering, utgör väsentliga styrdokument för hela företaget.

## Ägarstruktur

ÅF 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.

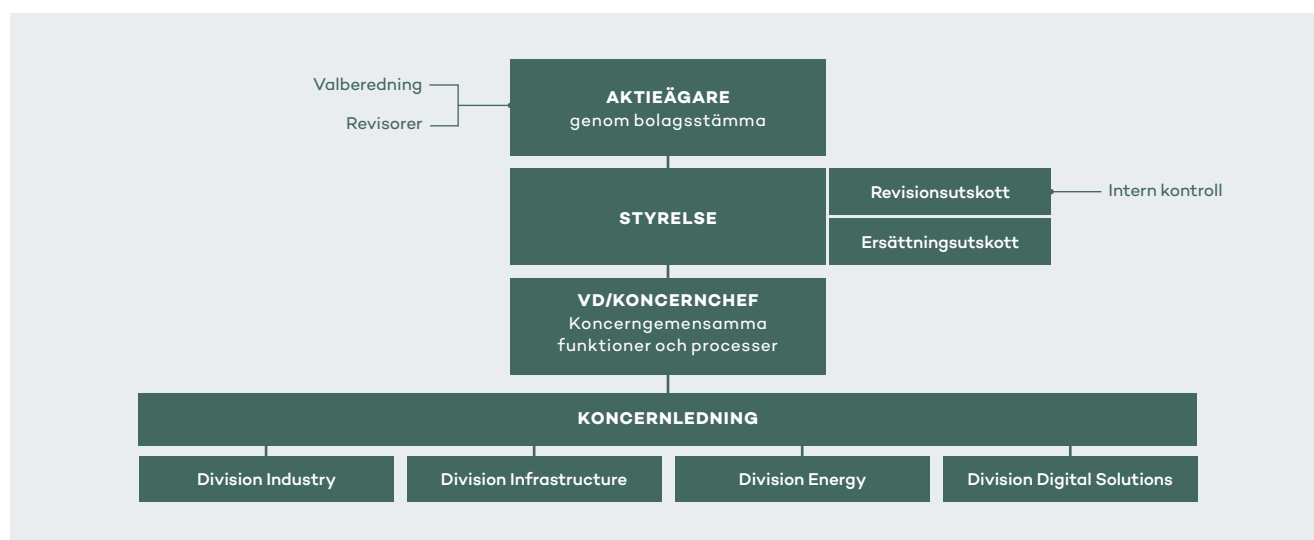
### AKTIEFÖRDELNING PER 2018-12-31

Antal aktieägare	11 528
Antal A-aktier	3 217 752
Antal B-aktier	74 158 951
Totalt antal aktier	77 376 703
varav B-aktier i eget förvar	–
Antal röster	106 336 471

Den största aktieägaren vid utgången av 2018 var Stiftelsen ÅForsk med 37,5 procent av rösterna. SEB Investment Management hade 7 procent och Handelsbanken Fonder hade 6,4 procent av rösterna.

## ÅFs årsstämma

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 2018 hölls på ÅFs huvudkontor i Solna den 25 april 2018. Totalt



deltog 181 aktieägare representerande 62 procent av kapitalet och 72 procent av rösterna. Utöver val av styrelse beslutade årsstämman bland annat om införande av Personalkonvertibel-program 2018, samt om bemyndigande till styrelsen att fatta beslut om förvärv och överlåtelse av egna aktier och om nyemission av B-aktier. Protokoll från årsstämman liksom allt underlag återfinns på ÅFs webbplats avdelning för bolagsstyrningsfrågor.

### Valberedning

I enlighet med beslut vid ÅFs årsstämma 2018 utses ledamöterna i valberedningen av minst tre och högst fem av de röstmässigt största aktieägarna. Därutöver ska valberedningen bestå av styrelsens ordförande. Namnen på ledamöterna har offentliggjorts sex månader före årsstämman. Valberedningen inför årsstämman 2018 består av dess ordförande Magnus Olofsson, utsedd av Stiftelsen ÅForsk, Anders Narvinger, styrelseordförande, Johan Strandberg, utsedd av SEB Investment Management, Monica Åsmyr, utsedd av Swedbank Robur Fonder, Lilian Fossum Biner, utsedd av Handelsbanken Asset Management och Niklas Ringby, utsedd av EQT Public Value Investments.

### Valberedningens uppgift

Valberedningens uppgift är att inför årsstämman framlägga förslag om antalet styrelseledamöter, styrelsens sammansättning och arvodering, samt om eventuell särskild arvodering av utskottsarbete. Vidare ska valberedningen lägga fram förslag om styrelsens respektive årsstämmans ordförande samt om revisorer 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 har fram till och med 27 mars 2019 haft fem protokollförda möten, samt kontakter därmed emellan. För att bedöma i vilken grad den nuvarande styrelsen uppfyller de krav som kommer att ställas på styrelsen till följd av företagets läge och framtida inriktning har valberedningen diskuterat styrelsens storlek samt sammansättning vad avser exempelvis bransch erfarenhet, kompetens och mångfald. Som mångfaldspolicy för styrelsen tillämpas Svensk kod för bolagsstyrning 4.1. Målet är att styrelsen ska ha en för styrelsearbetet ändamålsenlig samlad kompetens och erfarenhet samt en jämn könsfördelning. Valberedningens förslag innebär att antalet kvinnor i styrelsen är något under nivån som Kollegiet för svensk bolagsstyrning satt som ambitionsnivå fram till stämposäsongen 2020. Som underlag för valberedningens arbete inför årsstämman 2019 har styrelsens ordförande informerat om styrelsens arbete under året, samt arbetet i revisions- och ersättningsutskotten. Valberedningen har gjort en utvärdering av

styrelsen och dess arbete under 2018 genom att intervjua enskilda medlemmar av styrelsen. Valberedningen har tagit del av resultatet av utvärderingen av styrelsearbetet. Vidare har valberedningen utvärderat nivåerna för styrelsearvodet. 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 2019, samt kompletterande information om föreslagna styrelseledamöter offentliggörs i samband med kallelsen till och presenteras på årsstämman 2019.

### Styrelse

Styrelsen i ÅF ska bestå av lägst sex och högst tio ledamöter med högst fem suppleanter som utses av bolagsstämman. Åtta styrelseledamöter är valda av årsstämman 2018. Vid en extra bolagsstämma den 16 januari beslutades att utöka antalet stämvalda ledamöter till nio genom nyval av Henrik Ehnrooth, villkorat av fullföljandet av ÅFs bud på Pöyry PLC. Utöver detta har de anställda två ordinarie representanter i styrelsen, med två suppleanter. VD ingår inte i styrelsen. Till ledamöter av styrelsen omvaldes vid årsstämman 2018, enligt förslag från valberedningen, styrelseledamöterna Gunilla Berg, Anders Narvinger, Maud Olofsson, Joakim Rubin, Kristina Schauman och Anders Snell. Till nya ledamöter valdes Jonas Abrahamsson och Ulf Södergren. Anders Narvinger valdes av årsstämman till styrelsens ordförande för tiden intill slutet av nästa årsstämma. VD, Jonas Gustavsson, deltar på styrelsemötena som föredragande. Vidare deltar koncernens CFO, Stefan Johansson, som föredragande samt styrelsens sekreterare, ÅFs chefsjurist, Jacob Landén. För närmare presentation av styrelsen, se sidorna 116-117 i årsredovisningen. Styrelsens arvoden beslutades av årsstämman enligt förslag från valberedningen.

### 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 jämn könsfördelning i styrelsen. Valberedningens förslag innebär att styrelsen består av tre kvinnor och sex män, vilket innebär att detta inte fullt ut lever upp till målet om jämn könsfördelning.

### Styrelsens oberoende

Styrelsens sammansättningen i ÅF uppfyller Svensk kod för bolagsstyrnings krav om oberoende ledamöter. Styrelseledamöten Anders Snell har beroendeställning gentemot ÅFs 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

Styrelsen fastställer årligen en skriftlig arbetsordning som klargör styrelsens ansvar och reglerar styrelsens och ledamöternas inbördes arbetsordning, beslutsordningen inom styrelsen, styrelsens sammanträdesplan, kallelse, dagordning och protokoll för styrelsemötena samt styrelsens arbete med redovisnings och revisionsfrågor. ÅFs styrelse håller ett konstituerande möte i anslutning till årsstämman. Därutöver ska styrelsen hålla minst fyra styrelsemöten per kalenderår. Vid varje ordinarie styrelsemöte följs en i styrelsens arbetsordning fastlagd dagordning som bland annat innehåller rapport från VD, ekonomirapporter och strategiska frågor. Styrelsen har valt att utse ett ersättningsutskott och ett revisionsutskott. Styrelsen har under året haft tjugo sammanträden inklusive ett konstituerande. Fyra av sammanträdena hölls i anslutning till att bolaget lämnade delårsrapport. Det relativt stora antalet styrelsemöten har föranletts av förvärvet av Pöyry. 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 företaget en gång om året.

## 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 VD. Utskottet ska även hantera frågor för styrelsen avseende löne- och anställningsvillkor för de ledande befattningshavare som rapporterar direkt till VD, samt behandla övergripande anställningsvillkor och ersättningsfrågor som rör samtliga anställda i bolaget. Ersättningsutskottet rapporterar till styrelsen. Ersättningsutskottet har sedan det konstituerande styrelsesammanträdet 2018 bestått av Anders Narvinger (ordförande), Joakim Rubin och Maud Olofsson. VD och HR-chef har deltagit som adjungerade. Utskottet har haft tre protokollförda möten under året.

## Revisionsutskott

Revisionsutskottet utgör en viktig kommunikationsväg mellan styrelsen och företagets revisorer. Styrelsens revisionsutskott är ansvarigt för urvalsförfarandet avseende revisor som beskrivs i revisorsförordningen, samt lämna valberedningen sin rekommendation till val av revisor vid bolagsstämman. Revisionsutskottet stödjer styrelsen i arbetet med kvalitetssäkring av den finansiella rapporteringen samt med uppföljning av resultaten av de externa revisorernas granskning. Stödfunktion till revisionsutskottet är funktionen för internrevision. Revisionsutskottet har sedan det konstituerande styrelsesammanträdet

2018 bestått av Kristina Schauman (ordförande), Gunilla Berg och Anders Snell. Bolagets revisionsbolag KPMG har representerats av huvudansvarig revisor Joakim Thilstedt. CFO och chefen för koncernekonomi har deltagit som föredragande. Bolagets internrevisor har deltagit som föredragande vid behov. Utskottet har haft sex protokollförda möten under året.

## Närvaro vid styrelse- och utskottsmöten 2018

	Närvaro vid styrelsemöten <sup>1</sup>	Närvaro vid revisionsutskottsmöten <sup>2</sup>	Närvaro vid ersättningsutskottsmöten <sup>3</sup>
Totalt antal möten	20	6	
Anders Narvinger	20		3
Jonas Abrahamsson	10		
Gunilla Berg	19	6	
Staffan Jufors	5		
Björn O Nilsson	7	1	
Maud Olofsson	18		2
Joakim Rubin	20		3
Kristina Schauman	20	6	
Anders Snell	19	4	1
Ulf Södergren	13		
<b>Personalrepresentanter</b>			
Gunnar Parkefelt	18		
Tomas Ekvall (ord from 25 april)	13		
Stefan Löfqvist (suppleant)	1		
Anders Toll (suppleant) (ord tom 25 april)	7		

<sup>1</sup> Jonas Abrahamsson och Ulf Södergren utsågs till nya styrelseledamöter vid årsstämman 2018 och ersatte Staffan Jufors och Björn O Nilsson som avböjt omval.

<sup>2</sup> Till ny ledamot i revisionsutskottet efter avgående Björn O. Nilsson valdes Anders Snell.

<sup>3</sup> Till ny ledamot i ersättningsutskottet efter avgående Anders Snell valdes Maud Olofsson.

## Utvärdering av styrelsen och VD

Valberedningen har genomfört en utvärdering av styrelsens arbete under 2018 genom att intervjua enskilda styrelseledamöter. 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. Styrelsen utvärderar fort-löpande VD:s arbete genom att följa verksamhetens utveckling mot de uppsatta målen. En gång per år görs en formell utvärdering som diskuteras med VD.

## Revisorer

Revisorerna har till uppgift att på aktieägarnas vägnar granska bolagets bokföring och årsredovisning samt styrelsens och VD:s förvaltning. Revision sker av årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorerna gör även en översiktlig granskning av delårsbokslut per september och deltar vid revisionsutskottets sammanträden. Därutöver sker en granskning av koncernens

bolagsstyrningsrapport och en granskning huruvida årsstämman riktlinjer om ersättningar till ledande befattningshavare har följts. Revisionsbolaget KPMG, med Joakim Thilstedt som huvudansvarig revisor, valdes av årsstämman 2018 fram till slutet av årsstämman 2019. Revisionsutskottet har beslutat att rekommendera valberedningen att föreslå årsstämman 2019 att utse KPMG till revisionsbolag för tiden fram till årsstämman 2020.

### VD och koncernledning

Styrelsen har delegerat det operativa ansvaret för bolagets och koncernens förvaltning till bolagets VD. VD leder verksamheten inom de ramar som styrelsen fastställt. Instruktioner för arbetsfördelning mellan styrelse och VD har fastställts av styrelsen. Dessa uppdateras och fastställs varje år. VD har utsett en koncernledning som löpande ansvarar för olika delar av verksamheten. 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. Under 2018 har koncernledningen haft 12 heldagsmöten, samt ett tvådagarsmöte med ytterligare inbjudna chefer i koncernen.

Varje månad har VD och CFO en genomgång av resultat- och balansräkning, nyckeltal samt större projekt med respektive divisionschef och controller. Tre gånger under året sker en heldagsgenomgång med varje division av mer långsiktiga frågor uppdelat på HR, strategi och budget. ÅFs ledningsgrupp bestod vid utgången av 2018 av Jonas Gustavsson, VD, Jonas Larsson, M&A och affärsutveckling, Mats Pahlsson, divisionschef Infrastructure, Peter Plug, divisionschef Energy, Robert Larsson, divisionschef Industry, Lennart Waldenström, divisionschef Digital Solutions, Stefan Johansson, CFO, Emma Claesson, HR- och kommunikationsdirektör, och Nyamko Sabuni, hållbarhetsdirektör. För information om ledamöterna i koncernledningen se sidorna 118–119 i årsredovisningen.

### 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 har utformats med målet att bolagets verksamhet är effektiv och ändamålsenlig, att den finansiella rapporteringen är tillförlitlig samt att tillämpliga lagar och förordningar efterlevs. ÅF delar upp intern kontroll av den finansiella rapporteringen i beståndsdelarna

Kontrollmiljö, Riskbedömning, Kontrollaktiviteter, Information och kommunikation samt Uppföljning.

### Kontrollmiljö

Kontrollmiljön utgör basen för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. En viktig del av kontrollmiljön är att beslutsvägar, befogenheter och ansvar är tydligt definierade och kommunicerade mellan olika nivåer i organisationen samt att styrande dokument i form av policys, riktlinjer och manualer finns tillgängliga. En beskrivning av den interna kontrollen i ÅF finns i det processororienterade ledningssystem som används för verksamhetsstyrning och verksamhetsstöd. Här beskrivs organisationsstrukturen och de befogenheter och ansvar som följer med verksamhetens olika roller. Genom processororienteringen 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 ÅFs intranät.

### Riskbedömning

ÅFs riskbedömning avseende den finansiella rapporteringen syftar till att identifiera och utvärdera de mest väsentliga riskerna i gruppens bolag, affärsråden, divisioner, processer och operativa verksamhet, vilka i sin tur kan påverka den finansiella rapporteringen. 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 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 organisationen. Ansvaret för utförandet av kontrollaktiviteterna i ÅF är fördelade i organisationen 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 ÅFs enheter, inklusive de utländska enheterna, sker en kontinuerlig resultatanalys. Andra kontrollaktiviteter utförs i divisionernas centrala ekonomifunktioner och genom ÅF Pöyry ABs enhet Koncernekonomi. All redovisning och rapportering i ÅFs svenska enheter är centraliserad till enheten ÅF Business Services (ÅBS) som är placerad på

huvudkontoret, med harmoniserade kontrollprocesser. Exempel på kontrollaktiviteter inom ÅBS 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 ÅFs intranät. Uppdatering sker vid förändrade interna eller externa krav och förväntningar på den finansiella rapporteringen. För kommunikation med interna och externa parter finns en kommunikations- och IR-policy 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. Den interna kommunikationen syftar till att varje medarbetare ska förstå ÅFs 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. Revisionsutskottet, ledningen samt funktionen intern revision följer regelbundet upp rapporterade brister. ÅFs 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 resultatenheter och rapporter avseende uppdragens ekonomi präglas av tillförlitlighet och detaljrikedom. Konstaterade felaktigheter och vidtagna åtgärder rapporteras i linjeorganisationen till närmast högre nivå. ÅFs interna revision genomför oberoende revisioner i verksamheten för uppföljning av att intern kontroll och ledningssystem tillämpas i syfte att leva upp till ÅFs interna ambitioner, externa krav och förväntningar. Prioriterade områden för ÅFs interna revision är ÅFs varumärke, värdegrund och etik, processer och system samt de uppdrag som ÅF åtagit sig att utföra. Rapportering sker till VD och styrelsens revisionsutskott.

### Hållbarhet

ÅF arbetar strategiskt och långsiktigt för att bli ett mer hållbart företag. FN:s Global Compacts tio principer, OECD:s riktlinjer för multinationella företag och de Globala målen för hållbar utveckling utgör ett fundament i arbetet. Företagets icke-finansiella mål är styrande för vilka prioriteringar som görs på området. Företagets hållbarhetsarbete ska bidra till företagets tillväxt och följs upp av styrelse och koncernledning. Den lagstadgade hållbarhetsrapporten vars innehåll anges på sidan 97 i ÅF Pöyry ABs årsredovisning har godkänts för utfärdande av styrelsen.

Stockholm den 6 februari 2019  
Styrelsen i ÅF Pöyry AB

## 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 2018 på sidorna 111–115 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

### Granskningens inriktning och omfattning

Vår granskning har skett enligt FARs uttalande RevU 16 *Revisors 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 revisionsmetodik 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 27 mars 2019  
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

**Nuvarande befattning och andra väsentliga uppdrag utanför ÅF:**

Styrelseordförande i Alfa Laval AB.

**Arbetslivserfarenhet:** VD i Teknikföretagen, tidigare VD och koncernchef i ABB Sverige.

**Innehav:** 20 000 B-aktier

## ② Jonas Abrahamsson

Styrelseledamot

**Invald:** 2018

**Född:** 1967

**Utbildning:** Civilekonomexamen, Lunds Universitet

**Nuvarande befattning och andra väsentliga uppdrag utanför ÅF:**

VD och koncernchef för Swedavia. Ledamot i Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien och även styrelseledamot i Almega Tjänsteförbundet.

**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:** MBA Handelshögskolan, Stockholm

**Nuvarande befattning och andra väsentliga uppdrag utanför ÅF:**

CFO, PostNord. Styrelseledamot i Atlas Copco AB.

**Arbetslivserfarenhet:** Vice VD och CFO för SAS koncernen samt Vice VD och CFO för KF koncernen.

**Innehav:** –

## 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 utanför ÅF:**

Styrelseordförande i Pöyry, Otava Group och Climate Leadership Coalition samt styrelseledamot i Marcus Wallenbergs Stiftelse

**Arbetslivserfarenhet:** VD för Pöyry samt styrelseordförande i YIT Corporation och Caverion Corporation.

**Innehav:** 4 926 020 B-aktier

## ⑤ Maud Olofsson

Styrelseledamot och ledamot i ersättningsutskottet

**Invald:** 2013

**Född:** 1955

**Utbildning:** Gymnasieutbildning

**Nuvarande befattning och andra väsentliga uppdrag utanför ÅF:**

Styrelseordförande i Visita. Styrelseledamot i Arise AB, Diös Fastigheter AB, Envac AB och Svenskt Näringsliv. Ledamot av Macquarie Advisory Board.

**Arbetslivserfarenhet:** Partiordförande för Centerpartiet, Sveriges närings- och energiminister under åren 2006-2011 samt Sveriges vice statsminister under åren 2006-2010.

**Innehav:** 4 000 B-aktier

## ⑥ Joakim Rubin

Styrelseledamot och ledamot i ersättningsutskottet

**Invald:** 2012

**Född:** 1960

**Utbildning:** Civilingenjör, Linköpings Tekniska Högskola

**Nuvarande befattning och andra väsentliga uppdrag utanför ÅF:**

Funding Partner på Zeres Capital Partners. Styrelseledamot i Cramo plc, Hoist Finance AB och Capiro AB.

**Arbetslivserfarenhet:** Senior Partner på det finska riskkapitalbolaget CapMan. Chef Corporate Finance och Dept för Handelsbanken Capital Markets.

**Innehav:** –







**7 Kristina Schauman**  
Styrelseledamot och ordförande i revisionsutskottet

**Invald:** 2012  
**Född:** 1965  
**Utbildning:** Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm  
**Nuvarande befattning och andra väsentliga uppdrag utanför ÅF:** Styrelseledamot och ordförande i revisionsutskottet i Billerud-Korsnäs AB, Orexo AB, Coor Service Management Holding AB och Ellos Group Holding AB. Styrelseledamot i BEWiSynbra Group AB och Nordic entertainment Group AB.  
**Arbetslivserfarenhet:** CFO på OMX, Carnegie och Apoteket AB, VD på Apoteket AB och Finanschef på Investor AB.  
**Innehav:** 2 500 B-aktier

**8 Anders Snell**  
Styrelseledamot och ledamot i revisionsutskottet

**Invald:** 2009  
**Född:** 1950  
**Utbildning:** Civilingenjör Kungliga Tekniska Högskolan  
**Nuvarande befattning och andra väsentliga uppdrag utanför ÅF:** 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:** 3 000 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 utanför ÅF:** Styrelseledamot i Mantex AB och HMS Networks 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:** 15 000 B-aktier

**10 Tomas Ekvall**  
Styrelseledamot, arbetstagarrepresentant

**Invald:** 2017  
**Född:** 1981  
**Utbildning:** Ingenjör, IT & Automation  
**Nuvarande befattning:** Verksam inom ÅF, division Industry.  
**Innehav:** 258 B-aktier

**11 Stefan Löfqvist**  
Styrelseledamot, arbetstagarrepresentant

**Invald:** 2018  
**Född:** 1980  
**Utbildning:** Högskoleingenjör, maskinteknik  
**Nuvarande befattning:** Verksam inom ÅF, division Industry.  
**Innehav:** –

#### SUPPLEANTER

**Anders Toll**  
Suppleant för arbetstagarrepresentant

**Invald:** 2009  
**Född:** 1955  
**Utbildning:** Ingenjör  
**Nuvarande befattning:** Verksam inom ÅF, division Industry.  
**Innehav:** 254 B-aktier

#### 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:** 7 500 B-aktier  
2017 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 6 000 000  
2018 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000

## ② Emma Claesson

HR-direktör

**Anställd:** 2014

**Född:** 1974

**Utbildning:** Civilekonom, Uppsala Universitet

**Arbetslivserfarenhet:** VP HR SSAB EMEA, Director Leadership & Competence Development SSAB, Managementkonsult Accenture

**Innehav:** 1 862 B-aktier  
2015 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000  
2016 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000  
2017 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000  
2018 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000

## ③ 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:** –

## ④ Stefan Johansson

Ekonomi- och finansdirektör

**Anställd:** 2011

**Född:** 1958

**Utbildning:** Civilekonom, Linköpings universitet

**Arbetslivserfarenhet:** CFO Haldex och Duni, olika befattningar inom ABB-koncernen

**Innehav:** 22 199 B-aktier  
2016 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000  
2017 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000  
2018 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000

## ⑤ 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:** 3 000 B-aktier





⑥ **Nicholas Oksanen**  
Divisionschef Process Industries

**Anställd:** 1993 (Pöyry)  
**Född:** 1967  
**Utbildning:** Civilingenjör Paper Technology and Economics, Helsinki University of Technology  
**Arbetslivserfarenhet:** Affärsområdeschef för Pulp and Paper, Pöyry och andra chefspositioner inom affärsområdet samt processingenjör på Jaakko Pöyry Deutschland GmbH och Paper Technology Division, Pöyry.  
**Innehav:** –

⑨ **Nyamko Sabuni**  
Hållbarhetsdirektör

**Anställd:** 2013  
**Född:** 1969  
**Utbildning:** Juridik, Uppsala universitet, Information och Kommunikation, Berghs School of Communication, Migrationspolitik, Mälardalens Högskola  
**Arbetslivserfarenhet:** Statsråd, Riksdagsledamot Näringsutskottet, Kommunikationsrådgivare Geelmyuden. Kiese, Projektledare Folksam sociala råd  
**Innehav:** 1 240 B-aktier  
2016 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000  
2018 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000



⑦ **Martin à Porta**  
Divisionschef Management Consulting

**Anställd:** 2015 (Pöyry)  
**Född:** 1970  
**Utbildning:** Civilingenjör, Swiss Federal Institute of Technology, Switzerland  
**Arbetslivserfarenhet:** VD och koncernchef Pöyry, chefspositioner inom Siemens däribland VD Siemens Building Technologies Europe och VD Siemens WLL Qatar samt ledande positioner inom Wetellyou.com AG och Electrowatt Engineering Ltd.  
**Innehav:** –

⑩ **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



⑧ **Richard Pinnock**  
Divisionschef Energy

**Anställd:** 1997 (Pöyry)  
**Född:** 1962  
**Utbildning:** B.Comm. (Hons), University of South Africa, B.Sc. Mechanical Engineering, University of Witwatersrand, South Africa, LPSF Executive Programme, Harvard Business School, USA.  
**Arbetslivserfarenhet:** Chefspositioner inom Pöyry, däribland EVP Group Strategic Growth, direktör för Energy Business Group, COO Electrowatt-Ekono Ltd (del av Pöyry-koncernen) och direktör för Electrowatt-Ekono (Thailand). Olika chefspositioner inom Eskom, Sydafrika.  
**Innehav:** –

**Följande personer har ingått i koncernledningen under 2018:**

Lars-Eric Aaro, Försäljningsdirektör  
Roberto Gerosa, Divisionschef Energy  
Rune Hardersen, Landschef Norge  
Jonas Larsson, M&A och affärsutveckling  
Peter Plug, Divisionschef Energy  
Mats Pahlsson, Divisionschef Infrastructure  
Lennart Waldenström, Divisionschef Digital Solutions

Aktieinnehav 2018-12-31, inklusive närståendes innehav

## Fem år i sammandrag, SEK

MSEK, där ej annat anges	2018	2017	2016	2015	2014
<b>Nettoomsättning och resultat</b>					
Nettoomsättning	13 975	12 658	11 070	9 851	8 805
EBITA exklusive jämförelsestörande poster	1 268	1 117	996	861	770
EBITA	1 243	1 027	992	817	756
Rörelseresultat, EBIT	1 203	1 033	965	839	756
Resultat efter finansiella poster	1 103	957	923	799	720
Årets resultat	850	742	711	609	553
<b>Kapitalstruktur</b>					
Anläggningstillgångar	8 432	7 070	6 462	5 224	4 638
Omsättningstillgångar	4 776	4 308	3 945	3 093	2 666
Eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande	5 465	4 989	4 697	4 230	3 955
Långfristiga skulder	3 718	2 323	2 880	1 527	1 021
Kortfristiga skulder	4 026	4 067	2 830	2 559	2 328
Balansomslutning	13 208	11 378	10 407	8 316	7 304
Eget kapital (genomsnitt)	5 279	4 813	4 473	4 115	3 805
Totalt kapital (genomsnitt)	12 063	10 835	9 166	8 016	7 317
Sysselsatt kapital (genomsnitt)	8 388	7 642	6 581	5 694	5 005
Nettolåneskuld	3 455	2 631	2 298	1 486	870
<b>Nyckeltal</b>					
EBITA-marginal exklusive jämförelsestörande poster	9,1	8,8	9,0	8,7	8,7
EBITA-marginal, %	8,9	8,1	9,0	8,3	8,6
Rörelsemarginal, procent	8,6	8,2	8,7	8,5	8,6
Vinstmarginal, procent	7,9	7,6	8,3	8,1	8,2
Soliditet, procent	41,4	43,8	45,1	50,9	54,1
Nettolåneskuld/EBITDA, ggr	2,5	2,3	2,1	1,6	1,0
Nettoskuldssättningsgrad, procent	63,2	52,7	48,9	35,1	22,0
Balanslikviditet, ggr	1,2	1,1	1,4	1,2	1,1
Avkastning på eget kapital, procent	16,1	15,4	15,9	14,8	14,5
Avkastning på totalt kapital, procent	9,9	9,4	10,5	10,5	10,4
Avkastning på sysselsatt kapital, procent	14,4	13,6	14,7	14,8	15,2
Räntetäckningsgrad, ggr	19,8	20,0	22,6	20,0	19,3
<b>ÅF-aktien</b>					
Resultat per aktie, före utspädning, SEK	10,98	9,58	9,32	7,81	7,16
Resultat per aktie efter utspädning, SEK	10,76	9,39	9,14	7,63	7,03
Direktavkastning, procent	3,1	2,8	2,7	2,6	2,8
Eget kapital per aktie, SEK	70,42	64,30	60,19	54,46	51,17
Eget kapital per aktie efter utspädning, SEK	68,06	62,01	58,50	52,85	49,74
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie, SEK	11,30	8,03	7,98	6,75	7,78
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie efter utspädning, SEK	10,92	7,78	7,75	6,54	7,55
Börskurs 31 december, SEK	160,40	180,90	167,00	143,75	126,00
Börsvärde	12 411	13 988	12 978	11 153	9 734
Ordinarie utdelning per aktie, SEK	5,00 <sup>1)</sup>	5,00	4,50	3,75	3,50
<b>Övrigt</b>					
Kassaflöde från den löpande verksamheten	874	624	622	523	601
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-1 153	-525	-963	-807	-238
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	306	-209	411	370	-367
Debiteringsgrad, procent	77,2	77,6	77,6	76,9	76,1
Genomsnittligt antal årsanställda exklusive intressebolag	10 037	9 292	8 115	7 453	6 887

<sup>1)</sup> Föreslagen utdelning.

En aktiesplit 2:1 gjordes 2014. Jämförelsesiffrorna är justerade.

# Fem år i sammandrag, EUR

MEUR, där ej annat anges	2018	2017	2016	2015	2014
Balansdagskurs	10,28	9,85	9,57	9,14	9,52
Genomsnittskurs	10,26	9,63	9,47	9,36	9,10
<b>Nettoomsättning och resultat</b>					
Nettoomsättning	1 363	1 314	1 169	1 053	968
EBITA exklusive jämförelsestörande poster	124	116	105	92	85
EBITA	121	107	105	87	83
Rörelseresultat, EBIT	117	107	102	90	83
Resultat efter finansnetto	108	99	97	85	79
Årets resultat	83	77	75	65	61
<b>Kapitalstruktur</b>					
Anläggningstillgångar	821	718	675	572	487
Omsättningstillgångar	465	437	412	339	280
Eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande	532	507	491	463	416
Långfristiga skulder	362	236	301	167	107
Kortfristiga skulder	392	413	296	280	245
Balansomslutning	1 285	1 155	1 088	910	768
Eget kapital (genomsnitt)	515	500	472	440	418
Totalt kapital (genomsnitt)	1 176	1 125	968	857	804
Sysselsatt kapital (genomsnitt)	818	793	695	609	550
Nettolåneskuld	336	267	240	163	91
<b>Nyckeltal</b>					
EBITA-marginal exklusive jämförelsestörande poster	8,8	8,8	9,0	8,7	8,7
EBITA-marginal	8,9	8,1	9,0	8,3	8,6
Rörelsemarginal, procent	8,6	8,2	8,7	8,5	8,6
Vinstmarginal, procent	7,9	7,6	8,3	8,1	8,2
Soliditet, procent	41,4	43,8	45,1	50,9	54,1
Nettolåneskuld/EBITDA, ggr	2,5	2,3	2,1	1,6	1,0
Nettoskuldssättningsgrad, procent	63,2	52,7	48,9	35,1	22,0
Balanslikviditet, ggr	1,2	1,1	1,4	1,2	1,1
Avkastning på eget kapital, procent	16,1	15,4	15,9	14,8	14,5
Avkastning på totalt kapital, procent	9,9	9,4	10,5	10,5	10,4
Avkastning på sysselsatt kapital, procent	14,4	13,6	14,7	14,8	15,2
Räntetäckningsgrad, ggr	19,8	20	22,6	20,0	19,3
<b>ÅF-aktien</b>					
Resultat per aktie, före utspädning, EUR	1,07	0,99	0,98	0,83	0,79
Resultat per aktie efter utspädning, EUR	1,05	0,97	0,97	0,82	0,77
Direktavkastning, procent	3,1	2,8	2,7	2,6	2,8
Eget kapital per aktie, EUR	6,85	6,53	6,29	5,96	5,38
Eget kapital per aktie efter utspädning, EUR	6,62	6,31	6,11	5,79	5,23
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie, EUR	1,10	0,83	0,84	0,72	0,85
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie efter utspädning, EUR	1,06	0,81	0,82	0,70	0,83
Börskurs 31 december, EUR	15,61	18,37	17,46	15,74	13,24
Börsvärde	1 208	1 420	1 357	1 221	1 023
Ordinarie utdelning per aktie, EUR	0,51 <sup>1)</sup>	0,51	0,47	0,41	0,37
<b>Övrigt</b>					
Kassaflöde från den löpande verksamheten	85	65	66	56	66
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-112	-55	-102	-86	-26
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	30	-22	43	40	-40
Debiteringsgrad, procent	77,2	77,6	77,6	76,9	76,1
Genomsnittligt antal årsanställda exklusive intressebolag	10 037	9 292	8 115	7 453	6 887

<sup>1)</sup> Föreslagen utdelning.

En aktiesplit 2:1 gjordes 2014. Jämförelsesiffrorna är justerade.

# Alternativa nyckeltal

## Organisk tillväxt

%	Infrastructure		Industry		Energy		Digital Solutions		Koncern-gemensamt och elimineringsar		Koncernen	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Tillväxt	16,1	—	3,0	—	5,8	—	15,3	—	—	—	10,4	14,3
Förvärvat	4,3	—	1,6	—	2,5	—	9,4	—	—	—	4,1	11,0
<b>Organisk tillväxt</b>	<b>11,8</b>	<b>—</b>	<b>1,4</b>	<b>—</b>	<b>3,3</b>	<b>—</b>	<b>5,9</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>6,3</b>	<b>3,3</b>
varav valuta	1,5	—	-0,4	—	2,5	—	0,1	—	—	—	1,1	0,3
varav kalender, skillnad i antal arbetsdagar	-0,4	—	0,4	—	-0,2	—	-0,4	—	—	—	-0,4	-0,4
Justerad/underliggande organisk tillväxt	10,6	—	1,4	—	1,0	—	6,2	—	—	—	5,6	3,5

Jämförelsesiffror för tillväxt 2017 finns inte tillgängliga på grund av att 2016 inte är justerat med hänsyn till omorganisationen som ägde rum 1 januari 2018.

## EBITA/Justerad EBITA

MSEK	Infrastructure		Industry		Energy		Digital Solutions		Koncern-gemensamt och elimineringsar		Koncernen	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Rörelseresultat (EBIT)	638	515	383	387	69	87	236	199	-123	-155	1 203	1 033
<b>Förvävsrelaterade poster</b>												
Av- och nedskrivningar av immateriella anläggningstillgångar	—	—	—	—	—	1	—	—	41	38	41	38
Omvärdering villkorade köpeskillningar/option	—	—	—	—	—	—	—	—	-2	-44	-2	-44
Avyttring av verksamhet	—	—	—	—	—	—	—	—	1	—	1	—
<b>Resultat (EBITA)</b>	<b>638</b>	<b>515</b>	<b>383</b>	<b>387</b>	<b>69</b>	<b>88</b>	<b>236</b>	<b>199</b>	<b>-82</b>	<b>-162</b>	<b>1 243</b>	<b>1 027</b>
<b>Jämförelsestörande poster</b>												
Transaktions-/omstruktureringskostnader	—	—	—	—	—	—	—	—	25	90	25	90
<b>Justerad EBITA</b>	<b>638</b>	<b>515</b>	<b>383</b>	<b>387</b>	<b>69</b>	<b>88</b>	<b>236</b>	<b>199</b>	<b>-57</b>	<b>-72</b>	<b>1 268</b>	<b>1 117</b>

## EBITA-marginal / Justerad EBITA-marginal

%	Infrastructure		Industry		Energy		Digital Solutions		Koncern-gemensamt och elimineringsar		Koncernen	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
EBIT-marginal	10,8	10,1	8,5	8,9	4,4	5,9	10,0	9,7	-11,4	-19,1	8,6	8,2
<b>Förvävsrelaterade poster</b>												
Av- och nedskrivningar av immateriella anläggningstillgångar	—	—	—	—	—	0,0	—	—	0,3	0,3	0,3	0,3
Omvärdering villkorade köpeskillningar/option	—	—	—	—	—	—	—	—	0,0	-0,4	0,0	-0,4
Avyttring av verksamhet	—	—	—	—	—	—	—	—	0,0	—	0,0	—
<b>EBITA-marginal</b>	<b>10,8</b>	<b>10,1</b>	<b>8,5</b>	<b>8,9</b>	<b>4,4</b>	<b>6,0</b>	<b>10,0</b>	<b>9,7</b>	<b>-11,1</b>	<b>-19,2</b>	<b>8,9</b>	<b>8,1</b>
<b>Jämförelsestörande poster</b>												
Transaktions-/omstruktureringskostnader	—	—	—	—	—	—	—	—	0,2	0,7	0,2	0,7
<b>Justerad EBITA-marginal</b>	<b>10,8</b>	<b>10,1</b>	<b>8,5</b>	<b>8,9</b>	<b>4,4</b>	<b>6,0</b>	<b>10,0</b>	<b>9,7</b>	<b>-10,9</b>	<b>-18,4</b>	<b>9,1</b>	<b>8,8</b>

Organisk tillväxt, EBITA, Justerad EBITA, EBITA-marginal och justerad EBITA-marginal är så kallade alternativa nyckeltal för vilka detaljerade beräkningar återfinns nedan. De alternativa nyckeltalen används av ledningen för att följa upp verksamheten. Dessa 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.

**Nettoskulsättningsgrad** – Nettolåneskuld i förhållande till eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande.

**Organisk tillväxt** – Total tillväxt avseende nettoomsättning minskad med förvärvad tillväxt.

**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 2019

## 15 maj

Årsstämma

## 15 maj

Delårsrapport januari – mars 2019

## 12 juli

Delårsrapport januari – juni 2019

## 30 oktober

Delårsrapport januari – september 2019

Huvudkontor:  
ÅF Pöry AB  
169 99 Stockholm

Besöksadress:  
Frösundaleden 2, Solna  
Tfn: +46 10 505 00 00  
[www.afconsult.com](http://www.afconsult.com)  
[info@afconsult.com](mailto:info@afconsult.com)  
Org.nr. 556120-6474

Produktion: Narva i samarbete med ÅF.  
Foto: Einar Aslaksen, Fredrik Hvass, Getty Images, Daniel Ohlsson och Robin Nilsen.  
Tryck: Elanders Sverige AB, 2019.



Från vänster:  
Azadeh Rezvani, Bergtekniker  
Peter Degerström, Processingenjör  
Amir Nazari, Diversity Coach





ÅF är ett ingenjör- och design-  
företag med verksamhet inom  
energi, industri och infrastruktur.  
Vi skapar hållbara lösningar för  
kommande generationer genom  
att förena människor och teknik.  
Vår bas är i Europa och våra  
affärer och kunder finns över  
hela världen.

ÅF – Making Future.

