



Års- och hållbarhetsredovisning 2022

# AFRY

# Vi accelererar omställningen till ett hållbart samhälle

Making Future



# Innehåll

## Introduktion

- 4 VD-ord
- 6 AFRY i korthet
- 8 Skäl att investera i AFRY
- 9 Året i korthet
- 11 Mål och utfall\*
- 13 Trender och drivkrafter
- 16 Värdeskapande\*

## Strategi

- 18 Strategiskt ramverk\*

## Hållbarhet

- 27 Ett holistiskt perspektiv på hållbarhet\*
- 28 Att möjliggöra hållbarhetsomställningen\*
- 29 Att leverera på 1,5 gradersmålet\*
- 30 Nettonollutsläpp senast 2040\*

## Medarbetare

- 31 Attraktiv arbetsgivare\*

## Styrning

- 37 Ordförandeord
- 38 Bolagsstyrningsrapport\*
- 44 Styrelsen rapport om internkontroll\*
- 45 Styrelse
- 47 Koncernledning

## Redovisning

- 50 Förvaltningsberättelse\*\*
- 53 Risker\*\*
- 56 Innehåll räkenskaper\*\*
- 57 Räkenskaper, Koncernen\*\*
- 61 Räkenskaper, Moderbolaget\*\*
- 64 Noter\*\*
- 96 Revisionsberättelse

## Hållbarhetsnoter

- 99 Om hållbarhetsredovisningen\*
- 99 Intressentdialog och väsentlighetsanalys\*
- 101 Hållbarhetsmål och utfall\*
- 102 Våra lösningar\*
- 111 Vår verksamhet\*
- 116 Våra medarbetare\*
- 121 GRI-index\*
- 123 TCFD-index\*
- 124 Revisionsuttalande

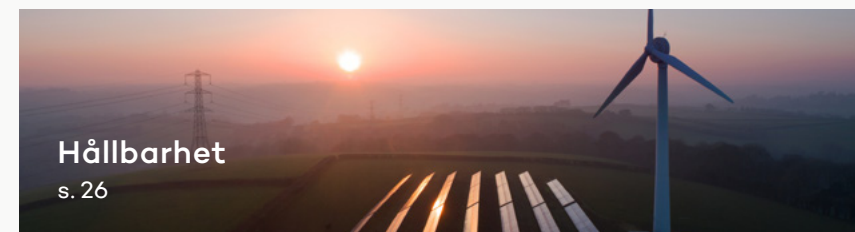
## Övrigt

- 125 Fem år i sammandrag
- 126 Alternativa nyckeltal
- 130 Aktien

\* Översiktligt granskad hållbarhetsinformation  
 \*\* Reviderad årsredovisning

### Om rapporten

AFRYs förvaltningsberättelse och ekonomiska redovisning finns på sidorna 50–98 och granskas av bolagets revisorer. Den lagstadgade hållbarhetsredovisningen omfattar sidorna 12, 16–35, 38–44, 53–55 och 99–123, och har översiktligt granskats. AFRY publicerar årligen en års- och hållbarhetsredovisning och tidigare rapporter är offentligt tillgängliga på afry.com.



## VD-ord

”Jag är stolt över hur vi på AFRY har navigerat under året och samtidigt stärkt vår operationella verksamhet. Vi levererade en stark organisk tillväxt med en fortsatt hög efterfrågan inom våra industri- och energisegment.”

**Jonas Gustavsson**  
VD och koncernchef



## 2022 var ett år med stark tillväxt för AFRY där vi tillsammans med våra kunder fortsatte att accelerera omställningen mot ett mer hållbart samhälle.

Jag är stolt över hur vi på AFRY har navigerat under året och samtidigt stärkt vår operationella verksamhet. Vi levererade en stark organisk tillväxt med en fortsatt hög efterfrågan inom framförallt våra industri- och energisegment, ett förbättrat operativt resultat, genomförde vårt kostnadsprogram och fortsatte att investera i vår systemplattform.

Under våren 2023 har vi introducerat en uppdaterad affärsstrategi för att ta AFRY till nästa nivå. Strategin är uppbyggd kring sex strategiska områden som visar riktningen för våra divisioner och även hur vi bygger långsiktigt värde genom att fokusera på kunder, medarbetare och operational excellence.

Vi levererade en stark tillväxt på 17 procent under 2022 och den organiska tillväxten var 8 procent justerat för kalendereffekter. Den organiska tillväxten genererades i huvudsak av en fortsatt hög efterfrågan och fler medarbetare, men även av högre kundarvoden. Jag är mycket nöjd över att vår orderstock fortsatte att stärkas under året och är på en historiskt hög nivå.

EBITA, exklusive jämförelsestörande poster, ökade med 10 procent under året och uppgick till 1 886 MSEK (1 712) med en motsvarande EBITA-marginal på 8,0 procent (8,5). Marginalen påverkades negativt främst av en hög personalomsättning, en ökad användning av underkonsulter och en mindre gynnsam projektmix. Marginalen för divisionerna Process Industries, Energy and Management Consulting var på en fortsatt hög nivå under året.

Den pågående implementeringen av ett modernt systemlandskap är avgörande för utvecklingen av AFRY både för att driva tillväxt, och för att möjliggöra fortsatt effektivisering och integrering av gemensamma processer. Utrullningen av vårt ERP- och CRM-system fortsatte under året och vi nådde viktiga milstolpar med implementeringen.

Under 2022 har AFRY vuxit med cirka 1 700 medarbetare genom förvärv och nyrekryteringar, en ökning med 10 procent. Konkurrensen är fortsatt hård om de bästa talangerna då ingenjörer är en nyckelkompetens i den hållbara omställningen. Jag är därför glad över att vi fortsätter att stärka vår attraktionskraft som arbetsgivare. I den senaste undersökningen från Universum, där unga ingenjörer rankar de mest attraktiva arbetsgivarna i Sverige, är AFRY ett av de företagen som kommer högst upp på listan.

Hållbarhet är en stark drivkraft i vår verksamhet för att öka vår positiva påverkan, tillväxt och lönsamhet. Under 2022 validerades AFRYs vetenskapsbaserade mål av Science Based Target initiative. Det innebär att vårt klimatarbete nu är externt validerat för att ligga i linje med 1,5C ambitionen enligt den senaste klimatvetenskapliga forskningen. AFRY är på god väg att nå sitt klimatmål för den egna verksamheten, att halvera CO<sub>2</sub>-utsläppen till 2030 och att uppnå nettonollutsläpp till 2040.

AFRY är ett av de högst rankade företagen inom hållbarhetsmätningar i vår bransch. Under året fick vi toppbetyg från flera utvärderingar av vårt hållbarhetsarbete så som CDP. Vi har också uppnått platina-status vilket representerar den högsta nivån av erkännande i EcoVadis globala utvärdering. Vi fortsätter att stödja UN Global Compact, som innefattar principer för mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö och antikorrupktion.

Sedan många år tillbaka har vi arbetat med inkludering och mångfald för att integrera det i vår kultur, strategi och åtagande. Varje år i mars anordnar vi en global Inclusion & Diversity Week och under 2022 lanserade vi flera verktyg såsom en ny rekryteringsguide för inkludering.

Den instabila geopolitiska situationen orsakad av Rysslands förödande krig i Ukraina, ökad inflation och stigande räntor, har lett till en osäkerhet på marknaden. Trots detta ser vi en hög efterfrågan på våra tjänster och vi är redo att möta efterfrågan med en position och ett erbjudande som är starkare än någonsin. Vi har en väldiversifierad portfölj med fortsatt stark efterfrågan särskilt inom industri- och energisegmenten och en bra mix av privat och offentlig sektor.

Vårt fokus är fortsatt att stärka lönsamheten, att utveckla vårt kunderbjudande för att möta efterfrågan på marknaden samt att attrahera talanger och utveckla våra medarbetare.

Jag vill slutligen rikta ett stort tack till våra kunder, partners och medarbetare för ett fantastiskt samarbete under året.

Stockholm, mars 2023

Jonas Gustavsson  
VD och koncernchef

## AFRY i korthet

AFRY erbjuder tjänster inom teknik, design, digitalisering och rådgivning för att accelerera omställningen till ett mer hållbart samhälle. Vi är 19 000 hängivna experter inom industri, energi- och infrastruktur, som skapar värde för kommande generationer. AFRY har en global räckvidd med djupa rötter i Norden, en nettoomsättning på 24 miljarder och är noterade på Nasdaq Stockholm.

### Vår mission

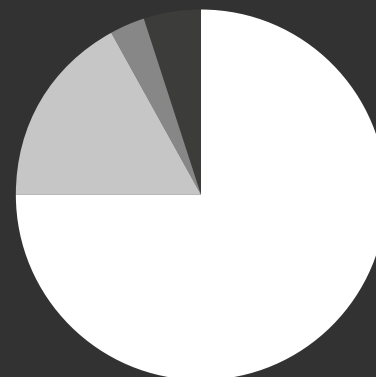
Vi accelererar omställningen till ett hållbart samhälle

### Vår vision

Making Future

### Våra kärnvärden

Modiga, hängivna, lagspelare



Omsättning per region

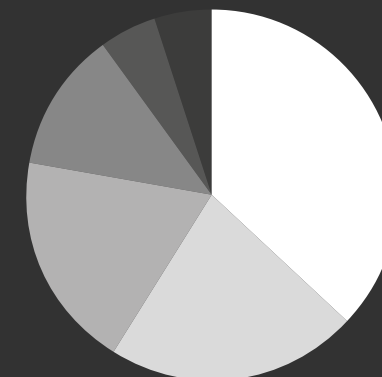
- Norden 75%
- Övriga Europa 17%
- Asien 3%
- Övriga 5%

Nettoomsättning, MSEK

23 600

EBITA-marginal\*

8,0%



Omsättning per division

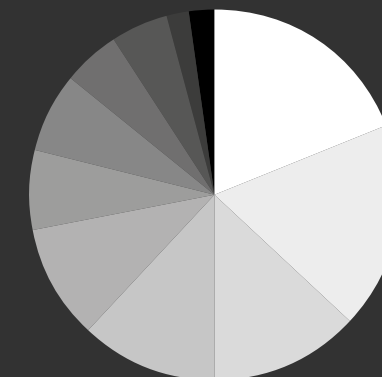
- Infrastructure 37%
- Industrial & Digital Solutions 22%
- Process Industries 19%
- Energy 12%
- AFRY X 5%
- Management Consulting 5%

Antal anställda

19 000

Länder med projekt

100



Omsättning per segment

- Energi 19%
- Transportinfrastruktur 18%
- Bioindustri 13%
- Fastigheter 12%
- Fordon och FoU 10%
- Lifescience, Livs- och läkemedel 7%
- Processindustri 7%
- Telekom och ICT 5%
- Tillverkningsindustri 5%
- Försvar 2%
- Övrig industri 2%

Privat sektor

75%

Offentlig sektor

25%

\*Exklusive jämförelsestörande poster.

## Verkar i sex divisioner



### Division Infrastructure

Divisionen erbjuder ingenjör- och konsulttjänster inom byggnader och infrastruktur såsom väg och järnväg, men också vatten och miljö. Divisionen verkar även inom områdena arkitektur och design. Divisionen har verksamhet i Norden och Centraleuropa.

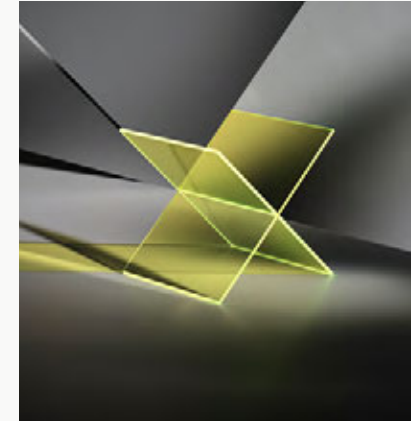
37% av omsättning, 32% av EBITA



### Division Process Industries

Divisionen erbjuder ingenjör- och konsulttjänster inom digitalisering, säkerhet och hållbarhet, från tidiga studier till projektimplementering. Divisionen är verksam inom papper och massa, kemikalier, bioindustri, gruvdrift och metaller, samt tillväxtsektorer som batterier, vätgas, textilier och plast. Divisionen verkar globalt.

19% av omsättning, 24% av EBITA



### Division AFRY X

Divisionen erbjuder främst konsulttjänster inom digitalisering. Divisionen hjälper organisationer som genomgår digital transformation att omdefiniera sina verksamheter för den digitala tidsåldern. Viktiga sektorer är industri, energi och offentlig sektor. Divisionen verkar främst i Norden.

5% av omsättning, 1% av EBITA



### Division Industrial & Digital Solutions

Divisionen erbjuder ingenjör- och konsulttjänster inom produktutveckling, produktionssystem, IT- och försvarsteknik. Divisionen är verksam inom alla industrisektorer med en tyngdpunkt inom fordon, livsmedel och läkemedel, och verkar främst i Norden.

22% av omsättning, 21% av EBITA



### Division Energy

Divisionen erbjuder ingenjör- och konsulttjänster inom energiproduktion från olika energikällor såsom vatten, gas, bio- och avfallsbränslen, kärnkraft och förnybara energikällor samt inom transmission & distribution och energilagring. Divisionen levererar lösningar globalt och har en ledande position inom vattenkraft.

12% av omsättning, 15% av EBITA



### Division Management Consulting

Divisionen verkar för att möta utmaningar och möjligheter inom energi, bioindustri, infrastruktur, industri och mobilitetssektorn genom strategisk rådgivning, framåtblickande marknadsanalys, operativ och digital transformation samt M&A- och transaktions-tjänster. Divisionen verkar globalt.

5% av omsättning, 7% av EBITA

→ [Läs mer om vårt erbjudande här](#)

# Skäl att investera i AFRY

AFRY är ett stabilt bolag med en historiskt god avkastning och lönsam tillväxt. I övergången till ett mer hållbart samhälle är AFRY väl positionerat för att ta en ledande position. Nedan följer de viktigaste skälen till hur vi skapar kund- och aktieägarvärde.

## Långsiktigt värdeskapande

Vi fokuserar ständigt på att stärka vårt kunderbjudande, förbättra effektiviteten och investera i våra medarbetare och vår verksamhet för att generera lönsam tillväxt. I linje med vår utdelningspolicy har vi levererat en stabil genomsnittlig utdelning över 50 procent av resultatet efter skatt de senaste åren.

## Stor efterfrågan på ingenjörstjänster

Globala megatrender som urbanisering, digitalisering och klimatförändringar leder till en allt större efterfrågan från kunder på hållbara lösningar. Dessutom kommer flera hållbarhetsinitiativ och lagstiftningar såsom EU:s Green Deal, Fit for 55, REPowerEU och EU:s taxonomi att driva investeringar och accelerera omställningen till ett hållbart samhälle.

## Konkurrensfördelar i industriomställningen

Efterfrågan är särskilt stark inom våra industri- och energisegment där AFRY har sina rötter och djup branschkunskap. Idag har vi en ledande position som ytterligare stärkts tack vare det strategiska förvärvet av Pöyry.

## Diversifierad portfölj

AFRY har en väldiversifierad portfölj där mer än hälften av intäkterna genereras från vårt industri- och energierbjudande och en bra mix av privat och offentlig sektor. Vi har en stark position i Norden och utvalda internationella segment, och projekt i mer än 100 länder världen över.





# Året i korthet

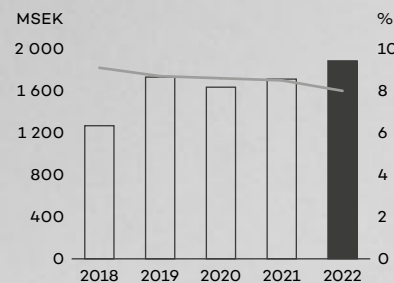
Under 2022 levererade vi en stark organisk tillväxt med en fortsatt hög efterfrågan framförallt inom våra industri- och energisegment och ett förbättrat rörelseresultat.

- Nettoomsättningen ökade med 17,1 procent till 23 552 MSEK (20 104)
- Den organiska tillväxten justerad för kalendereffekter var 8,1 procent (5,3)
- EBITA, exkl. jämförelsestörande poster uppgick till 1 886 MSEK (1 712)
- EBITA-marginalen var 8,0 (8,5) procent, exkl. jämförelsestörande poster
- Resultat per aktie var 8,60 SEK (9,97)
- Det operativa kassaflödet var 1 042 MSEK (1 498)
- Styrelsen föreslår 5,50 SEK per aktie i utdelning
- De totala CO<sub>2</sub>-utsläppen har minskat med 31 procent jämfört med basåret 2019
- Taxonomidefinierad omsättning uppgick till 42 procent
- Fyra förvärv med en årlig nettoomsättning på cirka 600 MSEK
- Rankad av Universum som en av Sveriges mest attraktiva arbetsgivare
- AFRY Management Consulting rankas i topp i Forbes 2022 undersökning och i Financial Times lista över Storbritanniens ledande managementkonsulter

## Nettoomsättning

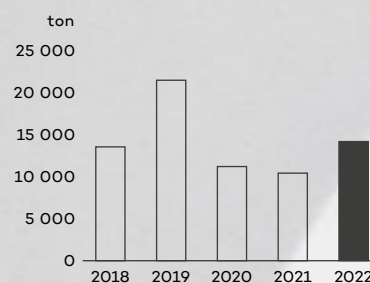


## EBITA/EBITA-marginal\*



\*Exklusive jämförelsestörande poster.

## CO<sub>2</sub>-utsläpp



”Jag är mycket nöjd med att vår orderstock fortsatte att stärkas under året och är på en historiskt hög nivå”

**Jonas Gustavsson**  
VD och koncernchef

## Nyckeltal

	2022	2021
Nettoomsättning, MSEK	23 552	20 104
EBITA exkl jämförelsestörande poster, MSEK	1 886	1 712
EBITA-marginal exkl jämförelsestörande poster, %	8,0	8,5
EBITA, MSEK	1 729	1 662
EBITA-marginal, %	7,3	8,3
Resultat efter finansiella poster, MSEK	1 220	1 393
Resultat per aktie, före utspädning, SEK	8,60	9,97
Nettolåneskuld, MSEK <sup>1)</sup>	4 646	3 565
Nettoskuldämningsgrad, % <sup>1)</sup>	38,2	32,4
Nettolåneskuld/EBITDA, ggr <sup>1)</sup>	2,5	2,0
Totalt antal anställda	18 687	17 019
Debiteringsgrad, %	74,7	74,7
Taxonomidefinierad omsättning, %	42	48
CO <sub>2</sub> -utsläpp, ton	14 841	10 428
Kvinnliga chefer, %	25,3	23,5

<sup>1)</sup> Exklusive effekter av IFRS 16 Leasingavtal.

## Utmärkelser inom hållbarhet

Vi ser ett ökat intresse från kunder, investerare och andra intressenter för hur vi integrerar hållbarhet i vår verksamhet. 2022 fick AFRY toppbetyg från flera utvärderingar av vårt hållbarhetsarbete och fick extern validering av våra klimatåtaganden. Detta visar vår ambition att ständigt förbättra oss och vårt starka engagemang för hållbarhet.



### CDP

AFRY har rapporterat sin klimatpåverkan enligt CDPs ramverk sedan 2011 och 2022 fick AFRY ranking A-. Det betyder att AFRY är ett av de högst rankade bolagen och får status "ledare" enligt CDPs ranking.



### EcoVadis

I EcoVadis Sustainability Rating har AFRY erhållit platina-status som representerar den högsta nivån av erkännande. Med en totalpoäng på 79/100, rankas AFRY som topp en procent av alla företag som utvärderats.



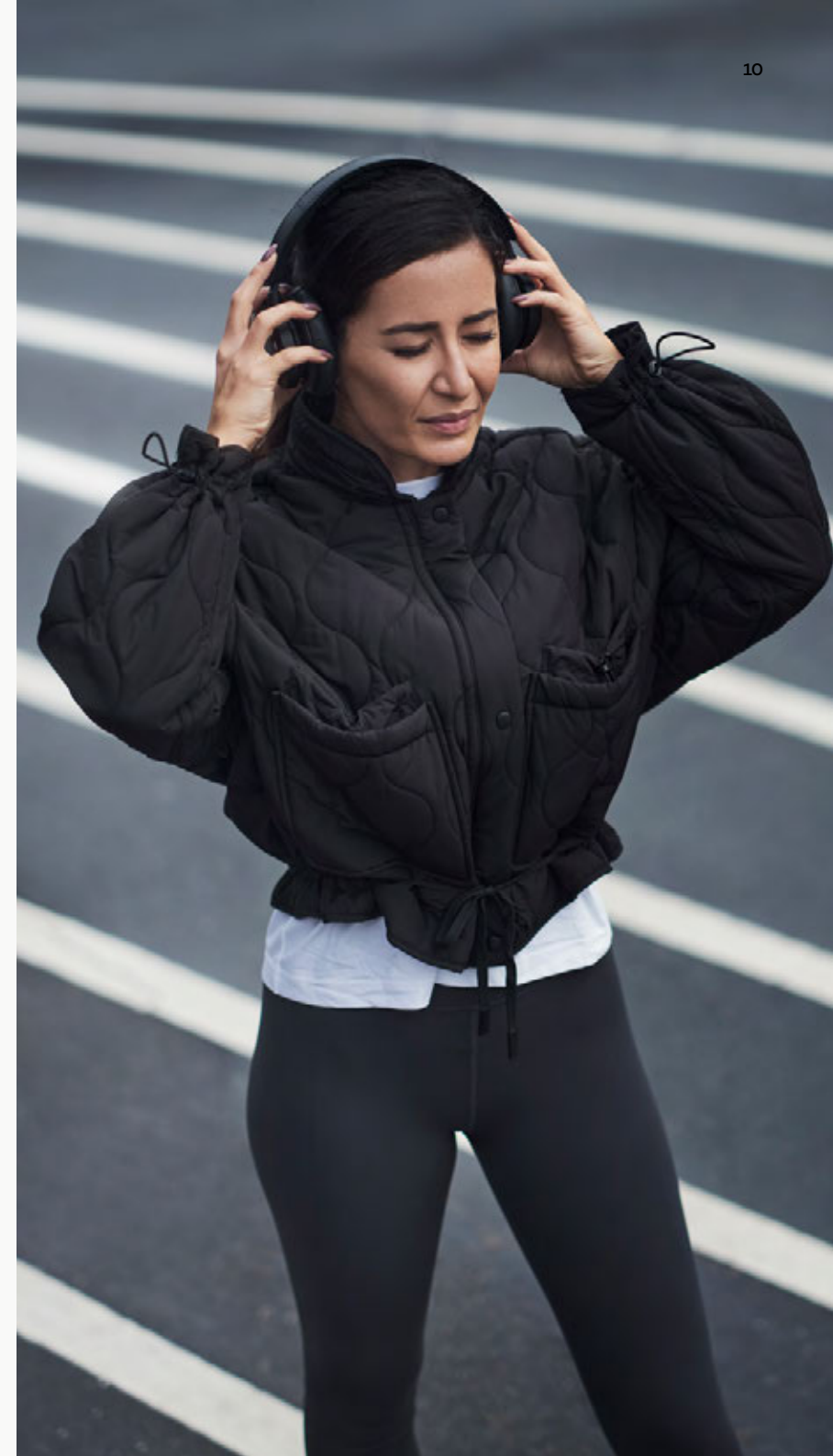
### Science based targets

Under året godkändes AFRYs vetenskapligt baserade klimatmål av Science Based Targets initiative. Målen är nu externt validerade för att ligga i linje med 1,5 °C-ambitionen enligt den senaste klimatvetenskapliga forskningen.



### Publishingpriset

AFRYs digitala magasin Sustainable Stories, vann guld i Publishingpriset 2022, kategori Digitala tidningar och magasin. I Sustainable Stories lyfter vi fram några av de många projekt som på olika sätt bidrar till ett mer hållbart samhälle.




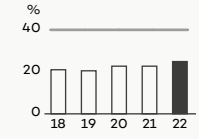
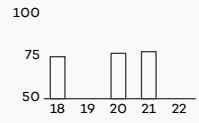
# Finansiella mål

AFRYs finansiella mål fokuserar på tillväxt, lönsamhet, en stark finansiell ställning och utdelning. De finansiella målen gäller över en konjunkturcykel och utvärderas löpande utifrån marknadsförutsättningar och förändringar i bolaget.

	Mål	Utfall 2022	Kommentar	Fem-års trend
Finansiella mål	Tillväxt <b>10%</b> <small>Målet inkluderar tilläggsförvärv.</small>	<b>17%</b>	Den genomsnittliga tillväxten 2018–2022 var 6,9 procent. 2022 var den totala tillväxten 17,1 och den organiska tillväxten var 8,1 procent justerat för kalendereffekt.	
	EBITA-marginal <b>10%</b> <small>Exklusive jämförelsestörande poster</small>	<b>8,0%</b>	Den genomsnittliga EBITA-marginalen 2018–2022 var 8,6 procent. 2022 var EBITA-marginalen 8,0 procent.	
	Nettolåneskuld <b>2,5</b> <small>Nettolåneskuld i relation till EBITDA</small>	<b>2,5</b>	Den genomsnittliga nettoskuld/EBITDA 2018–2022 var 2,3 ggr. Nyckeltalet var 2,5 ggr i slutet av 2022.	
Utdelningspolicy	Utdelning <b>50%</b> <small>Resultat efter skatt exklusive reavinst</small>	<b>66%</b>	Styrelsen föreslår en utdelning om 5,50 kronor per aktie vilket motsvarar 66 procent av resultatet efter skatt.	

# Hållbarhetsmål

Hållbarhetsmålen är en bärande del i bolagets strategi. Målen fokuserar på utveckling av hållbara lösningar, ansvarsfull och etisk verksamhet och våra medarbetare.

Målsättning	Hållbarhetsmål	Utfall 2022	Kommentarer	Trend
<b>Våra lösningar</b> Öka vår nettopositiva påverkan genom att fullt ut integrera hållbarhet i våra lösningar för att skapa långsiktigt värde för våra ägare, våra kunder, för samhället och planeten.	 Taxonomidefinierad omsättning <sup>1</sup>	<b>42%</b>	AFRY har en stark närvaro i de sektorer som definierats i EU:s taxonomi. Minskningen av sk. eligibility beror främst på justerad metodologi för beräkning.	
	95% Hållbarhetsutbildning <sup>2</sup>	<b>88%</b>	Utbildningen lanserades i januari 2022.	
<b>Vår egen verksamhet</b> Göra affärer ansvarsfullt och etiskt. Sätta ambitiösa mål och minska våra utsläpp i linje med 1,5-gradersmålet.	-50% Halvering av CO <sub>2</sub> -utsläppen till 2030 och uppnå nettonoll utsläpp till 2040 <sup>3</sup>	<b>-31%</b>	Utsläppsminskningen överträffar målet även om de absoluta utsläppen ökade jämfört med 2021.	
	95% Code of Conduct-utbildning <sup>2</sup>	<b>97%</b>	Utbildningen lanserades i januari 2020. Utfallet är fortsatt i linje med målet.	
<b>Våra medarbetare</b> Främja modigt ledarskap, inkludering och mångfald. Säkerställa välmående, hälsa och säkerhet. Attrahera de bästa talangerna för att fortsätta förbättra vår verksamhet och våra lösningar.	40% Kvinnliga ledare till 2030 <sup>2</sup>	<b>25%</b>	Svag positiv trend i andelen kvinnliga ledare, men det krävs fler åtgärder för att öka takten.	
	 Engagemangindex	<b>78<sup>4</sup></b>	Medarbetarundersökningen genomfördes ej 2022 och 2019. Utfallet 2021 visade dock på en positiv trend.	

<sup>1</sup> Läs mer om EU:s taxonomi (sk. alignment och eligibility) på sidan 103.

<sup>2</sup> Bland tillsvidareanställda.

<sup>3</sup> Basår 2019. Avser CO<sub>2</sub>-utsläpp från egen verksamhet (tjänsteresor och energiförbrukning i kontorslokaler). Validerade Science Based Targets i Maj 2022.

<sup>4</sup> Utfall från medarbetarundersökningen 2021.

# Trender och drivkrafter

Megatrender som urbanisering, digitalisering och klimatförändringar är starka drivkrafter för AFRYs nuvarande och framtida verksamhet.

Alla sektorer och branscher som vi verkar i påverkas starkt av dessa trender och vi är väl positionerade för att ta en ledande roll i den nuvarande omställningen. Vi har också definierat fyra drivkrafter som påverkar våra kunders verksamhet som du kan läsa om på följande sida.

## **Urbanisering och demografisk utveckling**

I dag bor mer än hälften av världens befolkning i stadsområden och andelen förväntas öka till närmare 70 procent senast 2050. Samtidigt står städerna för 70 procent av utsläppen av växthusgaser. Urbanisering och demografiska förändringar skapar nya utmaningar i stadsområden och driver efterfrågan på hållbara lösningar.

## **Digitalisering**

Digitalisering är en av de mest kraftfulla och universella krafter vi har för att driva omställningen till ett hållbart samhälle. Den digitala tekniken är en nyckelförutsättning för utfasning av fossila bränslen, smart tillverkning, uppkopplade fordon, intelligenta och energieffektiva byggnader och smart mobilitet.

## **Klimatförändringar och förlust av biologiskt mångfald**

Under de senaste årtiondena har fokus legat på klimatförändringar och de åtgärder som krävs för att säkerställa att den globala genomsnittliga temperaturökningen inte överstiger 1,5 °C jämfört med förindustriell nivå. I framtiden kommer utmaningar i form av extrema väderförhållanden, sänkta grundvattennivåer och förlust av biologisk mångfald att bli alltmer avgörande att hantera.

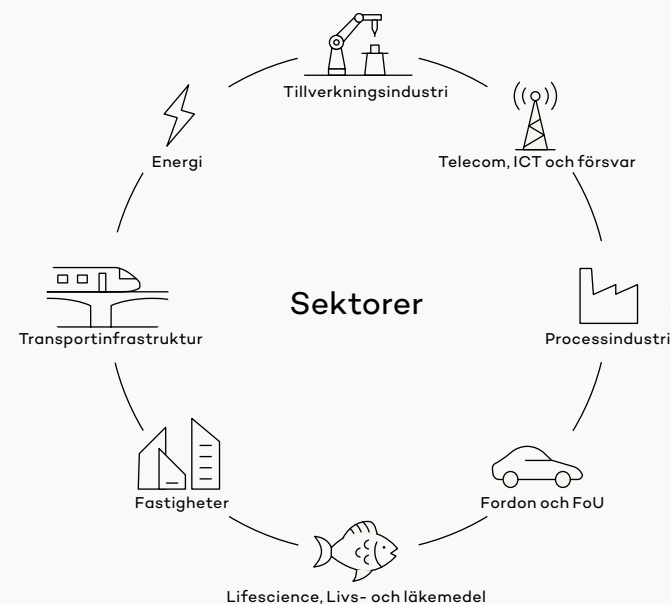
## **Förändrad globalisering**

Vår värld är mer dynamisk, komplex och flyktig än tidigare. Under de senaste åren har vi sett ökande hot mot världens säkerhet och stabilitet, protektionistisk handelspolitik, handelskrig och covid-19-pandemin som stör leveranskedjorna, vilket tvingar företag att undersöka nya modeller och strategier för att minska sina risker. En minskad global handel är en ny verkligheten där regionalisering kommer att bli allt viktigare.

Den nuvarande omställningen mot ett mer hållbart samhälle är dock uppenbar och flera hållbarhetsinitiativ och lagstiftningar under det kommande decenniet kommer att driva på investeringar för att stödja industrier att övergå till en ren och cirkulär produktion och öka andelen förnybar energiproduktion. AFRY är väl positionerat för att ta en ledande roll i omställningen.

# Drivkrafter som accelererar omställningen inom alla affärssektorer

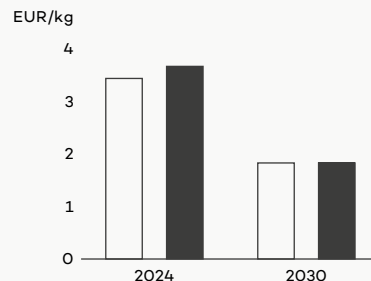
På AFRY ser vi fyra huvudsakliga drivkrafter som accelererar omställningen inom våra sektorer; dekarbonisering, elektrifiering, cirkularitet och digitalisering. Förändringar är nödvändiga inom alla sektorer för att uppnå nettonollutsläpp och ett hållbart samhälle.



## Dekarbonisering

Minskade utsläpp av växthusgaser är avgörande för att uppfylla de globala klimatmålen och kan uppnås genom ersättning av fossila energilag, energieffektivitet och avskiljning och lagring av koldioxid. Ett exempel är användningen av grön vätgas, vilket är avgörande för att minska koldioxidutsläppen från tung industri, mobilitet och el- och värmesektorn, och fylla de luckor där andra förnybara energikällor är svåra att använda.

Uppskattad kostnad för inhemskt producerad och importerad grön vätgas i Europa 2024 och 2030

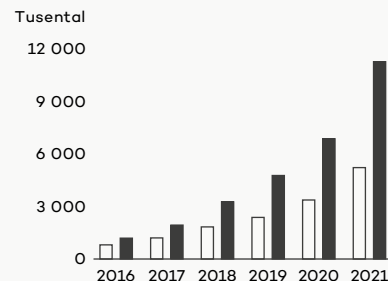


○ Importerad grön vätgas  
● Inhemskt producerad grön vätgas

## Elektrifiering

Elektrifiering avser processen att ersätta fossildrivna teknologier med elektriska alternativ, främja användningen av rena energikällor och övergången till ett hållbart energisystem. Ett exempel på detta är utvecklingen av hybrid- och elfordon. 2021 bidrog elfordon till nettominuskningen av 40 miljoner ton koldioxid.

Global uppskattning av antal elfordon per kategori från 2016 till 2021

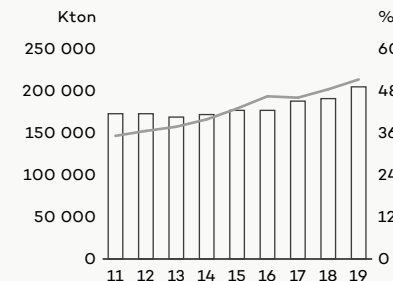


○ Plug-in hybrid  
● Elbil med batteri

## Cirkularitet

Cirkularitet innebär att produkter delas, återanvänds, repareras, uppgraderas och återvinns för att minska behovet av nya produkter och råvaror, vilket blir allt viktigare när vi står inför en global resursbrist och behovet av att minimera avfall och miljöförstöring. Till exempel är cirkularitet nyckeln till att realisera miljöfördelar med batterier som används i försörjnings- och transportsektorn. I Europa måste 50 procent av ett batteri återvinnas, med målet att öka andelen till 70 procent till 2030.

Återvinningsgrad för bärbara batterier och ackumulatorer i EU från 2011 till 2019

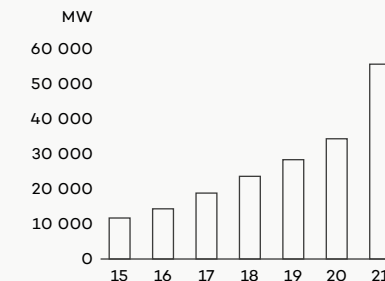


○ Antal ton på marknaden  
— Återvinningsgrad

## Digitalisering

Digital teknik som automatisering, digitala tvillingar och artificiell intelligens kan möjliggöra kostnadsminskningar, optimera värdekedjor och automatisera processer, vilket resulterar i betydande fördelar för den hållbara omställningen. Till exempel inom vindenergi spelar digitala applikationer en betydande roll vid utveckling, övervakning och underhåll av vindkraftverk. Med hjälp av digitalisering kommer Europa att öka kapaciteten för havsbaserad vindkraft med 7 procent årligen för att nå 190 GW 2050.

Global kapacitet för havsbaserad vindkraft från 2015 till 2021



○ Kapacitet

## Den gröna omställningen i norra Sverige

Marknadstrender som elektrifiering, cirkularitet, digitalisering och minskade utsläpp är viktiga drivkrafter för vår verksamhet och ett tydligt exempel är den pågående gröna omställningen i norra Sverige.

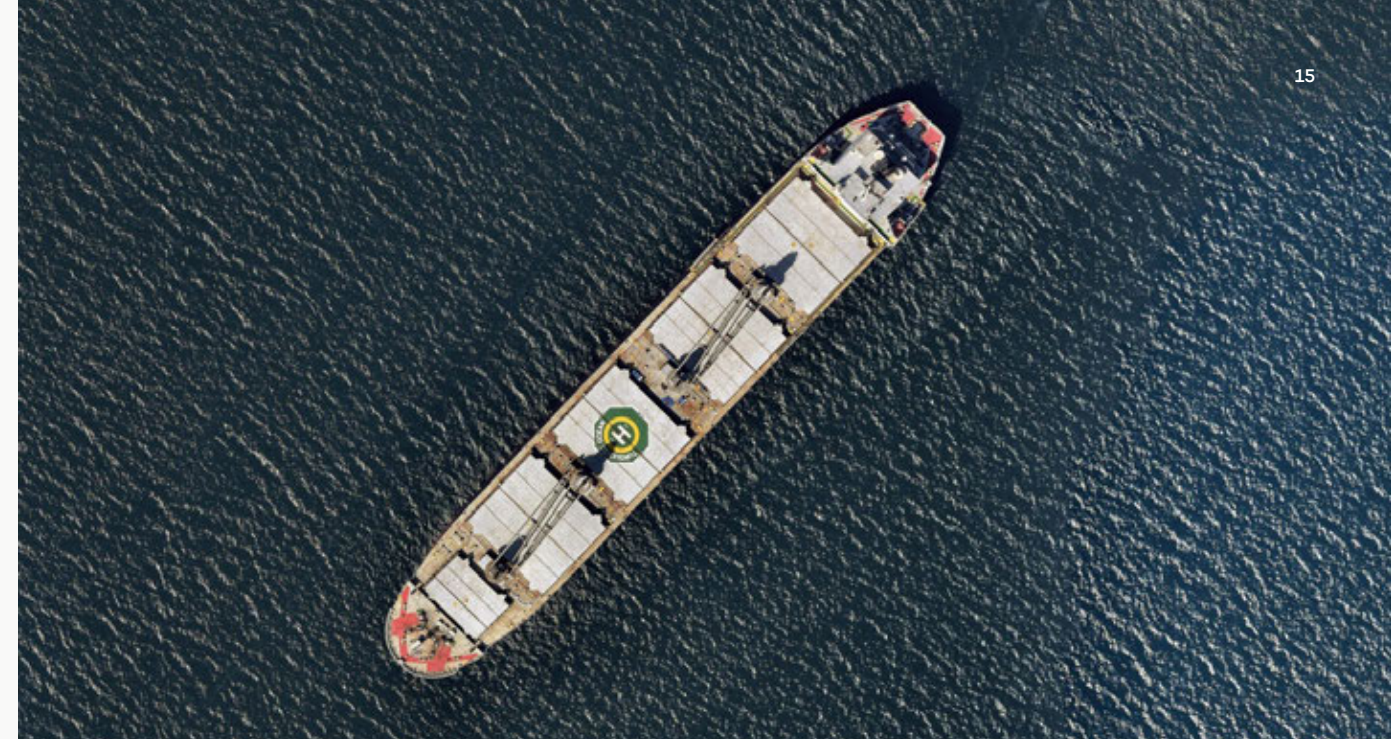
Allt fler stora företag riktar blickarna mot norra Sverige. SSAB, LKAB och Vattenfall bygger en anläggning för fossilfri framställning av järnsvamp i Malmberget. Utanför Skellefteå bygger Northvolt Europas största batterifabrik och i Boden planerar H2 Green Steel ett helt nytt stålverk för fossilfritt stål. Även Boliden gör stora investeringar. Det dessa företag har gemensamt är arbetet med den gröna omställningen i samhället.

AFRYs ambition är att växa i norra Sverige givet de stora industriella satsningar som sker. Som ingenjör- och designföretag behöver vi ligga i framkant för att bidra till våra kunders utveckling på bästa sätt. Vi är idag drivande i frågor kring hållbarhet och digitalisering kopplat till bioindustri och ren energi och är inblandade i många stora kundprojekt.

Majoriteten av industrisatsningarna som sker är mycket elintensiva. Sveriges elproduktion behöver fördubblas för att kunna möta efterfrågan och nå målsättningen om nettonollutsläpp till 2045.

Även andra delar av energiförsörjningen behöver förändras radikalt för att säkerställa försörjningstryggheten. Läs AFRYs rapport [”Hur energisektorns innovationskraft kan accelerera den hållbara omställningen”](#), vilken innehåller tio policyrekommendationer för att frigöra innovationskraften inom energisektorn.

Av alla planerade industrisatsningar i norra Sverige kopplat till den gröna omställningen har projekten inom batterisektorn och fossilfritt stål tagit rejäl fart. Behovet av kompetens är redan idag stort och kommer att växa med tiden. AFRY har närmare 1 000 anställda i norra Sverige. För att fortsätta stödja våra kunder i omställningen har vi som mål att växa kraftigt under de kommande åren. Rekryteringen pågår redan men som för så många andra företag så är kompetensbristen en stor utmaning. AFRY har som första konsultbolag gått med i talangportalen MindDig, där man samverkar med bolag som Northvolt, SSAB, LKAB och Boliden för att tillsammans möta dagens och framtidens stora rekryteringsbehov kopplat till de stora investeringsprojekt som pågår i norr.



---

### Kunduppdrag

Den svenska elektrobränsleutvecklaren Liquid Wind har valt AFRY för att tillhandahålla grundläggande ingenjörskonst för sin andra elektrobränsleanläggning i Sverige – FlagshipTWO i Sundsvall.

Behovet av koldioxidneutrala marina bränslen är enormt, 99,9 procent av de drivmedel som den marina sjöfarten drivs av idag är baserade på fossil råvara. Liquid Wind vill möjliggöra sjöfartens omställning genom att omvandla förnybar el och biogen CO<sub>2</sub> till grönt elektrobränsle. AFRY, tillsammans med flera andra världsledande aktörer inom grön teknik, samarbetar nu med Liquid Wind för att etablera flera anläggningar som kan producera grönt sjöfartsbränsle.

Liquid Winds projekt FlagshipONE tillsammans med den andra anläggningen FlagshipTWO kommer tillsammans att producera över 150 000 ton grönt elektrobränsle per år och reducera de årliga CO<sub>2</sub>-utsläppen från den internationella sjöfarten med 200 000 ton.

AFRY har tilldelats uppdraget att ansvara för förprojekteringstjänster för FlagshipTWO och integration med Sundsvalls Energis anläggning. AFRY förbereder därutöver all teknisk dokumentation för tillståndsprocessen.

Projektet är en viktig milstolpe inte bara för Liquid Wind utan också för Sverige som den potentiellt ledande producenten av grönt elektrobränsle i Europa.

# Vårt långsiktiga värdeskapande

Vi arbetar för att möta aktuella behov i samhället, men också framtida generationers behov av hållbara lösningar. Vi skapar värde för kunder, medarbetare, ägare, leverantörer och samhället både på kort och lång sikt. Detta beskrivs i vår värdeskapandemodell.

## Input →

### Humankapital

- 19 000 medarbetare i mer än 100 länder
- 34 000 ingenjörer och specialister i partnernätverket

### Struktur- och socialt kapital

- Kunskapsbank och projektpreferenser
- Starkt varumärke och inkluderande arbetsplats
- Långsiktiga relationer med intressegrupper

### Finansiellt kapital

- 17 770 MSEK i eget kapital och lån

### Naturkapital

- 17 412 GWh värme och kyla samt 16 403 GWh elektricitet till kontorslokaler
- Drivmedel för cirka 98 miljoner km tjänsteresor med bil och flyg

## Affärsmodell →

AFRYs mission är att accelerera omställningen till ett hållbart samhälle.

Fyra huvudsakliga drivkrafter genererar en stark efterfråga från våra kunder; dekarbonisering, cirkularitet, elektrifiering och digitalisering.

AFRY är väl positionerat för att möta efterfrågan genom att erbjuda ingenjör- och designtjänster, capex-projekt, digitala tjänster och mjukvarulösningar samt rådgivningstjänster.



Ingenjör- & design tjänster



Capex-projekt



Digitala tjänster & mjukvarulösningar



Rådgivningstjänster

## Skapat värde för våra intressenter

### Kunder

- Mer än 70 000 kundprojekt för att accelerera omställningen

### Aktieägare

- Långsiktig lönsam tillväxt
- 5,50 SEK per aktie i föreslagen utdelning

### Medarbetare

- SEK 12,315 MSEK i anställdas löner och förmåner
- 30 procent andel kvinnor
- En av de mest attraktiva arbetsgivarna inom vår bransch i Sverige

### Samhället

- 2 400 MSEK i inkomstskatt och arbetsgivaravgifter
- Totala CO<sub>2</sub>-utsläpp på 14 841 ton CO<sub>2</sub>
- Bidrag till FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling och 1,5-gradersmålet

AFRY bidrar antingen direkt eller indirekt till alla de 17 globala målen

[Läs mer om vårt bidrag till de Globala målen här](#)



GLOBALA MÅLEN



# Strategi

Under året har vi uppdaterat vår affärsstrategi för att ta AFRY till nästa nivå. Strategin är uppbyggd kring sex strategiska områden som visar riktningen för våra divisioner och även hur vi bygger långsiktigt värde genom fokus på kunder, medarbetare och operational excellence.



# Strategiskt ramverk

## Ambition

Vi har legat i framkant av den industriella transformationen i mer än 125 år. När vi blickar framåt är vår ambition tydlig – att vara pionjärer inom den tekniska utvecklingen och den ledande partnern i omställningen till ett hållbart samhälle.

Genom att växa vår verksamhet ökar vi den positiva påverkan på samhället och planeten tillsammans med våra kunder. Vi tillhandahåller meningsfulla uppdrag och inspirerande karriärmöjligheter för våra medarbetare samt långsiktigt värde för våra aktieägare.

## Vilka vi är

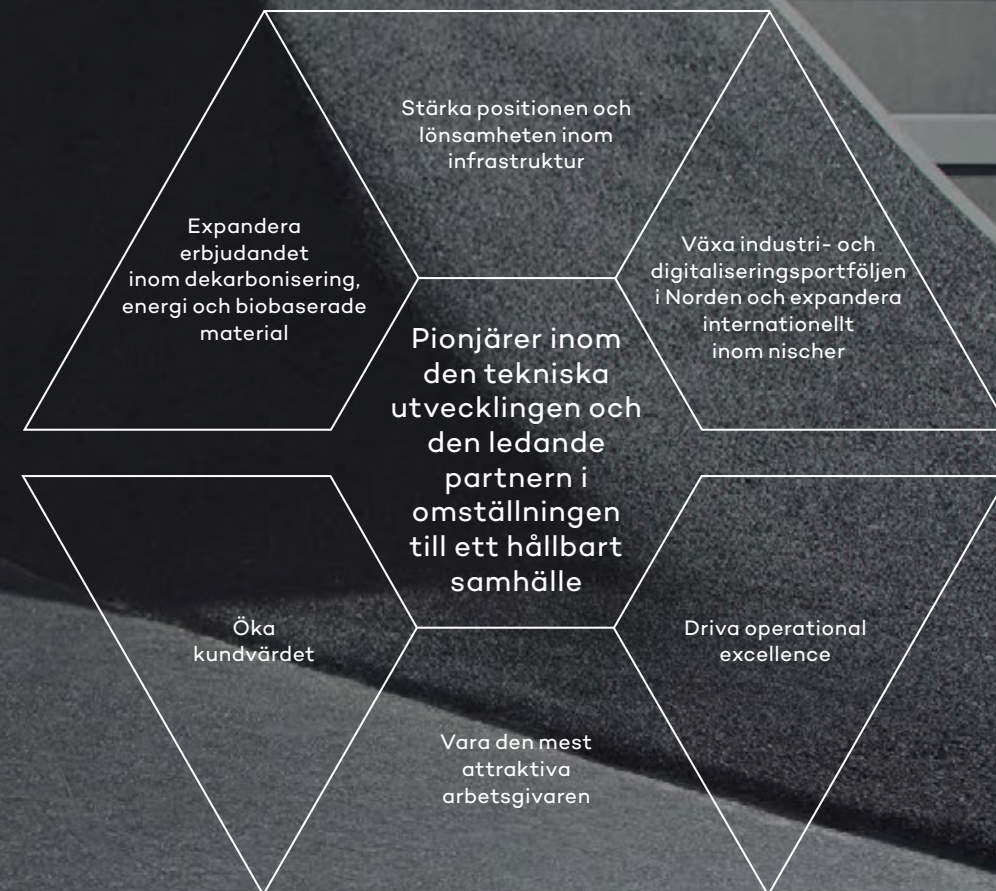
**Vår vision**  
Making future

**Vår mission**  
Vi accelererar omställningen till ett hållbart samhälle

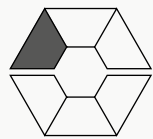
**Våra kärnvärden**  
Modiga  
Hängivna  
Lagspelare

**Våra medarbetare**  
Inkludering och mångfald i våra team och djup sektorkompetens

## Affärsstrategi



→ [Läs mer om vår strategi här](#)



## Expandera erbjudandet inom dekarbonisering, energi och biobaserade material

Utvidgning av kapaciteten för att generera, transportera och lagra ren energi är avgörande för den hållbara omställningen. Tillgång till fossilfria resurser bestämmer takten i omställningen och biobaserade industrier har en viktig roll i omställningen genom att tillhandahålla förnybara råvaror.

### Strategisk ambition

Ambitionen är att stärka vår ledande position internationellt inom ren energi, massa & papper och andra biobaserade industrier samt inom cirkulära lösningar. Uppnå en stark ställning även i Norden inom gröna capex-projekt så som grönt stål, vätgas och batterier.

Det här strategiska området omfattar främst divisionerna Process Industries, Energy och Management Consulting.

### Prioriteringar

- Växa inom segment där vi kan ta ledande positioner, till exempel vätgas, pumpkraftverk, havsbaserad vindkraft, eldistribution och transmission, biobaserade material, metaller & gruvdrift
- Stärka förmågan att leverera större gröna capex-projekt
- Erbjud lösningar för hela livscykeln, från strategi till capex och drift
- Sträva efter ledarskap inom marknadstrender, teknologier och innovation





Kunduppdrag: Expandera erbjudandet inom dekarbonisering, energi och biobaserade material

## Ingenjörspartner i Stora Ensos förnybara förpackningsprojekt i Uleåborg, Finland

Stora Enso och AFRY har kommit överens om ett ingenjörsuppdrag för ett ombyggnadsprojekt av en nedlagd pappersmaskin till en produktionslinje för konsumentkartong.

Den snabba tillväxten inom den förnybara förpackningssektorn fortsätter, drivet av demografiska förändringar och övergripande långsiktig ekonomisk tillväxt. Samtidigt bidrar det ökande fokuset på hållbarhet, särskilt inom konsumentvaruindustrin, till en bredare användning av fiberbaserade förpackningslösningar.

AFRY kommer stödja Stora Enso, en ledande global leverantör av förnybara lösningar som beslutat att investera cirka 1 miljard euro för att konvertera den återstående pappersmaskinen vid företagets anläggning i Uleåborg i Finland till en produktionslinje för konsumentkartong. Den totala årliga kapaciteten blir 750 000 ton falskartong och bestruken oblekt kraftkartong.

AFRY har lång erfarenhet av att projektera och genomföra storskaliga konverteringsprojekt, vilket kommer att vara en fördel för Stora Enso i tidsplanering och projektledning. Stora Enso och AFRY har samarbetat i mer än 60 år och AFRY har stöttat Stora Enso i många av deras stora investeringar från strategi- och marknadsrådgivning i tidiga faser till studier, ingenjörskonst, projektgenomförande och lokalt ingenjörsstöd under driften.

Den globala efterfrågan på papper och kartong är dynamisk eftersom olika tillämpningar har olika drivkrafter. Å ena sidan har grafiska papper mött stark konkurrens från digitala medier. Å andra sidan, med den ökande medvetenheten om miljöfrågor, letar konsumenter och företag efter mer hållbara lösningar som kan minska förpackningsavfallets påverkan på miljön. Förnyelsebara fiberbaserade förpackningar, som är gjorda av trä, ett biologiskt nedbrytbart material, kan hjälpa till att lösa dessa utmaningar. Branschen anpassar sig snabbt till dessa motsatta dynamiska krafter.





## Stärka positionen och lönsamheten inom infrastruktur

Städer ligger i frontlinjen i omställningen till ett hållbart samhälle. Städer och företag står inför sammanlänkade utmaningar som kräver helhetslösningar. AFRYs kunder investerar i stora infrastrukturprojekt, industrifastigheter och även i lokala projekt inom fastigheter, transportinfrastruktur och vatten.

### Strategisk ambition

Ambitionen är att vidareutveckla våra positioner inom fastigheter, transportinfrastruktur och vatten, med fokus på tillväxt inom de områden vi har en stark position och stärka lönsamheten över hela verksamheten.

Det här strategiska området omfattar främst divisionen Infrastructure.

### Prioriteringar

- Förbättra operationell effektivitet och projektgenomförande
- Stärka och optimera tjänsteportföljen, segment och geografiska marknader
- Erbjud lösningar för hela livscykeln med ökat fokus på projektstadier i tidiga skeden
- Utveckla erbjudandet för framtida klimatneutrala städer





Kunduppdrag: Stärka positionen och lönsamheten inom infrastruktur

## AFRY ska designa en del av Ostkustbanan i Sverige

Just nu pågår stora infrastruktursatsningar i norra Sverige som flyttar gods från väg till mer klimateffektiva transportalternativ så som järnvägsnätet.

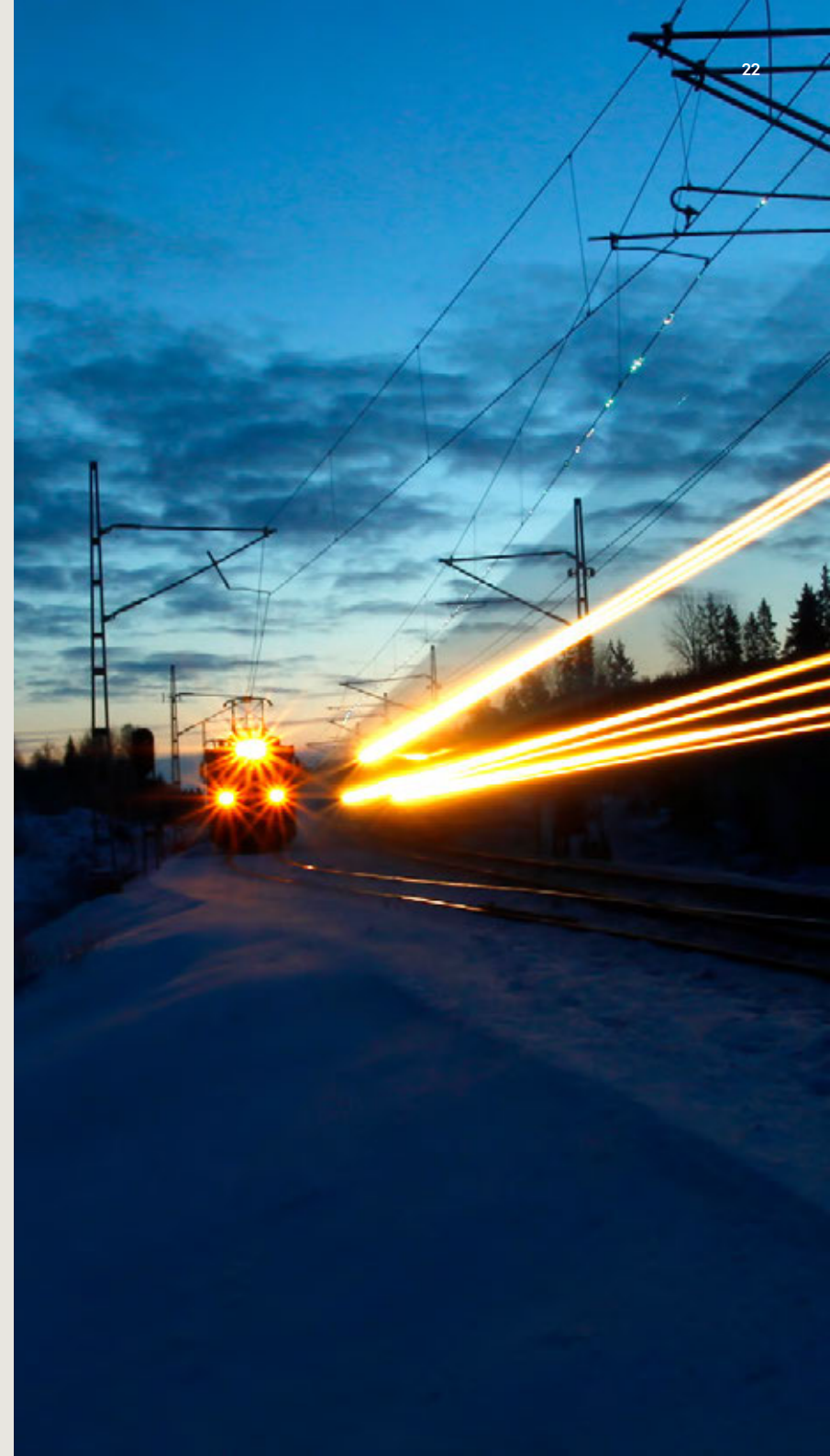
Trafikverket planerar att öka kapaciteten på Ostkustbanan genom att bygga dubbelspår mellan Dingersjö och Sundsvall. AFRY har fått i uppdrag att projektera och upprätta en järnvägsplan för en 10 kilometer lång delsträcka i denna dubbelspårsutbyggnad.

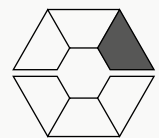
Ostkustbanan är en 400 kilometer lång järnväg mellan Sundsvall och Stockholm och en av Sveriges mest belastade järnvägssträckor. Ombyggnaden kommer ge ett tillförlitligt och säkert sätt att leverera varor till resten av Europa, avgörande för den framtida tillväxten av den europeiska ekonomin. Och samtidigt avlasta motorvägen från över 1 500 lastbilar som släpper ut koldioxid varje dag.

Ombyggnaden till dubbelspår möjliggör för en ökad person- och godstrafik och ger kortare restider. Ombyggnationen är en delinvestering i ett framtida dubbelspår mellan Sundsvall och Gävle.

AFRYs uppdrag innebär projektering och upprättande av en järnvägsplan, systemhandling samt tillståndshantering och förfrågningsunderlag för dubbelspår för sträckan. Därtill ingår en option avseende fyra förfrågningsunderlag för utförandeentreprenad.

Projektet är viktigt både för klimatet, näringslivet och persontrafiken. Dubbelspåret kommer att ge säkrare drift och kortare restid, vilket ger stora fördelar och hjälper till att koppla samman den vidsträckta östkusten norr om Stockholm med övriga Europa.





## Växa industri- och digitaliseringsportföljen i Norden och expandera internationellt inom nischer

Mobilitets- och industrisektorer står tillsammans för cirka två tredjedelar av de globala utsläppen av växthusgaser. Att minska utsläppen för dessa sektorer kommer att vara avgörande för att nå världens utsläppsmål. Kunder letar efter pålitliga partners med djup sektorkunskap och digitalt kunnande för att stödja dem i omställningen.

### Strategisk ambition


Ambitionen är att expandera från vår ledande position inom industriell transformation i Norden. Kombinera djup sektorskompetens med digitala möjligheter. Växa internationellt inom utvalda nischer.

Det här strategiska området omfattar främst divisionerna Industrial & Digital Solutions och AFRY X.

### Prioriteringar

- Ytterligare stärka positionen inom fordonsindustrin, forskning & utveckling och tillverkningsindustrin
- Kombinera djup kunskap inom industrisektorn med digital ingenjörsexpertis
- Designa och utveckla helhetslösningar med strategiska partners
- Öka återanvändbarhet och modularitet i erbjudanden för att vara mer flexibel när det gäller att svara på nya kundkrav och områden med hög tillväxt



 Kunduppdrag: Växa industri- och digitaliseringsportföljen i Norden och expandera internationellt inom nischer

## AFRY Real Digital Twin för kärnkraftverk i Sverige

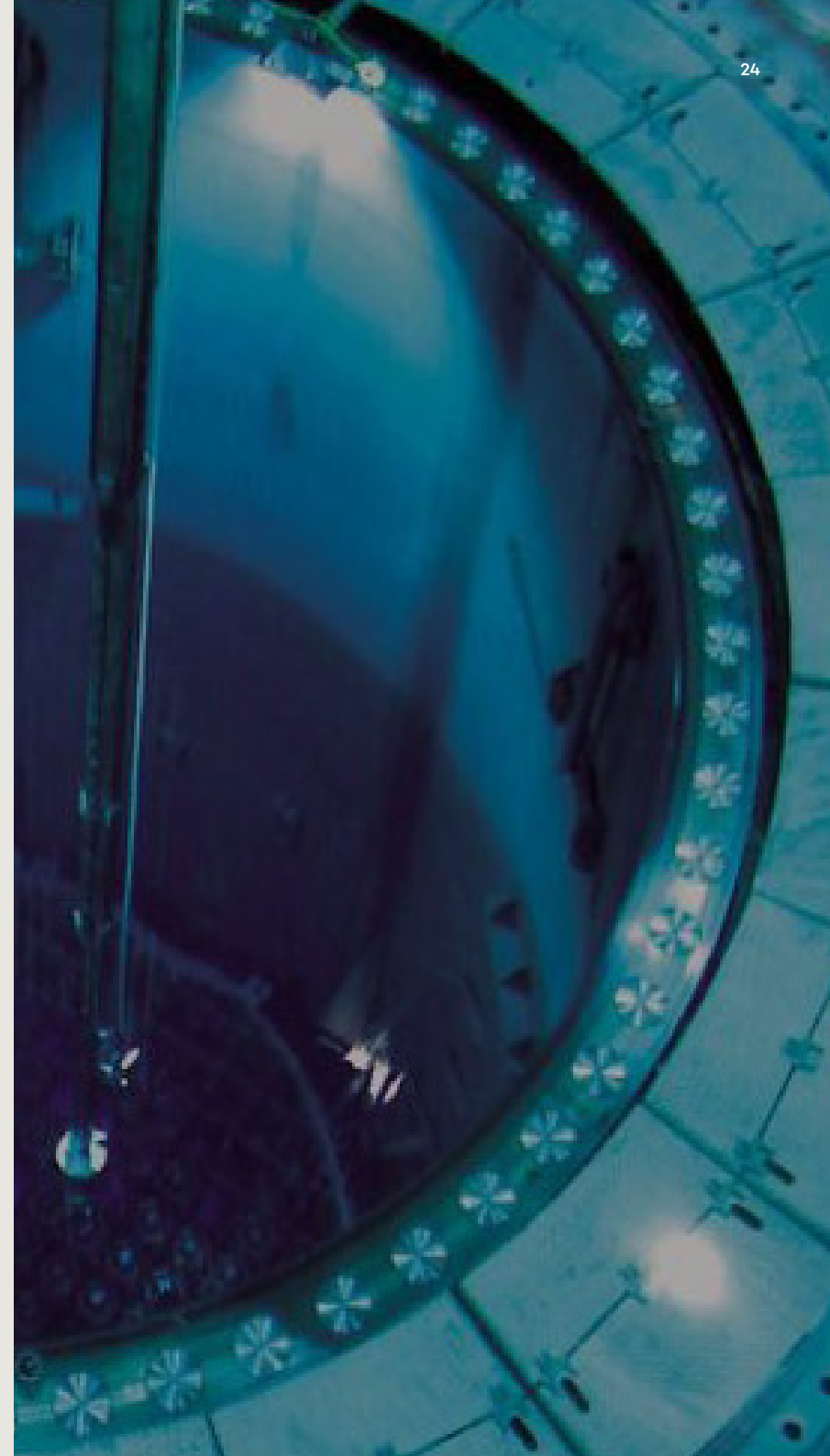
Kärnkraftsindustrin går in i en fas där specialiserad kompetens behöver säkras långsiktigt. Digitala lösningar som Real Digital Twin kommer att bli allt viktigare för att säkra processer på ett effektivt och säkert sätt.

AFRY hjälper OKG i Oskarshamn, Sverige, med att avveckla och flytta delar av ett system till ett nytt kontrollrum. Verktöget som används är AFRYs Real Digital Twin, en mjukvarulösning som skapar en exakt kopia, en digital tvilling, av utrustning och komponenter.

För att genomföra avvecklingen på ett säkert och kontrollerat sätt använder OKG Real Digital Twin som virtuell testbädd innan man gör ändringar kopplade till nedmonteringen av produktionssystemen. Målet är att höja säkerhetsnivån vid demontering, samtidigt som man kan förkorta testperioden genom att utvärdera olika scenarier i en virtuell kopia. Det är en spännande affär som innebär ett genombrott inom energisektorn, där framförallt kärnkraften har mycket höga säkerhetskrav.

En digital tvilling är en realtidsansluten, digital simuleringsmodell av en verklig produkt, process, social infrastruktur eller system av densamma. Tvillingens egenskaper gör att den kan beskriva det faktiska fysiska originalet eller processen under olika förhållanden och att presentera resultaten för användaren på ett värdebaserat sätt.

Tekniken bakom digitala tvillingar kan leda till grundläggande förändringar inom industrin. Investeringar kan bli mer lönsamma, resurser kan användas mer effektivt och kostsamma produktionsstopp kan förhindras.







## Öka kundvärdet

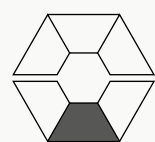
Vårt samhälle är mitt uppe i flera stora omställningar, drivna av hållbarhet och digitalisering. AFRY har en unik position och kommer vara en ledande partner i omställningen.

### Strategisk ambition

Ambitionen är att ha ett ständigt fokus på att öka kundvärdet genom ett proaktivt förhållningssätt och nära, långsiktiga relationer byggda på förtroende.

### Prioriteringar

- Kombinera AFRYs erbjudanden för att utveckla helhetslösningar
- Stärka key account processen för att möjliggöra ett starkare och systematiskt samarbete med nyckelkunder
- Anpassa och förnya affärsmodeller
- Vara möjliggöraren genom att sammankoppla efterfrågan, innovation och kunskap över hela värdekedjan



## Vara den mest attraktiva arbetsgivaren

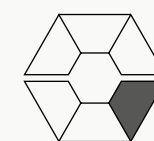
Konkurrensen om talanger kräver att AFRY är en attraktiv arbetsgivare med en stark kultur och bra arbetsvillkor. Med kunder inom viktiga omställningssektorer kan AFRY erbjuda de mest spännande uppdragen.

### Strategisk ambition

Ambitionen är att attrahera talanger och utveckla våra medarbetare genom att erbjuda intressanta uppdrag, starkt ledarskap och en kultur som främjar inkludering och samarbete.

### Prioriteringar

- Investera i talanger och erbjuda utvecklingsmöjligheter i intressanta kunduppdrag
- Utveckla ett framåtlutat ledarskap som lyfter våra medarbetare och vår affär
- Utveckla en kultur som möjliggör effektivitet, samarbete och välmående
- Stärka inkludering och främja mångfald



## Driva operational excellence

AFRY har vuxit till ett företag med 19 000 anställda, som verkar globalt från ett starkt nordiskt fäste. Detta understryker vikten av effektivitet, transparens och förutsägbarhet.

### Strategisk ambition

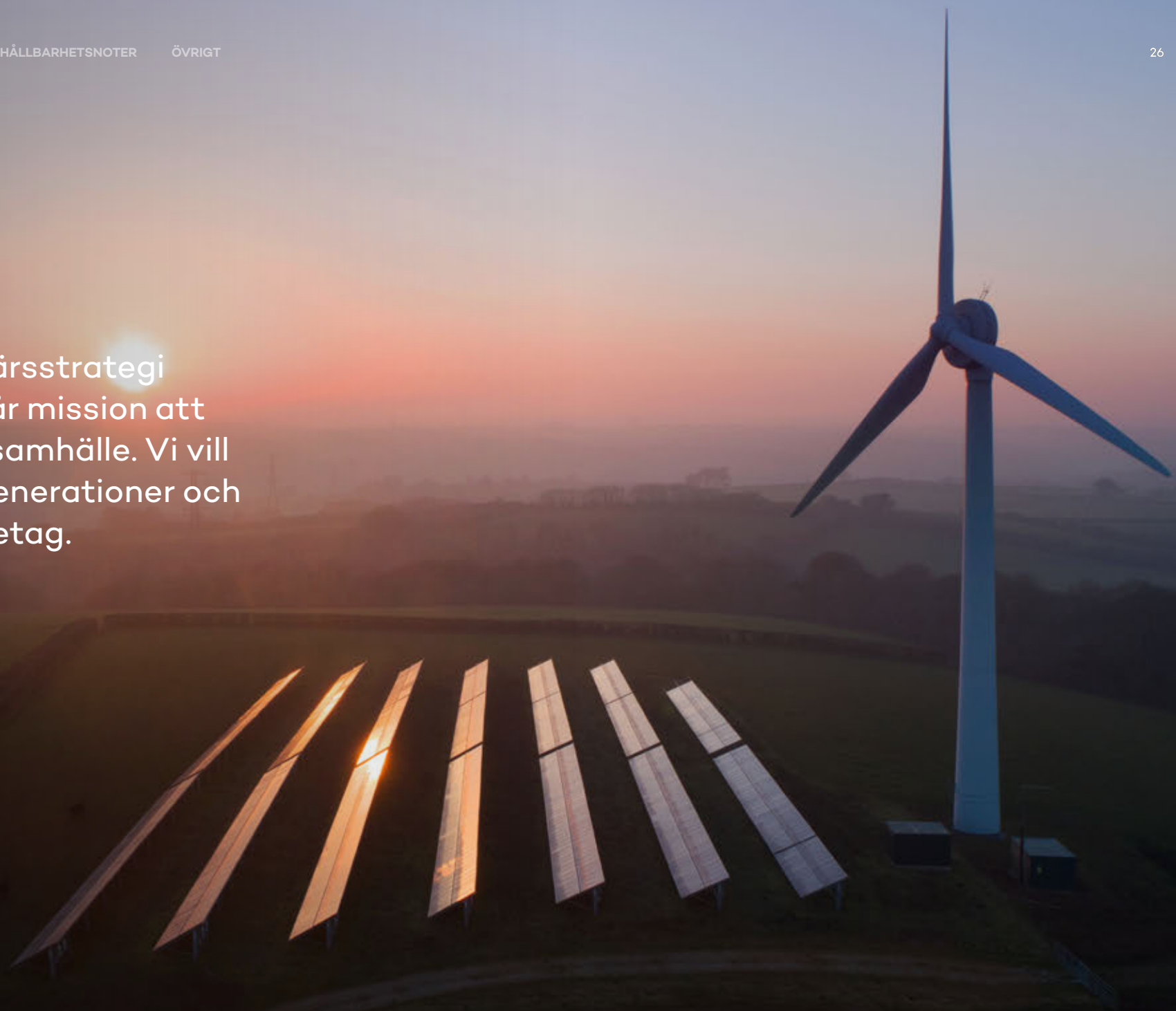
Ambitionen är att säkerställa en effektiv verksamhet som möjliggör snabbhet, transparens, skalbarhet och lämpligt stöd.

### Prioriteringar

- Utnyttja vår nya systemplattform och förenklade processer för att skapa effektivitet och transparens
- Driva gemensamma initiativ som offshoring och prissättning samt effektiv användning av lokaler
- Minska våra utsläpp och bedriva ansvarsfull verksamhet

# Hållbarhet

Hållbarhet är en integrerad del av vår affärsstrategi och vårt starka åtagande återspeglas i vår mission att accelerera omställningen till ett hållbart samhälle. Vi vill leverera hållbara lösningar för framtida generationer och ta ansvar för den påverkan vi har som företag.



# Ett holistiskt perspektiv på hållbarhet

## Grunden till AFRYs hållbarhetsarbete ligger i vår ambition att inkludera hållbarhet i allt vi gör.

### Vår strategi för hållbarhet

Komplexa och sammanlänkade globala utmaningar kräver ett holistiskt angreppssätt som omfattar de sociala, ekonomiska och miljömässiga dimensionerna av hållbarhet. För AFRY betyder hållbarhet att aktivt bidra till hållbar utveckling, ständigt förbättra vår hållbarhetsprestanda och låta ett holistiskt perspektiv på hållbarhet genomsyra vårt kunderbjudande och hur vi arbetar som företag.

Vi inser att det arbete vi utför kan ha en både positiv och negativ inverkan och att vi behöver ta hänsyn till denna inverkan genom hela värdekedjan – uppströms, direkt och nedströms. AFRY tillämpar en riskbaserad metod som syftar till att minimera risken för negativ påverkan och samtidigt stödja och förhöja den positiva påverkan för att öka den positiva nettoinverkan från vår verksamhet.

### En stadig grund

Vi baserar vårt sätt att driva verksamheten och hur vi tar hand om våra medarbetare på erkända ramverk, forskning och krav från olika intressenter, såsom medarbetare, kunder och investerare. AFRYs hållbarhetsarbete bygger på Agenda 2030 (FN:s 17 mål för hållbar utveckling), Parisavtalet och 1,5-gradersmålet samt de tio principerna i UN Global

Compact som handlar om mänskliga rättigheter, arbetsrättsliga frågor, miljö och antikorrupcion. Våra hållbarhetsåtaganden är integrerade i vår styrning.

Åtagandena mäts och följs upp via våra hållbarhetsmål som omfattar våra lösningar, vår verksamhet och våra medarbetare. Målen fokuserar på att öka vår positiva nettoinverkan, främja hälsa, säkerhet, inkludering och mångfald, trygga etik och regelefterlevnad och minska vår egen klimatpåverkan. Utöver våra hållbarhetsmål följer vi upp en rad andra KPI:er som hjälper oss att kontinuerligt förbättra vår hållbarhetsprestanda. Läs mer på sidan 101.

Vårt utbildningsprogram i hållbarhet, Sustainability Learning Programme, syftar till att öka våra medarbetares medvetenhet och kunskap om hållbarhet inom våra områden med fördjupade branschkunskaper. Att vi bidrar till att öka kunskapen och medvetenheten i dessa frågor är avgörande för att uppfylla våra kunders förväntningar och för att hållbarhet fortsatt ska vara en drivkraft för tillväxt. Att ta fram hållbara lösningar medför också ett behov av verktyg, riktlinjer, bästa praxis för att bedöma och hantera hållbarhetsfrågor och stöd från våra hållbarhetsspecialister.

2022 erhöll vi toppnoteringar i flera utvärderingar av vår hållbarhetsprestanda som visar på vår fortsatta förbättring och satsning på hållbarhet. Bland dessa kan nämnas EcoVadis platina-status för andra året i rad, vilket rankar AFRY som topp en procent av samtliga bolag som utvärderats inom hållbarhetsprestanda. Läs mer om våra hållbarutmärkelser på sidan 10.

- Läs mer om AFRYs klimatfärdplan mot 1,5-gradersmålet och våra validerade vetenskapligt baserade mål på sidorna 29–30.
- Läs mer om våra medarbetare på sidorna 31–35.
- Läs mer om vårt hållbarhetsarbete och vår lagstadgade hållbarhetsrapport i enlighet med det globala redovisningsinitiativets standarder (Global Reporting Initiative, GRI) i noterna om hållbarhet på sidan 99.

# Att möjliggöra hållbarhetsomställningen

AFRY har en unik position och vi vill ta en ledande roll som möjliggörare i omställningen till ett hållbart samhälle genom våra lösningar, vår globala närvaro och våra ambitioner.

Globala utmaningar som klimatkrisen, förlust av biologisk mångfald, geopolitiska spänningar, energikris och föroreningar i luft, vatten och på land ökar efterfrågan på hållbara lösningar, samtidigt som digitaliseringen förväntas fortsätta att vara en drivkraft inom alla branscher och sektorer. Det finns en bred medvetenhet om att återhämtningen från covid-19-pandemin behöver vara socioekonomiskt hållbar samt säkerställa att den globala medeltemperaturen inte ökar med mer än 1,5 °C.

## Skapa hållbara lösningar för kommande generationer

Genom att kombinera djup spetskunskap i ingenjör-, design och rådgivningstjänster, vår digitala kompetens och vår hållbarhetsexpertis utvecklar vi skalbara lösningar som påskyndar hållbarhetsomställningen.

Vårt erbjudande stärks ytterligare av EU Green Deal, Fit for 55, REPowerEU och EU:s taxonomi som väntas rikta investeringar mot lösningar som klassificeras som hållbara och är i linje med Parisavtalet och 1,5-gradersmålet. AFRY har goda förutsättningar att stödja sina kunder i linje med EU:s taxonomi, som inledningsvis fokuserar på dekarbonisering och åtgärder för anpassning till klimatförändringarnas konsekvenser.

Vi har åtagit oss att aktivt söka transformativa och innovativa uppdrag och att dela med oss av våra kunskaper och vår expertis genom att investera i samarbeten och partnerskap. Vi fokuserar på att fullt ut integrera hållbarhet i våra ingenjör-, design- och rådgivningstjänster, uppmuntra kunder att välja lösningar som främjar hållbar utveckling och ta fram lösningar som bidrar till Agenda 2030. På så sätt skapar vi långsiktigt värde för kunder, våra ägare, samhället och planeten.

Vi utvärderar kontinuerligt vår position och fattar strategiska beslut inom de områden av vår verksamhet där vi har störst påverkan samt områden med komplexa överväganden när det kommer till hantering av hållbarhetsaspekter, för att ytterligare öka vår positiva nettopåverkan.

I AFRYs publikationer Sustainable Stories och AFRY Insights, lyfter vi exempel på några av de många hållbara lösningar som vi är stolta att ha utvecklat tillsammans med våra kunder.



## AFRYs bidrag till de Globala målen

Genom våra kunduppdrag kan vi påverka samhället på ett positivt sätt i form av exempelvis ökad energieffektivitet, ökad användning av förnybar energi, resurseffektivitet, säkra arbetsplatser, förbättrad hälsa och säkerhet, effektivare produktionsprocesser, cirkulära resursflöden, ökad tillgänglighet, ökad trafiksäkerhet, inkluderande samhällen samt förbättrad luft- och vattenkvalitet. Dessa värden återfinns i Agenda 2030 och i FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling.

Att uppnå målen i Agenda 2030 är en komplex utmaning. De globala målen är sammanlänkade och innebär också en rad målkonflikter. För att ta sig an de svåra utmaningar som vi står inför lyfter FN fram ett integrerat arbetssätt som centralt. Vår ambition är att säkra ett holistiskt perspektiv i våra uppdrag baserat på de globala målen för att minimera negativa effekter och maximera positiva värden.

Vårt arbete bidrar direkt eller indirekt till samtliga 17 mål för hållbar utveckling genom vår ansvarsfullt bedrivna verksamhet, vårt fokus på jämställdhet, mångfald och inkludering, ett aktivt arbete med samarbeten och partnerskap, vårt fokus på att minska klimatförändringarna i linje med 1,5-gradersmålet samt genom påverkan via våra uppdrag. De globala målen utgör grunden för allt arbete inom AFRY och är en viktig del av vår hållbarhetspolicy. På afry.com kan du läsa mer om hur vår affärsstrategi bidrar till de olika globala målen.

# Att leverera på 1,5-gradersmålet

**Klimatförändringar är den mest akuta utmaningen i vår tid. Vi gör det till vår affär att tackla klimatförändringarna och har som mål att uppnå 1,5-gradersmålet tillsammans med våra kunder, leverantörer och andra strategiska partners.**

Förbränningen av fossila bränslen har lett till en ökad koncentration av växthusgasutsläpp i luften och en ökad global genomsnittstemperatur – ofta benämnt som klimatförändringar eller global uppvärmning. Under 2022 nådde vi en global uppvärmning på 1,1 °C jämfört med förindustriell tid och nivåerna av koldioxidutsläpp – den största orsaken till den globala uppvärmningen – överstiger 420 ppm, vilket är mer än dubbelt så mycket än de förindustriella nivåerna. UNEP:s Emissions Gap Report 2022 kastar ljus över klyftorna när det gäller åtaganden, genomförande, finansiering och tid.

Vi har skapat ingenjörs- och designlösningar i över 125 år och i takt med att världen omkring oss förändras gör också vi det. Vartefter klimatförändringarna har övergått i en akut klimatkris har vi ökat våra ansträngningar för att hantera klimatförändringarna. Vår färdplan för klimatet, AFRY 1.5°C Roadmap, vägleder våra satsningar på att nå våra klimatmål och framtidssäkra vårt företag i linje med 1,5-gradersmålet. Den bygger på 1.5°C Business Playbook, ett ramverk utvecklat av Exponential

Roadmap Initiative för att snabbt minska koldioxidutsläppen. Ramverket bygger på fyra pelare: minska egna utsläpp, minska värdekedjans utsläpp, integrera klimat i strategi och inflytande över klimatåtgärder i samhället. AFRYs fullständiga klimatfärdplan för 1,5-gradersmålet finns på [afry.com](https://www.afry.com).

## Klimatlösningar för våra kunder

Alla sektorer och branscher där vi verkar påverkas av klimatförändringarna, vilket är anledningen till att begränsningen av utsläppen av växthusgaser och samhällets anpassning till klimatförändringarna är en viktig del av vår verksamhet. Vår bästa möjlighet att påverka och bidra till ett mer hållbart samhälle i linje med 1,5-gradersmålet är genom våra uppdrag. Våra strategiska ambitioner inkluderar att expandera erbjudandet inom dekarbonisering, energi och biobaserade material, vilket är viktiga områden för omställningen till en ekonomi med väsentligt minskade utsläpp, samt att stärka vår position inom infrastruktur där inkluderande och resilienta städer är en av de viktigaste prioriteringarna. Ett annat fokus ligger på vår industri- och digitaliseringsportfölj, där vi bland annat vill bidra till utsläppsminskningen inom bil-, läkemedels- och jordbrukssektorn.

För att ytterligare öka inverkan från vår strategi till stöd för vårt uppdrag planerar vi att växa som företag – organiskt och genom förvärv. Ett av förvärven under 2022 var Ionic Consulting, ett företag som stärker vårt erbjudande inom tjänster för förnybar energi. Läs mer om vår strategi och tillväxtagenda på sidorna 18–25.

## Klimatrelaterade risker och möjligheter

AFRY har inlett arbetet med att införa rekommendationerna från arbetsgruppen Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) som syftar till att tillhandahålla information som är användbar vid beslutsfattande och framåtblickande gällande hur organisationer

påverkas av omställningen till en ekonomi med lägre koldioxidutsläpp. TCFD-rekommendationerna omfattar styrning, strategi, riskhantering samt mätetal och mål, se TCFD-index på sidan 123.

Klimatrelaterade risker och möjligheter i våra uppdrag hanteras på anbudsstadiet i enlighet med hållbarhetspolicyn. Dekarbonisering är en marknadstrend som driver vår verksamhet och vår strategi bygger på drivkraften att tackla klimatförändringarna i linje med 1,5-gradersmålet.

## Klimatutbildning och engagemang

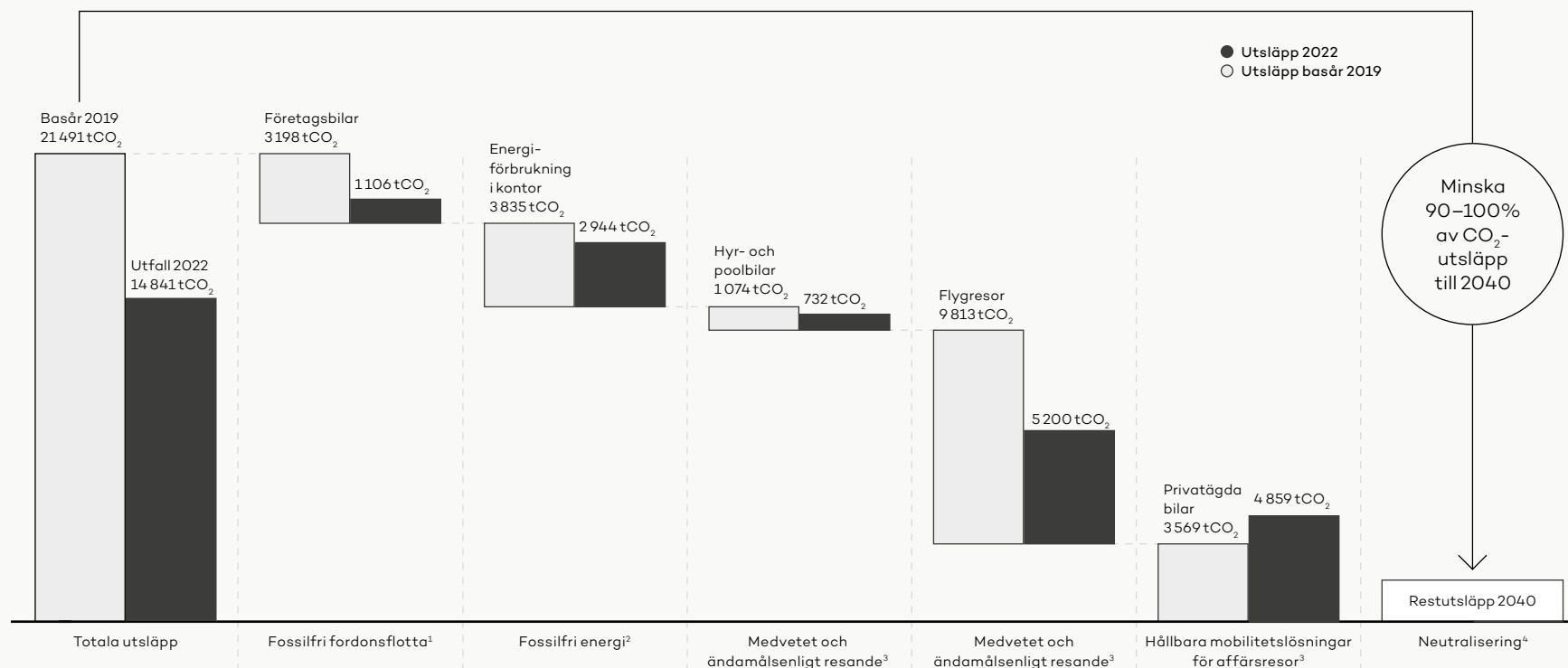
Att förstå klimatförändringarna och hur de ska hanteras inom respektive marknad och sektor är viktigt för att kunna leverera klimatlösningar till våra kunder i linje med vår strategi. Vi investerar därför i hållbarhetsutbildning för våra medarbetare. Under 2022 inleddes Sustainability Learning Programme inom hela koncernen och det innefattade obligatorisk utbildning i begränsning av, och anpassning till klimatförändringar. Läs mer om vårt Sustainability Learning Programme i hållbarhetsnoterna på sidan 102.

Inför 2022 års AFRY Awards, som är en koncernövergripande prisutdelning där vi framhåller medarbetare som gjort det där lilla extra, införde vi en ny kategori, Climate Action Initiative Award. Nomineringarna till Climate Action Initiative Award visade på klimatåtgärder på samtliga nivåer i vårt företag.

Klimatförändringarna är en av de viktigaste frågorna bland AFRYs unga medarbetare vilket noterades i en undersökning 2022. AFRYs unga medarbetare har initierat en Youth Panel, som är en plattform ledd av unga anställda och ett utrymme för samarbete som syftar till att utmana företagets samtliga nivåer att vidta klimatåtgärder.

# Nettonollutsläpp senast 2040

AFRY är på god väg att nå sitt koncerngemensamma mål att halvera utsläppen från affärsresor och kontorsverksamhet senast 2030, med 2019 som basår, och att uppnå nettonollutsläpp av koldioxid senast 2040.



För oss är det viktigt att leda genom att föregå med gott exempel och vi har därför åtagit oss att minska den klimatpåverkan som sker inom ramen för vår verksamhet. Sedan vårt basår 2019 har vi lyckats minska våra utsläpp med 31 procent vilket betyder att vi ligger före den utsläppsminskningstakt som krävs för att nå våra klimatmål. Det har vi uppnått genom att integrera klimat i relevanta policyer och direktiv, samt klargöra roller och ansvar i vårt klimatarbete. Under 2022 erhöll AFRY ledarskapsrating A- i CDP Climate Change Questionnaire vilket är ett erkännande av det klimatarbete som genomfördes under räkenskapsåret 2021. Vi är stolta över att vi uppnått detta erkännande och fortsätter att arbeta för att nå resultat på kort, medellång och lång sikt. Klimatarbetet som genomfördes 2022 innefattade att sätta klimatmilstolpar på våra största marknader, utveckla en plattform för beräkning, analys och visualisering över koldioxidutsläpp för våra affärsresor samt att få våra forskningsbaserade klimatmål validerade av Science Based Targets-initiativet.

## Klimatmilstolpar

AFRY har 19 000 medarbetare och kontor i mer än 40 länder. Vårt mål att nå nettonollutsläpp omfattar hela vår verksamhet och kräver åtgärder utmed hela affärslinjen på våra respektive marknader samt att vi samarbetar som lagspelare. För att snabbt minska koldioxidutsläppen fokuserar vi på våra största marknader, som även står för en majoritet av våra utsläpp. Under 2022 inledde våra största marknader och tre ytterligare strategiskt utvalda marknader arbetet med att ta fram milstolpar för att minska våra egna utsläpp. Klimatmilstolparna ska ange när respektive marknad kommer att ha en fossilfri fordonsflotta och förnybar energi på samtliga kontor och stödjer minskningen av koldioxidutsläpp från vårt globala decentraliserade företag, med hänsyn till lokala marknadsvillkor. Läs mer om våra klimatmilstolpar i hållbarhetsnoterna på sidan 113.

## Vetenskapligt baserade klimatmål validerade av SBTi

Science Based Targets initiative är ett partnerskap mellan CDP, UN Global Compact, World Resources Institute (WRI) och Världsnaturfonden (WWF) som driver ambitiösa klimatåtgärder inom den privata sektorn genom att göra det möjligt för organisationer att sätta upp vetenskapligt baserade mål för utsläppsminskning. Under 2022 godkändes AFRYs vetenskapligt baserade mål av Science Based Targets-initiativet, vilket innebär att vårt klimatarbete valideras externt för att ligga i linje med 1,5-gradersmålet, i enlighet med den senaste forskningen inom klimatvetenskapen. Läs mer om våra klimatmål i hållbarhetsnoterna på sidorna 113–115.

<sup>1</sup> Direkta utsläpp (Scope 1) enligt Greenhouse Gas Protocol.  
<sup>2</sup> Indirekta utsläpp från energiförbrukning (Scope 2) enligt Greenhouse Gas Protocol.  
<sup>3</sup> Övriga indirekta utsläpp (Scope 3) från affärsresor (kategori 6) enligt Greenhouse Gas Protocol.  
<sup>4</sup> Neutralisering enligt SBTi's Net-zero Standard, dvs. processen för att neutralisera restutsläpp genom att permanent ta bort och lagra en motsvarande mängd koldioxidutsläpp.

# Medarbetare

Vår förmåga att attrahera och behålla medarbetare som bidrar med expertkunskaper och innovativt tänkande är avgörande för AFRYs verksamhet och tillväxt.



# Vi är övertygade om att en inkluderande arbetsplats med mångfald, där våra medarbetare har utrymme att utvecklas och där vi kan erbjuda intressanta och attraktiva karriärmöjligheter, gör AFRY till en mer attraktiv och konkurrenskraftig arbetsgivare.

## Modigt ledarskap och stark företagskultur

Det krävs ett modigt ledarskap och en stark företagskultur för att genomföra vår strategi. Våra värderingar, modiga, hängivna, lagspelare är den grund vi står på och som håller ihop vår kultur. Värderingarna hjälper oss att fatta rätt beslut, agera klokt och behandla varandra med omsorg och respekt.

”Brave leadership” är vår ledarskapsmodell som är väl förankrad i vår företagskultur och strategi. Det är grunden för våra starka kundrelationer och engagerade medarbetare. Under 2021 satsade vi på att främja initiativ för att stärka vår ledarskapsmodell. Den är en integrerad del av onboarding och utbildningar samt vårt verktyg för mål- och utvecklingssamtal. Vi har även utvecklat en digital verktygslåda och e-utbildning för chefer för att stödja dem i implementeringen av ”Brave Leadership” och AFRYs värderingar i den dagliga verksamheten.

En snabbt föränderlig värld ökar behovet av duktiga ledare som är modiga och hängivna lagspelare. Vi tar därför nästa steg för att bygga upp en ledarskapskultur för framtiden. Under 2022 har AFRY lanserat och infört ett nytt koncernomfattande program för ledarskapsut-

veckling för våra linjechefer. Syftet är att stödja våra ledare i att vara förebilder för AFRYs kriterier för ”Brave Leadership” och att ge dem den kunskap och kompetens som krävs för att bidra till att forma AFRYs framtid.

Det är ett flexibelt program med interaktiva virtuella workshops kombinerade med aktiviteter och praktik i arbetsflödet. Fokus är på rollen som ledare och på att bygga upp viktiga ledarskapsförmågor, hur man skapar engagemang hos andra, upprätthåller ett affärstänk och hur man aktiverar våra kriterier för modigt ledarskap i det dagliga arbetet. Hittills har cirka 300 chefer inom alla divisioner deltagit.

Under 2022 lanserade vi också Leadership Insights, en onlinetjänst med kurerat innehåll från källor i världsklass som inspirerar till och introducerar nya idéer och bästa praxis gällande några av de största utmaningarna för AFRYs ledare. Genom att kontinuerligt inspirera och vässa våra ledarskapsförmågor vill vi förbereda för morgondagens utmaningar samtidigt som vi fokuserar på dagens verklighet.

## Arbetsplats

För att säkerställa att vår arbetsplats erbjuder lösningar och tjänster som attraherar framtida medarbetare, och samtidigt behålla dem som redan arbetar hos oss, har vi tagit fram en gemensam modell för hybridarbete – en dynamisk och inkluderande arbetsplats för modiga människor. Arbetsplatsen har blivit mer digital, flexibel och hybrid, samtidigt som våra kontor fortsatt spelar en viktig roll för innovation, produktivitet och samarbete. Vår mångsidiga verksamhet innebär att vi har olika förutsättningar och behov. Därför är flexibilitet viktigt i utformandet av arbetsplatsen.

## Digitalisering är en framgångsfaktor

Digitalisering är en viktig del av AFRYs strategi, och vi har fortsatt att investera i digitala verktyg och system med målet att leverera gemensamma, effektiva och värdeskapande processer och verktyg som i hög grad är självbetjänande. Fokus under 2022 har legat på att fortsätta att införa den nya rekryteringslösningen och förbättra datakvalitet och medarbetardata.

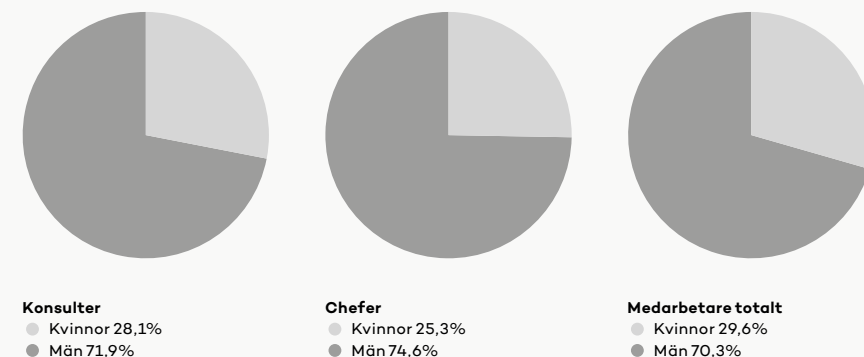
## Medarbetarnas engagemang

Hängivna och engagerade medarbetare är nyckeln till vår gemensamma framgång. AFRYs årliga medarbetarundersökning är ett viktigt verktyg för medarbetarna att återkoppla och påverka identifieringen av förändrings- och utvecklingsaktiviteter. Medarbetarnas medverkan är viktig för oss som företag för att få större förståelse för motivation, tillfredsställelse och engagemang i organisationen och våra team. Under 2022 har vi fokuserat på att förbättra vårt arbete med framtida medarbetarundersökningar och under 2023 lanserar vi en ny dynamisk plattform för att mäta och följa upp medarbetarengagemang. Samtidigt uppmanas alla medarbetare, team och chefer att fortsätta ge återkoppling genom fördjupade individuella samtal och uppföljning av fastställda mål i sina prestations- och utvecklingssamtal.

## Attrahera och bibehålla talanger

Marknaden för talanger är utmanande med ökande personalomsättning och kompetensbrist globalt. Vi inser betydelsen av att stärka vår attraktionskraft och utveckla och behålla de medarbetare vi har i dag. Ledarna spelar en avgörande roll för att bygga upp engagemang och utveckla våra medarbetare. Frågan om personalomsättning har varit högsta prioritet under 2022 och även fortsättningsvis för att säkerställa att verksamheten ska kunna utvecklas.

## Könsfördelning 2022<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Könsfördelning bland tillsvidareanställda



### Inkludering, mångfald och jämställdhet

AFRY har i många år arbetat med inkludering och mångfald som huvudsakliga pelare i vår strategi. Inkludering och mångfald är en integrerad del av företagskulturen och är också ett av AFRYs hållbarhetsmål. Vi är övertygade om att inkludering och mångfald skapar en konkurrensfördel för att säkra tillgången till kompetens, utveckling, lönsamma affärer och en attraktiv arbetsplats. Här kan vi göra skillnad genom utbildning, kulturellt utbyte och vårt sätt att leda.

Vi främjar inkludering, mångfald och jämställdhet i framtagning och verkställande av våra processer och rutiner såsom inkluderande opartisk rekrytering och utveckling, rättvis och könsneutral lönesättning och utbildning i inkluderande ledarskap. Kommunikation är ett viktigt verktyg där vi lyfter fram förebilder och visar på goda exempel. Under 2022 lanserade vi flera verktyg såsom en ny rekryteringsguide för inkludering.

En vägledning om omedveten partiskhet som betonar den mänskliga hjärnans brister och hur de kan leda till exkludering och ibland till och med diskriminering, samt en vägledning för inkluderande kommunikation som innehåller de viktigaste principerna för hur man bör agera vid skriftlig, visuell, verbal och fysisk kommunikation.

Sedan 2016 har vi ett nära samarbete med Jobbsprånget och flera andra initiativ som förmedlar praktikplatser för nyanlända ingenjörer i Sverige. AFRY har sedan flera år tillbaka systematiskt arbetat med att ta tillvara nyanlända ingenjörers kompetens i Sverige och på sex år har cirka 790 utlandsfödda ingenjörer anställts på AFRY inom vårt program "Immigrated Competence".

Ytterligare samarbeten och initiativ har lanserats för att främja inkludering och mångfald, såsom föreläsningar, webinarier och workshops. AFRY inkluderades i Bloomberg Gender Equality Index för 2021 och 2022, ett internationellt åtagande för att arbeta med jämställdhet, inkludering och att främja kvinnor på arbetsplatsen.

Under 2022 fortsatte AFRY att öka medvetenheten och kunskapen om hbtqi+-personers mänskliga rättigheter. Några exempel på insatser under 2022: lansering av en ny hbtqi+-vägledning, förbättring av

webbshopen med Prideprodukter, VD och en rad medarbetare och ledare deltog i Stockholm Pride i augusti 2022. AFRY har också lanserat en hbtqi+-vägledning om varför det är så viktigt att ta ställning för hbtqi+-rättigheter.

Sedan flera år arrangerar AFRY en global Inclusion & Diversity week i mars i anslutning till Internationella kvinnodagen. Under veckan erbjuds workshops och föreläsningar som berör alla sju diskrimineringsgrunder: kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder. Årets evenemang genomfördes precis när Ryssland hade inlett sitt krig mot Ukraina, så veckans tema hade ett starkt fokus på att enas som en AFRY-familj och stötta våra kollegor runtom i världen.

---

### Våra tre kärnvärden

#### Modiga

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

#### Hängivna

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

#### Lagspelare

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

→ [Läs mer om inkludering och mångfald här](#)



Vi anser att genom ett ökat fokus på genus och särskilt kvinnliga ledare, kommer vi att påskynda den generella utvecklingen av inkluderings- och mångfaldsområdet. I början av 2021 satte vi målet att uppnå 40 procent kvinnliga ledare till 2030. Under året har vi fokuserat på att göra jämförelser inom organisationen för att spåra engagemang och satsningar. I slutet av 2022 var andelen kvinnliga ledare 25 procent.

Ett annat exempel på hur AFRY arbetar med inkludering, mångfald och ökning av andelen kvinnliga ledare är "Energy Division Accelerated Female Development Programme". Programmet startades under 2021 med syftet att stödja våra kvinnliga chefer och medarbetare. Programmet har utformats för att komplettera övriga aktiviteter och resurser inom AFRY. Det har utvecklats med hänsyn till AFRYs värderingar och ledarskapskriterier, Brave Leadership.

#### Arbetsmiljö

AFRY agerar för att ansvarsfullt främja hälsosamma, säkra och rättvisa arbetsförhållanden i verksamheten. En hälsosam arbetsplats med en balans mellan arbete och fritid är en förutsättning för att vara en attraktiv arbetsgivare och bidrar till förtroende och långsiktiga hållbara relationer mellan medarbetare och AFRY.

I koncernen ställs krav på att verksamheterna lever upp till såväl lokala lagkrav som AFRYs gemensamma standarder. Vårt samarbete med fackföreningar är viktigt då det tillför värde inom detta område. För att säkerställa efterlevnad arbetar vi konsekvent och proaktivt genom policyer, direktiv samt stödjande processer och verktyg för att främja hälsa och välmående och förebygga sjukdom och olycksfall i arbetet.



## Tillväxt, attrahera och rekrytera

En affärskritisk parameter för AFRY är förmågan att attrahera framtidens kompetens likväl som att behålla nuvarande medarbetare. Vi ska vara en arbetsplats som uppmuntrar tillväxt, samarbete, lärande och utveckling. Som bolag är det viktigt att vi arbetar mot gemensamma mål och ger medarbetarna möjlighet att nå sin fulla potential, med stöd av vår företagskultur och ett bra ledarskap.

### Behålla och utveckla talanger

AFRYs förmåga att utveckla och växla kompetens är en avgörande framgångsfaktor för vår attraktivitet som arbetsgivare. Kontinuerlig utveckling av våra medarbetares kompetens är väsentlig, dels för deras prestation och motivation men likväl för att de ska vara relevanta och attraktiva för våra kunder.

Vi styr bolagets talanganter genom koncernövergripande processer, policyer och systemstöd. Cheferna har tillgång till riktlinjer, verktyg och mallar med personalavdelningen som stöttande funktion.

Medarbetare och chefer har löpande mål- och utvecklingsdialoger för att skapa tydlighet kring förväntningar och sätta mål, adressera välmående och identifiera utvecklingsaktiviteter. Ett förenklat, interaktivt verktyg stödjer dialogen och planeringen och vi förväntar oss att medarbetarna har minst en dokumenterad mål- och utvecklingsdialog per år. Vi arbetar också strukturerat och långsiktigt med att identifiera ledartalanger samt planera för befordran och succession i olika specialist- och ledarroller.

Tack vare bolagets storlek och vår mångsidiga verksamhet kan vi erbjuda våra medarbetare många intressanta karriär- och utvecklingsmöjligheter. Mycket av vår kompetensutveckling sker därför på arbetet med möjligheter till att anskaffa sig kunskaper och erfarenheter inom ett brett spektrum av projekt och kunduppdrag i olika branscher och länder. Dessutom har alla våra medarbetare tillgång till AFRY Academy, en egen plattform för lärande och personlig utveckling.

### Attrahera och rekrytera talanger

Under 2022 har vi utvecklat och implementerat en verktygslåda samt en ny effektiv och inkluderande rekryterings- och onboardingprocess. Vi har fortsatt implementeringen av ett gemensamt verktyg för employer branding, sourcing och rekrytering, och verktyget används nu i samtliga länder.

AFRY har fokus på tillväxt och därmed behov av ingenjörer inom i stort sett alla områden. Vi har under året deltagit i olika initiativ med syfte att stimulera intresset för ingenjörsutbildning och ingenjörsarbete. Bolaget deltar exempelvis i Tekniksprånget, ett nationellt initiativ i Sverige som bereder praktikplatser till unga gymnasieelever samt i Jobbsprånget som förmedlar praktikplatser till nyanlända med ingenjörsutbildning i Sverige.

AFRY har en intern rekryteringsorganisation som har djup kunskap och arbetar nära verksamheten för att ge rekryteringsstöd till alla chefer och se till att rekryteringsprocessen är en positiv upplevelse. Under 2022 har vi fortsatt att utveckla vår rekryteringsfunktion för att säkerställa att vi erbjuder de bästa upplevelserna och tjänsterna när det gäller rekrytering.

### Arbetsgivarvarumärket

AFRY har länge arbetat med att bygga ett starkt arbetsgivarvarumärke och det står fortsatt högt på agendan för att säkra vår position som en attraktiv arbetsgivare. För att stärka varumärket ytterligare marknadsförs AFRY kontinuerligt via digitala medier och kampanjer, besök på mässor, högskolor och universitet samt av många interna ambassadörer som deltar och talar i webinarier, konferenser och paneldebatter.

AFRY har under 2022 återigen hamnat på topplaceringar i Universums mätningar av Sveriges mest attraktiva arbetsgivare.



# Bolagsstyrning



## Ordförandeord

2022 har varit ett år som präglats av geopolitiska och makroekonomiska osäkerheter drivet av efterverkningarna av den globala pandemin såväl som av Rysslands krig i Ukraina. Styrelsen följer och utvärderar konjunkturen kontinuerligt tillsammans med ledningen.

Styrelsen ansvarar för att skapa förutsättningar för långsiktig lönsam tillväxt med företagets och ägarnas bästa i åtanke. Detta görs genom att regelbundet utvärdera koncernens finansiella situation och säkerställa att AFRY följer de högsta standarderna för bolagsstyrning, regelefterlevnad och riskhantering. Styrelsen ägnar också stor uppmärksamhet åt utvecklingen i vår omvärld och positioneringen av AFRY i ett längre perspektiv. Vi ser ett stort förändringstryck inom industrin vilket accelererat och ytterligare ökat efterfrågan av digitala och hållbara lösningar. Jag ser AFRY som en möjliggörare för omställningen i samhället samtidigt som bolaget ligger i framkant när det gäller sitt eget hållbarhetsarbete.

Jag ser goda förutsättningar för en långsiktig hållbar tillväxt och lönsamhet för bolaget och styrelsen föreslår årsstämman en utdelning om SEK 5,50 per aktie i enlighet med vår utdelningspolicy. Bland AFRYs aktieägare finns mer än 18 000 privata investerare, flera av Sveriges största fondbolag och stiftelsen ÅForsk som genom utdelningar från AFRY ger betydande anslag till svensk forskning. Det kapital vi delar ut är således ett viktigt bidrag till samhällets fortsatta utveckling.

På styrelsens vägnar vill jag tacka vår VD Jonas Gustavsson och hans ledning, och alla AFRYs medarbetare för utmärkt arbete under 2022. Jag vill också tacka mina kollegor i styrelsen för ett gott och givande samarbete.

Stockholm, mars 2023

**Tom Erixon**  
Styrelseordförande

”Jag ser AFRY som en möjliggörare för omställningen i samhället samtidigt som bolaget ligger i framkant när det gäller sitt eget hållbarhetsarbete.”



# Bolagsstyrningsrapport

Denna bolagsstyrningsrapport, upprättad av bolagets styrelse, redogör för bolagsstyrningen under verksamhetsåret 2022. 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 AFRY AB

AFRY AB är ett svenskt publikt aktiebolag med säte i Stockholm och vars B-aktie är noterad på Nasdaq Stockholm. Styrning, ledning och kontroll fördelas mellan aktieägarna, styrelsen, VD och koncernchef och koncernledning i enlighet med gällande lagar, regler, rekommendationer samt AFRY ABs bolagsordning och interna regelverk. Bolagsstämman är bolagets högsta beslutande organ och där utövar aktieägarna sin rösträtt. Styrelse och styrelseordförande väljs av bolagsstämman efter förslag från valberedningen. Styrelsen utser VD och koncernchef.

Styrelsens och VD och koncernchefs förvaltning samt bolagets finansiella rapportering granskas av den externa revisionsbyrå som utses av årsstämman. För att effektivisera och fördjupa arbetet i vissa frågor har styrelsen inrättat ett revisionsutskott, ett ersättningsutskott och ett projektutskott. En viktig stödfunktion till revisionsutskottet är AFRY ABs interna revision.

AFRY AB tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning (tillgänglig på [www.bolagsstyrning.se](http://www.bolagsstyrning.se)) och har under 2022 inte gjort några avvikelser från denna. AFRY AB följer Nasdaq Stockholms Regelverk för emittenter (tillgänglig på [nasdaq.com/solutions/rules-regulations-stockholm](http://nasdaq.com/solutions/rules-regulations-stockholm)) och god sed på aktiemarknaden.

Det överordnade interna styrinstrumentet är den av stämman fastställda bolagsordningen. För styrelsens, utskottens och VD och koncernchefs arbete har styrelsens antagit arbetsordningar och instruktioner. Därutöver har bolaget antagit interna styrdokument som tydliggör rutiner och fördelning av ansvar och befogenheter inom viktiga relevanta

områden, såsom exempelvis koncernens Code of Conduct, styrning, riskhantering, kvalitet, arbetsmiljö, informations säkerhet, dataskydd, hållbarhet, antikorrusion, visseblåsning och regelefterlevnad. För mer information om bolagets internkontroll, se sidan 43.

## A. Aktieägare

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

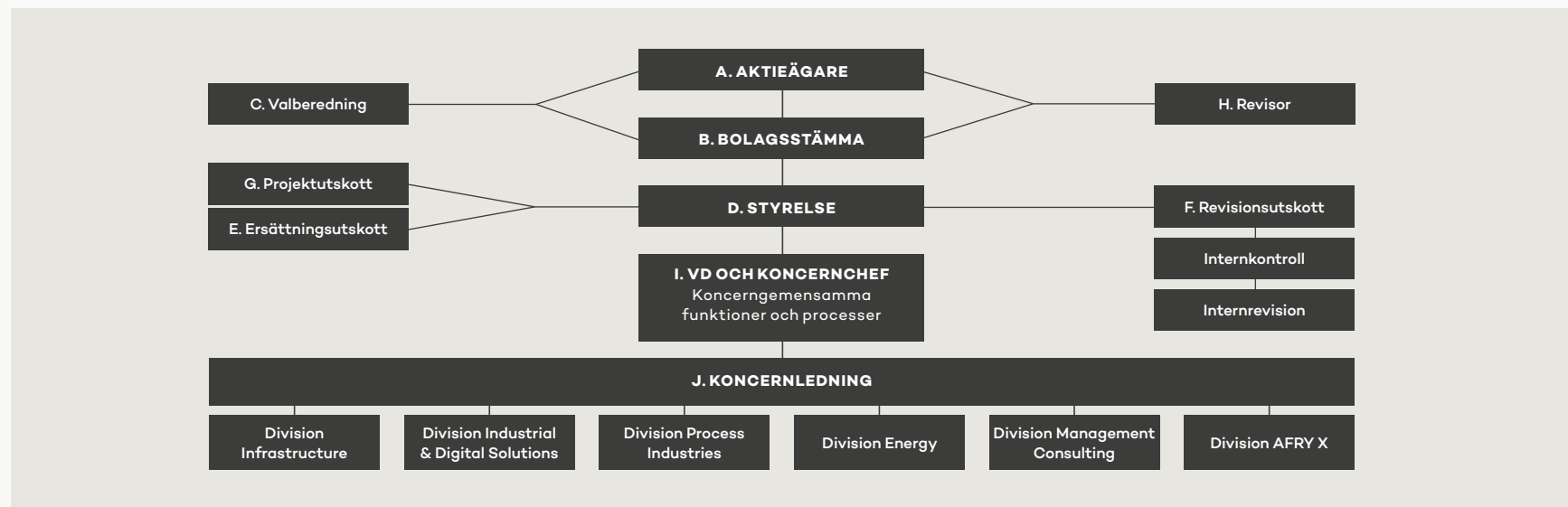
Den största aktieägaren vid utgången av 2022 var Stiftelsen ÅForsk med 33,4 procent av rösterna. SEB hade 7,9 procent och Handelsbanken hade 5,6 procent av rösterna.

### Aktiefördelning per 2022-12-31

Antal aktieägare	20 188
Antal A-aktier	4 290 336
Antal B-aktier	108 961 405
Totalt antal aktier	113 251 741
varav B-aktier i eget förvar	-
Antal röster	151 864 765

## B. Bolagsstämma

Den bolagsstämma som hålls inom sex månader efter utgången av räkenskapsåret och som fastställer resultat och balansräkning kallas årsstämma. Aktieägare som är registrerade i aktieboken per avstämningsdagen och som anmält deltagande i tid har rätt att delta vid stämman. Kallelse hålls tillgänglig på bolagets webbplats samt annonseras i Post och Inrikes Tidningar. Att kallelse har skett annonseras i Dagens Industri. Årsstämma 2022 hölls den 28 april 2022 på bolagets huvudkontor i Solna. Styrelsen beslutade att aktieägare även kunde utöva sin rösträtt vid årsstämman genom att poströsta före stämman. Totalt var 216 aktieägare representerade vilket utgjorde 64,8 procent av kapitalet och 73,7 procent av rösterna i bolaget. Stämman beslutade omval av styrelseledamöterna Tom Erixon, Gunilla Berg, Henrik Ehrnrooth, Carina Håkansson, Neil McArthur, Joakim Rubin och Kristina Schauman samt om nyval av Tuula Teeri. Anders Snell avböjde omval. Årsstämman beslutade också att fastställa årsredovisningen avseende räkenskapsåret



2021 samt om bemyndigande till styrelsen att fatta beslut om nyemission av B-aktier. Protokoll från årsstämman liksom allt underlag återfinns på AFRYs hemsida.

### C. Valberedning

I enlighet med de principer för valberedning som antogs vid AFRY ABs årsstämma 2018 utses ledamöterna i valberedningen av minst tre och högst fem av de röstmässigt största aktieägarna jämte styrelsens ordförande. Namnen på ledamöterna har offentliggjorts mer än sex månader före årsstämman. Valberedningen inför årsstämma 2023 består av dess ordförande Anders Snell utsedd av Stiftelsen ÅForsk, Elisabet Jamal Bergström, utsedd av SEB Investment Management, Monica Åsmyr, utsedd av Swedbank Robur Fonder, Henrik Didner, utsedd av Didner & Gerge Fonder, Lilian Fossum Biner, utsedd av Handelsbanken Fonder och Tom Erixon, styrelseordförande.

### Valberedningens uppgift

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

### Valberedningens arbete

Valberedningen inför årsstämma 2023 har till och med den 31 mars 2023 haft tre protokollförda möten, samt kontakter däremellan. För att bedöma i vilken grad den nuvarande styrelsen uppfyller de krav som kommer att ställas på styrelsen till följd av bolagets läge och framtida inriktning har valberedningen diskuterat styrelsens storlek samt sammansättning vad avser exempelvis branscherefarenhet, kompetens och mångfald. Som mångfaldspolicy för styrelsen tillämpas Svensk kod för bolagsstyrning punkt 4.1, vilken innebär att styrelsen ska ha en med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingsskede och förhållanden i övrigt ändamålsenlig sammansättning, präglad av mångsidighet och bredd avseende de bolagsstämмоvalda ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund.

Som underlag för valberedningens arbete inför årsstämman 2023 har styrelsens ordförande informerat om styrelsens arbete under året,

samt arbetet i revisions- och ersättningsutskotten. På uppdrag av valberedningen har det genomförts en extern utvärdering av styrelsen och dess arbete under 2022 utifrån intervjuer med enskilda medlemmar av styrelsen, bolagets VD och koncernchef samt chefsjurist som är styrelsens sekreterare. Valberedningen har tagit del av resultatet av utvärderingen av styrelsearbetet. 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 2023, samt kompletterande information om föreslagna styrelseledamöter offentliggörs i samband med kallelsen och presenteras på årsstämman 2023.

### D. Styrelse

#### Styrelsens arbete och ansvar

Styrelsen förvaltar bolaget åt ägarna och bär därmed det yttersta ansvaret för bolagets organisation och förvaltning. Styrelsens arbete och ansvar regleras bland annat av svensk aktiebolagslag, lagen om styrelserepresentation för privatanställda, AFRY ABs bolagsordning, styrelsens egen arbetsordning, börsens regelverk för emittenter samt Svensk kod för bolagsstyrning. Styrelsen fastställer och utvärderar bolagets långsiktiga mål och strategier. Detta inkluderar bland annat att fastställa affärsplaner och ekonomiska planer, granska och godkänna bokslut, anta riktlinjer, fatta beslut i frågor rörande förvärv och avyttringar samt besluta om större investeringar eller betydande förändringar i AFRYs organisation och verksamhet. Styrelsen är ansvarig för bolagsstyrningsrapporten. Den ska säkerställa att det finns processer som övervakar efterlevnaden av relevanta lagar och regler. Styrelsen bevakar också regelbundet att effektiva kontrollsystem är på plats och ansvarar för att utvärdera bolagets riskhantering. Styrelsen följer även upp att bolagets Code of Conduct efterlevs och att ett system för visselblåsare finns på plats både för anställda och externa parter. Vidare tillsätter, utvärderar och entledigar styrelsen bolagets VD och koncernchef, fastställer instruktioner för denne avseende den dagliga verksamheten och godkänner VD och koncernchefs uppdrag utanför bolaget. Genom revisionsutskottet handlar styrelsen upp revisionstjänster, håller löpande kontakt med bolagets revisorer och arbetar för att säkerställa god internkontroll samt formaliserade rutiner som möjliggör övervakning och bedömning av bolagets finansiella situation. Genom ersättningsutskottet hanterar styrelsen därtill löner och ersättningar till ledande

befattningshavare. Styrelsen har också ett speciellt projektutskott som har till uppgift att granska och godkänna mycket stora och viktiga projekt och uppdrag från ett finansiellt perspektiv som bolaget överväger att åta sig. Inför beslut genomförs en bedömning av risker enligt Code of Conduct Assessment processen vilket inkluderar risker för negativ påverkan på ekonomi, miljö och människor. Dessa utskott är för styrelsen beredande organ och inskränker inte styrelsens övergripande ansvar för bolagets skötsel och de beslut som fattas.

#### Styrelsens sammansättning

Styrelsen i AFRY AB ska bestå av lägst sex och högst tio ledamöter, utöver de ledamöter som enligt lag utses av annan än bolagsstämman. Åtta styrelseledamöter är valda av årsstämman 2022. Ledamöterna väljs årligen för perioden fram till nästa årsstämma och ska ägna uppdraget den tid och omsorg och ha den kunskap som krävs för att på bästa sätt tillvarata bolagets och ägarnas intressen. De fackliga organisationerna utser dessutom två arbetstagarrepresentanter samt två suppleanter. VD och koncernchef ingår inte i styrelsen. För närmare presentation av styrelsen, se sidorna 45–46. Vid styrelsens sammanträden är VD och koncernchef föredragande. Bolagets ekonomi- och finansdirektör deltar vid samtliga möten, liksom dess chefsjurist, som är styrelsens sekreterare. Vid behov bjuds även bolagets övriga tjänstemän in som föredragande och experter.

#### Mångfaldspolicy för styrelsen

Som mångfaldspolicy för styrelsen tillämpas regel 4.1 i Svensk kod för bolagsstyrning. Syftet är att styrelsen ska ha en ändamålsenlig och mångsidig sammansättning avseende erfarenhet och bakgrund, samt att det ska råda en jämn könsfördelning i styrelsen. Sedan årsstämman 2022 består styrelsen av fyra kvinnor och fyra män, vilket innebär en jämn könsfördelning och överträffar den ambitionsnivå om ca 40 procent för det minst företrädda könet som Kollegiet för svensk bolagsstyrning satt.

#### Styrelsens oberoende

Styrelsesammansättningen i AFRY AB uppfyller Svensk kod för bolagsstyrnings krav om oberoende ledamöter. Styrelseledamoten Tuula Teeri har beroendeställning gentemot AFRY ABs röstmässigt största aktieägare, men har ingen beroendeställning gentemot bolaget eller bolagsledningen. Styrelseledamoten Carina Håkansson hade under 2022 beroendeställning gentemot AFRY ABs röstmässigt största aktieägare.

Carina Håkansson lämnade sin post som ordförande i Stiftelsen ÅForsk styrelse med verkan från och med den 1 januari 2023, vilket innebär att Carina Håkansson inte längre har beroendeställning gentemot AFRY ABs röstmässigt största aktieägare, Stiftelsen ÅForsk. Ingen av de övriga styrelseledamöterna har beroendeställning i förhållande till bolagets större aktieägare, bolaget eller bolagsledningen. Detta innebär att vid tidpunkten för styrelsens upprättande av denna bolagsstyrningsrapport har 88 procent av styrelseledamöterna i AFRY AB inte någon beroendeställning gentemot AFRY ABs större aktieägare samt att 100 procent av styrelseledamöterna i AFRY AB inte har någon beroendeställning gentemot bolaget eller bolagsledningen.

#### Styrelsens arbetsordning

Utöver den allmänna ansvarsfördelning som gäller enligt den svenska aktiebolagslagen och Svensk kod för bolagsstyrning regleras styrelsens arbete i en arbetsordning, som årligen prövas och sedan fastställs vid det konstituerande mötet. Arbetsordningen beskriver bland annat styrelsens arbetsuppgifter samt ansvarsfördelningen mellan styrelse, utskott och bolagets VD och koncernchef, styrelsens sammanträdesplan, kallelse, dagordning och protokoll för styrelsemötena samt styrelsens arbete med redovisnings- och revisionsfrågor samt hur styrelsen och dess ledamöter ska agera i och förhålla sig till intressekonfliktsituationer. Styrelseledamöterna ska informera styrelsen om omständigheter som kan medföra en intressekonfliktsituation. Vidare definieras styrelseordförandens roll och den innehåller även en särskild instruktion för bolagets VD och koncernchef rörande vilken ekonomisk rapportering som ska ske till styrelsen för att denna löpande ska kunna bedöma den ekonomiska situationen. Styrelsen håller ett konstituerande möte i anslutning till årsstämman. Därutöver ska styrelsen hålla minst sex styrelsemöten per kalenderår.

#### Styrelsens arbete under 2022

Inför varje styrelsemöte förbereder bolagets VD och koncernchef en agenda i samråd med styrelsens ordförande. Styrelsen har under 2022 haft 8 sammanträden inklusive ett konstituerande. Fyra av sammanträdena hölls i anslutning till att bolaget lämnade delårsrapport. Ordinarie punkter omfattade sådant som resultatutfall, finansiell ställning, investeringar, förvärv och Governance, Risk och Compliance (GRC). Därutöver ägnades det mycket tid åt effekterna av kriget i Ukraina och AFRYs exit från Ryssland, strategiarbetet, de förändrade marknads-

förutsättningarna samt lönsamheten i Division Infrastructure. Vidare skedde en genomgång av diverse personalfrågor.

#### Utvärdering av styrelsen och VD och koncernchef

Utvärderingsarbetet av styrelsen och VD och koncernchef 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 också fortlöpande VD och koncernchefens arbete genom att följa verksamhetens utveckling mot de uppsatta målen. En gång per år görs en formell utvärdering som diskuteras med VD och koncernchef. På uppdrag av valberedningen har det genomförts en extern utvärdering av styrelsen och dess arbete under 2022 utifrån intervjuer med enskilda medlemmar av styrelsen.

#### Ersättning till styrelseledamöter

Ersättning till styrelseledamöter för styrelsearbete och arbete i styrelsens utskott föreslås av valberedningen och godkänns av årsstämman.

Valberedningens förslag baseras på jämförelse med ersättningen i andra bolag i samma bransch och storlek. Information om ersättningen till styrelseledamöter återfinns i not 6. Styrelseledamöter deltar inte i koncernens incitamentsprogram.

#### E. Ersättningsutskott

Ersättningsutskottets uppgift är att bereda de riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som sedan ska beslutas av årsstämman, samt ge förslag till styrelsen beträffande löne- och anställningsvillkor för VD och koncernchef. Utskottet ska även hantera frågor för styrelsen avseende lön och övriga anställningsvillkor för de ledande befattningshavare som rapporterar direkt till VD och koncernchef, samt behandla övergripande anställningsvillkor och ersättningsfrågor som rör samtliga anställda i bolaget. Inom ramen för beredningen av bolagets riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare inhämtar ersättningsutskottet vanligtvis synpunkter från relevanta intressenter, bland annat styrelsen. I samband med framläggandet av riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare samt ersättningsrapporten på årsstämman

#### Styrelsens sammansättning 2022 och närvaro vid styrelse- och utskottsmöten

Styrelseledamöter	Styrelse möten	Revisionsutskott	Ersättningsutskott	Projektutskott	Oberoende i förhållande till större aktieägare	Oberoende i förhållande till bolaget och ledningen
Tom Erixon	8/8		3/3	1/1	Ja	Ja
Gunilla Berg	8/8	6/6		1/1	Ja	Ja
Henrik Ehrnrooth	8/8		3/3	1/1	Ja	Ja
Carina Håkansson	8/8	6/6			Nej <sup>1</sup>	Ja
Neil McArthur	7/8				Ja	Ja
Joakim Rubin	8/8		3/3		Ja	Ja
Kristina Schauman	8/8	6/6			Ja	Ja
Tuula Teeri <sup>2</sup>	4/5				Nej	Ja
Anders Snell <sup>3</sup>	3/3				Nej	Ja
<b>Arbetsstagarrepresentanter</b>						
Fredrik Sundin	7/8				Ja	Nej
Jessica Åkerdahl	4/8				Ja	Nej
Tomas Ekvall (suppleant)	0/8				Ja	Nej
Bodil Werkström (suppleant)	5/8				Ja	Nej

<sup>1</sup> Carina Håkansson har från och med 1 januari 2023 inte längre beroendeställning eftersom hon avgått från sin post som ordförande i styrelsen för Stiftelsen ÅForsk.

<sup>2</sup> Tillträdde som styrelseledamot vid årsstämman 28 april 2022.

<sup>3</sup> Avgick som styrelseledamot vid årsstämman 28 april 2022.



har deltagande aktieägare möjlighet att ställa frågor och lämna synpunkter på dessa. Ersättningsutskottet anlitar vanligtvis inte externa konsulter i samband med beredandet av ersättnings- eller anställningsvillkorsfrågor. I det fall externa konsulter anlitas är dessa oberoende i förhållande till större aktieägare, bolaget samt bolagsledningen. För närvarande innehåller bolagets ersättningsriktlinjer inte några uttryckliga mål eller prestationsvillkor relaterade till påverkan på ekonomi, miljö och människor.

Ersättningsutskottet har haft tre protokollförda möten under året. Utskottet har sedan det konstituerande styrelsesammanträdet 2022 bestått av Tom Erixon (ordförande), Joakim Rubin och Henrik Ehrnrooth.

#### **F. Revisionsutskott**

Styrelsens revisionsutskott ska säkerställa att principerna för finansiell rapportering och internkontroll efterlevs. Det följer upp effektiviteten i de interna kontrollsystemen och kontrollerar de finansiella processerna, för att säkerställa att dessa är enligt lag och i linje med relevanta standarder. Utskottet granskar rutinerna för redovisning och finansiell kontroll samt behandlar bolagets finansiella rapporter. Vidare övervakas, utvärderas och diskuteras väsentliga frågeställningar inom redovisning och rapportering. Utskottet utvärderar och hanterar även information om GRC (Governance, Risk and Compliance), tvister, eventuella oegentligheter, ärenden i visselblåsarssystemet och bistår ledningen i att identifiera och utvärdera främst finansiella och jämförbara risker som kan ha bäring på verksamheten för att se till att arbetet inriktas på att hantera dessa. Utskottet granskar även bolagets löpande rutiner för finansiell rapportering samt de beredningsplaner som finns på plats för att säkerställa leveranserna av finansiell information till marknaden. Revisionsutskottet har beslutanderätt om den interna revisionen och ska säkerställa funktionens effektivitet genom att utvärdera dess aktiviteter, resurser och struktur. Vidare går utskottet igenom internrevisionens resultat och rekommendationer för att säkerställa att dessa hanteras på lämpligt sätt.

Revisionsutskottet har regelbundna möten med de externa revisorerna och granskar deras arbete, kvalifikationer och oberoende, och resultatet delges årligen företagets valberedning. Utskottet stödjer valberedningen i arbetet med revisorsnomineringar samt genomför en årlig genomgång av det föreslagna revisionsomfånget. Utskottets arbete rapporteras löpande på styrelsemöten och styrelsen har tillgång till utskottets protokoll.

Utskottet ska granska signifikanta resultat från externrevisionen samt även de rekommendationer som de externa revisorerna utfärdar som en följd. Det ska även etablera riktlinjer som säkerställer de externa revisorernas oberoende.

Revisionsutskottet har haft sex protokollförda möten under året. Utskottet har sedan det konstituerande styrelsesammanträdet 2022 bestått av Kristina Schauman (ordförande), Gunilla Berg och Carina Håkansson. Bolagets revisionsbolag KPMG har representerats av huvudansvarig revisor Joakim Thilstedt och Henrik Lind.

#### **G. Projektutskott**

Projektutskottet har till uppgift att granska och godkänna mycket stora och viktiga projekt och uppdrag från ett finansiellt perspektiv som bolaget överväger att åta sig. Utskottet har haft ett protokollfört möte under 2022 och har sedan det konstituerande styrelsesammanträdet 2022 bestått av Tom Erixon (ordförande), Gunilla Berg och Henrik Ehrnrooth.

#### **H. Revisorer**

Revisorerna har till uppgift att på aktieägarnas vägnar granska bolagets bokföring och årsredovisning samt styrelsens och VD och koncernchefs 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 översiktlig granskning av hållbarhetsrapporten, en granskning av koncernens bolagsstyrningsrapport och en granskning huruvida årsstämans riktlinjer om ersättningar till ledande befattningshavare har följts. Revisionsbolaget KPMG, med Joakim Thilstedt som huvudansvarig revisor, omvaldes som bolagets revisor vid årsstämman 2022 fram till slutet av årsstämman 2023. Revisionsutskottet har beslutat att rekommendera valberedningen att föreslå årsstämman 2023 att utse KPMG till revisionsbolag för tiden fram till årsstämman 2024. För mer detaljerad information om revisionsarvodet, se not 5.

#### **I. VD och koncernchef**

VD och koncernchef ansvarar för att den löpande förvaltningen av bolaget sköts enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar. VD och koncernchef tar i samråd med styrelsens ordförande fram nödvändig information och dokumentation som underlag för styrelsens arbete och för att styrelsen ska kunna fatta väl underbyggda beslut. VD och koncernchef stöttas av koncernledningen. VD och koncernchef och koncernledningen, med stöd av olika stabsfunktioner, ansvarar för koncernens efterlevnad avseende övergripande strategi, ekonomisk kontroll och verksamhetskontroll, koncernens finansiering, kapitalstruktur, riskhantering och förvärv.

#### **J. Koncernledning**

Koncernledningen bestod vid utgången av 2022 av Jonas Gustavsson, VD och koncernchef, Bo Sandström, ekonomi- och finansdirektör och tio andra personer. Koncernledningen har som regel möte en gång per månad och avhandlar frågor som rör koncernens finansiella utveckling, budget, förvärv, koncerngemensamma utvecklingsprojekt, ledarskaps- och kompetensförsörjning, GRC, hållbarhet och andra strategiska frågor. Under 2022 har ett speciellt fokus legat på effekterna av kriget i Ukraina och AFRYs exit från Ryssland, de förändrade marknadsförutsättningarna, kostnadseffektiviseringar samt lönsamheten i Division Infrastructure. Koncernledningen har under 2022 haft 15 heldagsmöten. Varje månad och kvartal har VD och koncernchef och ekonomi- och finansdirektör en genomgång av resultat- och balansräkning, nyckeltal samt större projekt med respektive divisionschef och controller med ytterligare inbjudna medlemmar från koncernledningen. Tre gånger under året sker en genomgång med varje division av mer långsiktiga frågor uppdelat på HR, strategi och budget. Kvartalsvis följs hållbarhetsmålen upp med fokus på utfall samt genomförda och planerade aktiviteter. Under 2022 har Sara Klingenberg utsetts till Executive Vice President och HR-direktör från och med den 18 maj 2022, Linda Pålsson utsetts till Executive Vice President och Divisionschef Energy från och med den 1 augusti 2022 och Bo Sandström utsetts till Executive Vice President och ekonomi- och finansdirektör från och med den 7 november 2022. För mer information om medlemmarna i koncernledningen, se sidorna 47–48.

### Ersättning till ledande befattningshavare

De riktlinjer för koncernen som antogs vid årsstämman 2022 samt information om ersättning till ledande befattningshavare som utbetalats under 2022 finns i not 6. Ersättningsutskottets utvärdering har resulterat i slutsatsen att riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare som har beslutats av årsstämman 2022 har följts.

### K. Hållbarhet

Hållbarhet är en integrerad del av AFRYs affärsstrategi och styrelsen följer bolagets insatser och resultat på området. Styrelsen godkänner styrdokument som styr hållbarhetsarbetet i AFRY och är därigenom högst ansvarig för att införliva hållbarhet i den övergripande beslutsprocessen.

Styrelsen övervakar förvaltningen av AFRYs hållbarhetsarbete inklusive väsentliga hållbarhetsfrågor och tillhörande hållbarhetsmål samt AFRYs påverkan på ekonomi, människor och miljö genom att godkänna års- och hållbarhetsredovisningen. Chefen för hållbarhetsstaben upphandlar samma revisorer som utför den finansiella revisionen för att granska hållbarhetsredovisningen.

Genom att styrelsen delegerar ansvar blir VD och koncernchef Jonas Gustavsson ytterst ansvarig för AFRYs hållbarhetsarbete. Det operationella ansvaret för AFRYs hållbarhetsarbete har strategi- och hållbarhetsdirektör Henrik Tegnér som sedan 1 januari 2022 ingår i koncernledningen. Till sitt stöd har strategi- och hållbarhetsdirektören en stab. Hållbarhet är en integrerad del i koncernledningens arbete och hållbarhetsfrågor diskuteras kontinuerligt.

Delar av koncernledningen ingår i ett särskilt utskott, GRECS (Governance, Risk, Ethics, Compliance och Sustainability), som syftar till att följa upp på utrustning och implementering av relevanta program för riskhantering, förebyggande åtgärder och kontrollaktiviteter, vilket inkluderar risker kring negativ påverkan på ekonomi, miljö och människor. GRECS består av VD och koncernchef, ekonomi- och finansdirektör, chefsjurist, kommunikationsdirektör, HR-direktör och strategi- och hållbarhetsdirektör, chef för hållbarhetsstaben samt andra nyckelpersoner såsom Chief Compliance and Ethics Officer och säkerhetschef. Under 2022 utvecklades tidigare styrkommitté för hållbarhetsfrågor, Sustainability Committee, till följd av att strategi- och hållbarhetsdirektören ingår i koncernledningen och att chef för hållbarhetsstaben har blivit en permanent medlem av utskottet GRECS.

Hållbarhetsarbetet är även integrerat i befintliga stabsfunktioner, vilka ansvarar för genomförandet inom sina respektive funktioner. Divisionscheferna ansvarar för att utveckla och driva hållbarhetsarbetet i sina verksamheter samt i alla sina kunduppdrag via konsulterna och har kontaktpersoner för hållbarhetsrelaterade frågeställningar beroende på lokala behov. Detta stöds av ett ledningssystem.

Under året har ett nytt forum, Sustainability Forum, etablerats på koncernnivå med syftet att stödja och koordinera hållbarhetsarbetet inom organisationen. AFRYs chef för hållbarhetsstaben är ordförande för forumet och övriga permanenta medlemmar är strategi- och hållbarhetsdirektören, hållbarhetsstaben och divisionernas kontaktpersoner för hållbarhetsfrågor. Övriga intressenter bjuds in vid behov. Sustainability Forum har haft fyra möten under 2022.

### Code of Conduct

AFRYs Code of Conduct bygger på UN Global Compacts tio principer och är en sammanställning av de åtaganden, regler och riktlinjer som utgör grunden för verksamheten. Den definierar de normer och värderingar som ligger till grund för hur AFRY bedriver affärsrelationer med kunder, affärspartner, medarbetare och andra intressenter. AFRYs Code of Conduct omfattar samtliga anställda i alla länder samt koncernens styrelse. Under 2020 lanserades en obligatorisk e-utbildning för alla anställda om AFRYs Code of Conduct som syftar till att stödja organisationen i att efterleva sina åtaganden kring ansvarsfullt företagande, läs mer på sidan 102.

AFRY förväntar sig att alla affärspartner – inklusive leverantörer, underleverantörer, joint venture partners och företrädare – följer principer som är förenliga med AFRYs Code of Conduct. Under 2020 uppdaterades AFRYs Code of Conduct för affärspartners, Business Partner Criteria, och under 2021 introducerades en e-utbildning som syftar till att tillgängliggöra kraven i Business Partner Criteria.

### Hållbarhetspolicy

AFRYs hållbarhetspolicy antogs i december 2020 och gäller hela koncernen. Policyn speglar AFRYs affärsstrategi och ambitioner inom hållbarhet samt förstärker hur verksamheten ska drivas i linje med 1,5-gradersmålet och Agenda 2030. Policyn innehåller bland annat att verksamheten ska ha ett holistiskt förhållningssätt i kunduppdrag, affärs- och strategiutveckling, partnerskap och samverkan med civil-

samhället; att hållbarhetsrelaterade risker och möjligheter ska identifieras och hanteras i anbudsskedet; att bolaget ska verka för ökad medvetenhet och kompetens för alla medarbetare om hur de bidrar till ökad hållbarhetsprestanda genom sina uppdrag; att hållbarhetsaspekter ska identifieras och integreras i uppdragen; att försiktighetsprincipen ska tillämpas; samt att AFRY aktivt ska söka transformativa och innovativa uppdrag som accelererar hållbarhetsomställningen. Under 2022 lanserades en obligatorisk e-utbildning för alla anställda inklusive styrelsen om AFRYs hållbarhetsarbete som syftar till att stödja organisationen i att genomföra AFRYs hållbarhetsåtaganden, läs mer på sidan 102.

### Styrning från internationella ramverk och riktlinjer

AFRYs hållbarhetsarbete styrs av internationella ramverk och riktlinjer som avser att säkerställa en hållbar utveckling. Policyåtaganden för ansvarsfullt företagande inkluderar de 10 principerna från UN Global Compact inom mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö och antikorrruption, FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling (Agenda 2030) samt Parisavtalet och 1,5-gradersambitionen. Utöver detta hämtas inspiration och vägledning från andra relevanta initiativ och ramverk för att säkerställa att AFRYs hållbarhetsarbete förhåller sig till vetenskap, erkända principer och standarder.

### Ledningssystem

AFRY har ett övergripande ledningssystem med policyer, direktiv och processer som gäller hela verksamheten och policyerna godkänns årligen av styrelsen. AFRYs Code of Conduct samt AFRYs viktigaste policyer finns tillgängliga på webbplatsen, afry.com. Ledningssystemet är certifierat enligt ISO 9001 Kvalitet, ISO 14001 Miljö samt ISO 45001 Arbetsmiljö. Cirka 83 procent av AFRYs verksamhet täcks av ISO 9001 certifikatet, 79 procent av ISO 14001 certifikatet och 79 procent av ISO 45001 certifikatet. De legala enheter som omfattas listas i certifikatens appendix. Certifikaten finns tillgängliga på webbplatsen, afry.com.

Ledningssystemets implementering och effektivitet följs upp i det koncernövergripande interna kvalitetsrevisionsprogrammet, där det finns en övergripande treårsplan och där en mer detaljerad plan tas fram varje år. Under 2022 gjordes i detta program 32 projektrevisioner och 31 revisioner av management- och supportprocesser. Revisionsprogrammet inkluderar även miljö och arbetsmiljö och är i linje med ISO 9001, 14001, 45001. Summeringen av resultatet rapporteras till koncernledningen.

# Styrelsens rapport om internkontroll

Styrelsens ansvar för internkontroll 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.

Syftet med interna kontroller är att bolagets verksamhet är effektiv och ändamålsenlig, att den finansiella rapporteringen är tillförlitlig samt att tillämpliga lagar och förordningar efterlevs. Det systematiska tillvägagångssättet beskrivs nedan i enlighet med COSO ramverket för internkontroll som baseras på Kontrollmiljö, Riskbedömning, Kontrollaktiviteter, Information och Kommunikation samt Uppföljning. Arbetet med den interna kontrollen och riskhanteringen är inte statistiskt eller separat från verksamheten utan AFRY utvecklar sitt arbete kontinuerligt för att säkerställa att processerna är införlivade i AFRYs verksamhet.

## Kontrollmiljö

Kontrollmiljön utgör internstyrning och återspeglar bolagets etiska värderingar, företagskultur, finansiella mål och hållbarhetsmål. De vägledande principerna är att säkerställa att beslutsvägar, ansvar och delegering av befogenheter är tydligt definierade och kommunicerade mellan olika nivåer i organisationen samt att målsättningarna för den interna kontrollen nås. I styrelsens arbetsordning och instruktioner för VD och koncernchef säkerställs tydliga roller och ansvarsfördelning som syftar till en effektiv hantering och tillsyn av verksamhetens risker. Koncernledningen ansvarar även för tillsynen av de interna kontroller som krävs för att hantera väsentliga risker i den löpande verksamheten och den finansiella rapporteringen. Operativa beslut fattas på koncernnivå medan beslut om strategi, övergripande finansiella frågor, förvärv och större investeringar fattas av AFRYs styrelse med stöd av koncernledningen. Se Bolagsstyrningsrapporten för mer information om styrelsens och koncernledningens arbete på sidorna 40–41. AFRYs interna attestordning tydliggör beslutsnivåer och rutiner för delegering av operationella beslut. Ett särskilt utskott kallat GRECS (Governance, Risk, Ethics, Compliance och Sustainability), som består av medlemmar ur koncernledningen såsom VD och koncernchef, ekonomi- och finansdirektör, chefsjurist, kommunikationsdirektör, HR-direktör, strategi- och hållbarhetsdirektör samt av andra nyckelpersoner såsom Chief Compliance and Ethics Officer, säkerhetschef och hållbarhetschef träffas regelbundet och följer upp på utställningen och genomförandet av relevanta program för riskhantering, förebyggande åtgärder och

kontrollaktiviteter inklusive processer för att bedöma och förebygga negativ påverkan på miljö och mänskliga rättigheter.

## Riskbedömning

Styrelsen har det yttersta ansvaret för att begränsa och följa upp AFRYs riskexponering. Den bedömer regelbundet riskprofilen och godkänner årligen koncernens riskkarta. Revisionsutskottet får regelbunden uppdatering från chefsjuristen om koncernens GRC arbete (Governance, Risk and Compliance) och väsentliga tvister. Revisionsutskottet har kontinuerlig och regelbunden kontakt med koncernens interna och externa revisorer för att utvärdera risker i den finansiella rapporteringen. Koncernledningen ansvarar för hanteringen av väsentliga risker i den löpande verksamheten och styrningen sker via GRECS-utskottet. AFRYs riskbedömning avseende den finansiella rapporteringen syftar till att identifiera och utvärdera de mest väsentliga riskerna i gruppens bolag, affärsområden, divisioner, processer och operativa verksamhet, vilka i sin tur kan påverka den finansiella rapporteringen och verksamhetens förmåga att nå sina mål som helhet. AFRY har implementerat utvärderings- och ledningsprocesser som bedömer risker relaterade till bolagets finansiella rapportering, den löpande verksamheten och projektrisken. Strukturerade rutiner utgör grunden för bedömningen, hanteringen och kontrollen av risker så att de hanteras som en integrerad del av affärsverksamheten. En central utvärderingsprocess i anbudsförfarandet är Code of Conduct Assessment-processen som lanserades år 2020 och återspeglar AFRYs Code of Conduct och därmed även UN Global Compact's tio principer, Agenda 2030 och 1.5°C Business Playbook och FN:s deklARATIONER om mänskliga rättigheter. Code of Conduct Assessment-processen och dess utfall beskrivs vidare i Risk rapporten på sidan 53 och hållbarhetsnoterna på sidan 111 i årsredovisningen.

## Kontrollaktiviteter

För att säkerställa att verksamheten bedrivs effektivt samt att den finansiella rapporteringen konsekvent ger en sann och rättvisande bild är kontrollaktiviteter inbyggda i nyckelprocesser. Dessa kontrollaktiviteter involverar alla nivåer av koncernen. Ansvaret för utförandet av kontrollaktiviteterna är fördelade i koncernen där tydliga roller säkerställer effektivitet och tillförlitlighet. Särskilda kontrollaktiviteter syftar till att förebygga eller upptäcka i tid risker för felaktiga uppgifter i den finansiella rapporteringen. Ekonomistyrningen sköts av AFRYs centrala enhet för koncernekonomi med stöd av divisionernas ekonomifunktioner genom harmonise-

rade kontrollprocesser. En kontinuerlig resultatanalys görs för koncernens samtliga enheter, inklusive de utländska enheterna. Redovisning och rapportering som rör koncernens svenska enheter är centraliserad till en ekonomiavdelning som är baserad på huvudkontoret. Exempel på kontrollaktiviteter är resultatanalyser, kontrollmoment inom processerna för redovisning och hantering av intäkter och fordringar, utbetalningar, anläggningstillgångar, pågående arbeten, lön, moms/skatt, löpande bokföring, konsolidering och rapportering samt registervård. Ett nytt koncernövergripande affärssystem (ERP) rullas ut för att förstärka kontrollerna.

Ett koncernövergripande ledningssystem finns för verksamhetsstyrning och verksamhetsstöd. Ledningssystemet består av policyer, direktiv, riktlinjer, processer, rutiner och verktyg som ger förutsättningar för att säkra att kraven och förväntningarna på en god kontrollmiljö uppfylls. Sälj- och leveransprocesserna stöttar den operativa verksamheten i att bemöta och säkra uppfyllnad av kundkrav, lagkrav och AFRYs åtaganden till UN Global Compact. Dessa processer anpassas i verksamheten för olika tekniska områden, branscher och marknader. Ytterligare kontrollaktiviteter finnes i behörighetskontroller och attestkontroller. Utvecklingen av kontrollaktiviteter leds centralt medan divisionernas ledningsgrupper ansvarar för att genomföra relevanta kontrollaktiviteter inom sina organisationer.

## Information och kommunikation

Information om bolagets interna kontroll och finansiella rapportering finns i ledningssystemet som är tillgängligt för alla berörda via koncernens intranät. På intranätet finns även riktlinjer och verktyg som tillhandahålls av respektive supportfunktion. En uppdatering sker vid förändrade interna eller externa krav och förväntningar på den interna kontrollen eller den finansiella rapporteringen. För kommunikation med externa parter finns en kommunikationspolicy som anger riktlinjer för hur denna kommunikation bör ske. Syftet med policyn är att säkerställa att alla informationskyldigheter efterlevs på ett korrekt och fullständigt sätt. Den interna kommunikationen har som mål att varje medarbetare ska förstå bolagets värderingar, riktning och affärsverksamhet. Information till medarbetare ges löpande genom olika kanaler. Information kommuniceras bland annat via koncernens intranät och genom uppdateringar till chefer, spridning genom divisionernas kvalitetssamordnare och finansenheter, samt riktade utbildningsinsatser.

### Uppföljning

Efterlevnaden och effektiviteten i de interna kontrollerna följs upp löpande både av styrelse och av ledning för att säkerställa högkvalitativa processer. Företagets ekonomiska ställning och framtida planer behandlas vid varje styrelsemöte. Styrelsen får dessutom utförliga månatliga rapporter avseende den finansiella ställningen och ekonomiska utvecklingen. Revisionskommittén fastställer de principer som skall gälla avseende redovisning och finansiell rapportering och utövar uppföljning av detta regelverk. Revisionsutskottet träffar externrevisorerna för att informera sig om revisionens inriktning och omfattning, diskutera utfall samt samordningen av den externa och interna revisionen. Utskottet fastställer även inriktning, omfattning och tidplaner för interntrevisionens arbete, vars granskningar rapporteras till revisionsutskottet och fortlöpande även till ledningen för eventuella åtgärder. Utskottet säkerställer därmed att kontrollaktiviteter finns på plats för att hantera väsentliga riskområden i processerna för den finansiella rapporteringen. Revisionsutskottet får även regelbundna uppdateringar av GRC arbetet av chefsjuristen. Minst ett styrelsemöte per år utvärderar internkontrollen över den finansiella rapporteringen. I samma möte utvärderar även styrelsen koncernens riskhantering och riskkarta.

AFRYs system för ekonomisk styrning och kontroll möjliggör effektiv uppföljning av ekonomin i verksamheten. Rapporter generas månadsvis för varje resultatenheter och rapporter avseende uppdragens ekonomi följs upp löpande. Eventuella fel och vidtagna åtgärder rapporteras i linjeorganisationen till närmaste chef. AFRY genomför löpande kvalitetsrevisioner i verksamheten för att följa upp på tillämpningen av internkontroll och ledningssystem för att säkerställa att verksamheten lever upp till koncernens interna ambitioner, externa krav och förväntningar. Prioriterade områden för kvalitetsrevisioner är kvalitet, miljö- och arbetsmiljö, processer och system, efterlevnaden av riskhanteringsprocessen i anbudsförfarandet, samt de kvalitetsgranskningar av uppdrag som koncernen åtagit sig att utföra. Rapportering sker till VD och koncernchef och koncernledningen.

### Internrevision

Internrevisionsfunktionen ger oberoende försäkran och utvärdering om riskhantering och intern kontroll och övervakar effektiviteten i genomförandet av ledningssystemet. Internrevisorn planerar sitt arbete med input från revisionsutskottet, koncernledningen, divisionsledningen och koncernledningen. Internrevisioner genomförs för enskilda divisioner och stödfunktioner, samt för företagsövergripande processer och tematiska områden. Resultatet av revisionerna rapporteras regelbundet till revisionsutskottet och koncernledningen. En handlingsplan utarbetas av den granskade enheten för att hantera observationer. Internrevisorn följer sedan upp, i samarbete med ansvarig chef, för att säkerställa att varje markerad observation åtgärdas inom en definierad tidsperiod.

## Revisors yttrande om bolagsstyrningsrapporten

Till bolagsstämman i AFRY AB, org. nr 556120-6474

### Uppdrag och ansvarsfördelning

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2022 på sidorna 38–44 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

### Granskningens inriktning och omfattning

Vår granskning har skett enligt FARs uttalande RevU 16 Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten. Detta innebär att vår granskning av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för våra uttalanden.

### Uttalande

En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Upplýsningar 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 31 mars 2023

KPMG AB

Joakim Thilstedt  
Auktoriserad revisor

# Styrelse



① **Tom Erixon**  
Styrelseordförande och ordförande i ersättnings- och projektutskottet  
Invald: 2021  
Född: 1960  
Utbildning: Jur. kand från Lunds universitet, Sverige och MBA i företagsekonomi från IESE, Spanien.  
Nuvarande befattning och andra väsentliga uppdrag: VD och koncernchef för Alfa Laval och ordförande i Teknikföretagens styrelse.  
Arbetslivserfarenhet: VD och koncernchef för Ovako-koncernen, VD för Sandvik Coromant, Managing Partner för Boston Consulting Group och Practice Leader Industrial Goods.  
Innehav: 15 000 B-aktier.



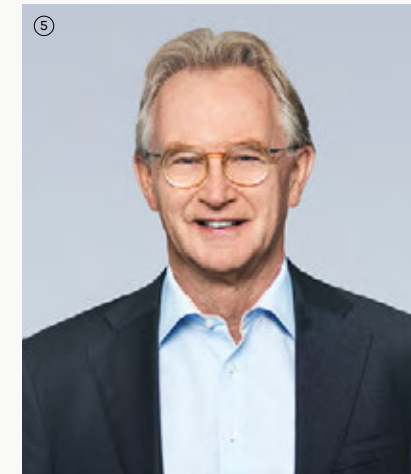
② **Gunilla Berg**  
Styrelseledamot och ledamot i revisionsutskottet och projektutskottet  
Invald: 2017  
Född: 1960  
Utbildning: Civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm.  
Nuvarande befattning och andra väsentliga uppdrag: Styrelsemedlem Atrium Ljungberg AB och Praktikertjänst AB.  
Arbetslivserfarenhet: CFO, PostNord, Vice VD och CFO för SAS koncernen samt Vice VD och CFO för KF koncernen.  
Innehav: 1 000 B-aktier.



③ **Henrik Ehrnrooth**  
Styrelseledamot och ledamot i ersättningsutskottet och projektutskottet  
Invald: 2019  
Född: 1954  
Utbildning: M.Sc. i Forest Economics, Helsingfors Universitet samt B.B.A., Hanken Svenska Handelshögskolan i Helsingfors.  
Nuvarande befattning och andra väsentliga uppdrag: Styrelseordförande i Otava Group och styrelsemedlem i rådgivande nämnden för Climate Leadership Coalition samt styrelseledamot i Marcus Wallenbergs Stiftelse.  
Arbetslivserfarenhet: VD för Pöyry samt styrelseordförande i YIT Corporation och Caverion Corporation.  
Innehav: 3 515 996 B-aktier genom Corbis S.A.



④ **Carina Håkansson**  
Styrelseledamot och ledamot i revisionsutskottet  
Invald: 2021  
Född: 1961  
Utbildning: Jägmästare, Sveriges Lantbruksuniversitet.  
Nuvarande befattning och andra väsentliga uppdrag: Styrelseledamot i SCA samt styrelseledamot i Vasaloppet. Ordförande i IVA:s avdelning VIII, skogsnäringens teknik.  
Arbetslivserfarenhet: VD för branschorganisationen Skogsindustrierna, CEO för Dalakraft och CEO för Stora Enso Skog/Wood Supply Sweden.  
Innehav: 1 000 B-aktier.



⑤ **Neil McArthur**  
Styrelseledamot  
Invald: 2021  
Född: 1961  
Utbildning: MBA – INSEAD, BSc Hons Civil Engineering, University of Glasgow och CEng MIMechE.  
Nuvarande befattning och andra väsentliga uppdrag: Senior partner inom Energy divisionen för Oliver Wyman.  
Arbetslivserfarenhet: VD och Ordförande för Executive Board på Arcadis N.V., Executive Board Member, Senior Vice President och Managing Director Europe för Booz & Company och flertalet Project Management roller inom Shell International Petroleum Exploration & Production.  
Innehav: 3 334 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: Partner EQT Public Value. Styrelseledamot i Storytel AB.  
Arbetslivserfarenhet: Partner Zeres Capital, Senior Partner CapMan. Head of 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: Viaplay Group AB, BEWi ASA, Coor Service Management Holding AB och Ellos Group Holding AB. Ledamot i Nasdaq Stockholms disciplinnämnd.  
 Arbetslivserfarenhet: CFO på OMX, Carnegie och Apoteket AB, VD på Apoteket AB och Group Treasurer på Investor AB.  
 Innehav: 5 000 B-aktier.



⑧ **Tuula Teeri**  
 Styrelseledamot  
 Invald: 2022  
 Född: 1957  
 Utbildning: Ph.D i genetik från Helsingfors Universitet.  
 Nuvarande befattning och andra väsentliga uppdrag: Verkställande direktör i Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA) och ordförande i The European Council of Academies of Applied Sciences Technologies and Engineering (Euro-CASE) och ledamot i The Academic Research Council, Singapore samt medlem och vice ordförande i Stockholms Universitets styrelse.  
 Arbetslivserfarenhet: Rektor vid Aalto Universitet (Finland) och prorektor vid Kungliga Tekniska högskolan (KTH). Styrelseledamot i Näringslivets organisation (EVA) och i Näringslivets forskningsinstitut (Etla).  
 Innehav: –

⑨ **Jessica Åkerdahl**  
 Styrelseledamot, arbetstagarrepresentant  
 Invald: 2019  
 Född: 1974  
 Utbildning: Civilingenjör.  
 Nuvarande befattning: Anställd inom divisionen Process Industries.  
 Innehav: –

⑩ **Fredrik Sundin**  
 Styrelseledamot, arbetstagarrepresentant  
 Invald: 2021  
 Född: 1972  
 Utbildning: Civilingenjör Teknisk fysik, Uppsala Universitet.  
 Nuvarande befattning: Anställd inom divisionen Industrial & Digital Solutions.  
 Innehav: –

⑪ **Bodil Werkström**  
 Suppleant, arbetstagarrepresentant  
 Invald: 2021  
 Född: 1975  
 Utbildning: Kandidatexamen i Byggteknik från BTH.  
 Nuvarande befattning: Anställd inom divisionen Infrastructure.  
 Innehav: –

⑫ **Tomas Ekvall**  
 Suppleant, arbetstagarrepresentant  
 Invald: 2017  
 Född: 1981  
 Utbildning: Ingenjör, IT & Automation  
 Nuvarande befattning: Verksam inom divisionen Industrial & Digital Solutions.  
 Innehav: 344 B-aktier.

Revisorer  
 KPMG AB  
 Huvudansvarig revisor  
 Joakim Thilstedt

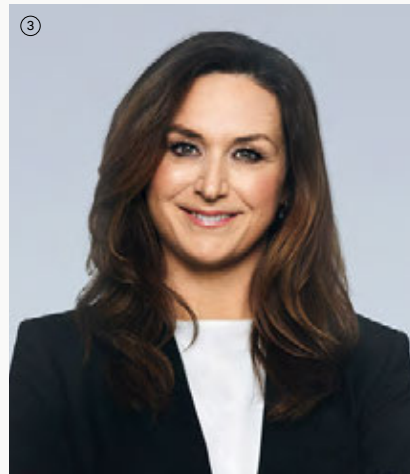
# Koncernledning



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:** 11 963 B-aktier, 2019 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 6 000 000.



② **Bo Sandström**  
 Ekonomi- och finansdirektör  
 Anställd: 2022  
 Född: 1975  
**Utbildning:** Civilingenjör Teknisk Fysik och Civilekonom.  
**Arbetslivserfarenhet:** CFO för ICA-handlarnas Förbund, Telia Sweden, SATS Group och Scandinavian Airlines Sweden. Managementkonsult på McKinsey & Company.  
**Innehav:** 1 000 B-aktier.



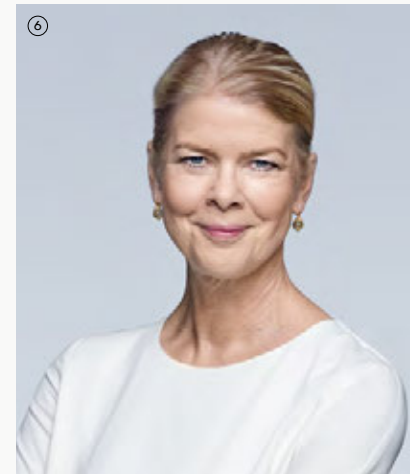
③ **Sara Klingenberg**  
 HR-direktör  
 Anställd: 2015  
 Född: 1973  
**Utbildning:** Kandidatexamen i Personlig utveckling och Psykologi, Lund University.  
**Arbetslivserfarenhet:** Ledande roller inom rekrytering och HR på ett antal internationella bolag som Microsoft, Accenture, Eniro och AFRY/+ Chefsbefattningar inom HR, på Accenture, Eniro and AFRY.  
**Innehav:** –



④ **Cathrine Sandegren**  
 Kommunikationsdirektör  
 Anställd: 2016  
 Född: 1977  
**Utbildning:** Graduate Diploma in Business Administration, Copenhagen Business School.  
**Arbetslivserfarenhet:** Head of Corporate, IR and Internal Communication ÅF, Corporate Communication Manager, SAS.  
**Innehav:** 1 166 B-aktier, 2019 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000. 2020 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000.



⑤ **Susan Gustafsson**  
 Chefsjurist  
 Anställd: 2019  
 Född: 1973  
**Utbildning:** Jur.kand (L.L.M) från Lunds och Maastricht Universitet, INSEAD Leading Innovation Programme.  
**Arbetslivserfarenhet:** Group General Counsel (2015–2019) – MTG Modern Times Group and Nordic Entertainment Group, Stockholm. EVP General Counsel Martell Mumm Perriet-Jouët (2008–2015), M&A and corporate lawyer (2003–2008) – Pernod Ricard, Paris. M&A and corporate lawyer (1999–2003) – Advokatfirman Vinge och Landwell & Partners, Paris.  
**Innehav:** 1 000 B-aktier, 2019 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000.



⑥ **Malin Frenning**  
 Divisionschef Infrastructure  
 Anställd: 2019  
 Född: 1967  
**Utbildning:** Maskinteknisk linje vid Luleå tekniska universitet.  
**Arbetslivserfarenhet:** Landstingsdirektör Stockholms Läns Landsting. Chefspositioner inom Telia, däribland vd för Telia Sverige och chef för bredbandsaffären i Norden och Baltikum.  
**Innehav:** 1 250 B-aktier, 2019 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000. 2020 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000.



⑦ **Robert Larsson**  
 Divisionschef Industrial & Digital Solutions  
**Anställd:** 2018  
**Född:** 1967  
**Utbildning:** Civilingenjör  
**Arbetslivserfarenhet:** Flertal ledande chefspositioner på ABB, senast Lead Division Manager, Robotics & Motion Scandinavia.  
**Innehav:** 4 000 B-aktier, 2019 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 2 000 000.



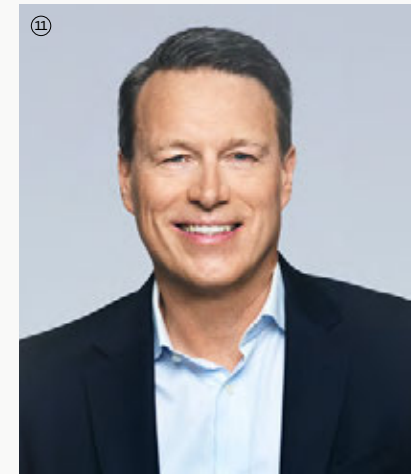
⑧ **Nicholas Oksanen**  
 Divisionschef Process Industries  
**Anställd:** 1993 (Pöyry)  
**Född:** 1967  
**Utbildning:** M.Sc. Paper Technology and Economics, Helsinki University of Technology, Finland 1993.  
**Arbetslivserfarenhet:** Pöyry, President, Business Unit Pulp and Paper 2009–2019, Pöyry, various leading positions within Pulp and Paper 1997–2009, Jaakko Pöyry Deutschland GmbH, Process Engineer 1995–1997, Pöyry, Paper Technology Division, Process Engineer 1993.  
**Innehav:** -  
 2019 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000.  
 2020 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000.



⑨ **Linda Pålsson**  
 Divisionschef Energy  
**Anställd:** 2014  
**Född:** 1974  
**Utbildning:** Elektroingenjör, Chalmers Tekniska Högskola.  
**Arbetslivserfarenhet:** Flertal ledande positioner såsom Regional Manager Infratek, CEO Triventus, Business Area Manager ÅF, VP and Head of Hydro & Energy Nordics AFRY.  
**Innehav:** 3 904 B-aktier, 2019 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 300 000  
 2020 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 300 000



⑩ **Roland Lorenz**  
 Divisionschef Management Consulting  
**Anställd:** 1999 (Pöyry)  
**Född:** 1970  
**Utbildning:** Computer Science och Electrical Engineering, University of Applied Science Dortmund och University Bochum, Tyskland.  
**Arbetslivserfarenhet:** VP och Head of Energy Management Consulting Nordics, Central- och Sydeuropa hos Pöyry 2010–2019, MD och Head of Energy Management Consulting hos Pöyry 2007–2010 och innan dess flera ledande positioner inom Management Consulting.  
**Innehav:** 3 000 B-aktier, 2019 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 900 000.  
 2020 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000.



⑪ **Per Kristian Egseth**  
 Divisionschef AFRY X  
**Anställd:** 2021  
**Född:** 1974  
**Utbildning:** M.Sc. London school of economics, B.Sc Copenhagen Business School.  
**Arbetslivserfarenhet:** Ledande positioner inom Hitachi och IBM inom digitalisering.  
**Innehav:** 4 595 B-aktier.



⑫ **Henrik Tegnér**  
 Strategi- och hållbarhetschef  
**Anställd:** 2020  
**Född:** 1970  
**Utbildning:** M.Sc. Industrial Engineering and Management, Chalmers University of Technology.  
**Arbetslivserfarenhet:** Accenture 1996–2019 i flertal ledande positioner, Managing Director & Head of Utilities Nordic.  
**Innehav:** 1 000 B-aktier.



# Ekonomisk redovisning



## Förvaltningsberättelsen

Styrelsen och verkställande direktören för AFRY AB (publ), organisationsnummer 556120-6474, avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för verksamhetsåret 2022. AFRY AB, med säte i Stockholm, är moderbolag i koncernen.

### Verksamheten

AFRY är ett ledande europeiskt företag med global räckvidd inom teknik, design och rådgivning. Med 19 000 hängivna experter inom infrastruktur, industri, energi och digitalisering, skapar bolaget hållbara lösningar för kommande generationer. AFRY har en stark position i Norden och utvalda internationella segment och pågående projekt i mer än 100 länder världen över.

### Nettoomsättning och resultat

Under året uppgick nettoomsättningen till 23 552 MSEK (20 104), en tillväxt med 17,1 procent (5,9). Den organiska tillväxten var 7,8 procent (5,6) och 8,1 procent (5,3) justerat för kalendereffekter.

EBITA och EBITA-marginalen uppgick till 1 729 MSEK (1 662) respektive 7,3 procent (8,3). Effekterna av IFRS 16 Leasingavtal på EBITA var -10 MSEK (3) och 545 MSEK (569) på EBITDA. Justerat för jämförelsestörande poster uppgick EBITA till 1 886 MSEK (1 712). Motsvarande EBITA-marginal uppgick till 8,0 procent (8,5). Jämförelsestörande poster uppgick till -157 MSEK (-50) och avser kostnader för anpassning och konfiguration av molnbaserade IT-system samt omstruktureringskostnader för Division Infrastructure och Koncernfunktioner.

Debiteringsgraden uppgick till 74,7 procent (74,7) under året.

EBIT uppgick till 1 444 MSEK (1 523). Skillnaden mellan EBIT och EBITA består av förvärvsrelaterade icke kassaflödespåverkande poster, nämligen avskrivningar på förvärvsrelaterade anläggningstillgångar uppgående till -170 MSEK (-159), förändring av bedömningar av framtida villkorade köpeskillingar om 14 MSEK (36), realisationsresultat främst bestående av avyttring av en fastighet om -63 MSEK (0) samt nedskrivning av verksamhet i Ryssland och nedskrivning av övervärde på fastighet om -66 MSEK (-17).

Resultat efter finansiella poster uppgick till 1 220 MSEK (1 393) och periodens resultat efter skatt var 974 MSEK (1 130). Finansnettot uppgick i perioden till -224 MSEK (-129), förändringen förklaras främst av ökade räntekostnader och valutakurseffekter. Finansnettot påverkades av diskonteringsräntor relaterade till leasing i enlighet med IFRS 16 Leasingavtal om -48 MSEK (-46) och diskontering av villkorade köpeskillingar om -3 MSEK (-5), vilka inte har påverkat kassaflödet. Valutakursförändringar relaterat till RUB/SEK hade en påverkan om -30 MSEK på finansnettot i perioden.

Skattekostnaden uppgick till -246 MSEK (-264) motsvarande en skattesats om 20,2 procent (18,9). Skattesatsen under perioden påverkades främst av nyttjande av ej tidigare redovisade ackumulerade underskott samt av ej avdragsgilla kostnader.

### Förvärv

Under 2022 har fyra verksamheter förvärvats, vilka på helårsbasis förväntas bidra med en omsättning om 578 MSEK. För mer information se not 3.

### Kassaflöde och finansiell ställning

Nettolåneskulden för koncernen inklusive IFRS 16 Leasingavtal uppgick till 6 849 MSEK (5 726). Nettolåneskulden för koncernen exklusive IFRS 16 Leasingavtal uppgick till 4 646 MSEK (3 565) vid årets slut och 3 565 MSEK (2 756) vid årets början. Kassaflödet från den löpande verksamheten exklusive IFRS 16 minskade nettolåneskulden med 550 MSEK (981), kassaflöde från den löpande verksamheten inklusive IFRS 16 uppgick

till 1 042 MSEK (1 498). Under året har nettolåneskulden ökat till följd av förvärv och utbetalda villkorade köpeskillingar om 817 MSEK (1 159). Under andra kvartalet 2022 gjordes en utdelning om 623 MSEK.

Under andra kvartalet har AFRY upptagit tre bilaterala banklån, ett treårigt lån om 500 MSEK, ett femårigt lån om 50 MEUR samt ett sjuårigt lån om 500 MSEK. Bolaget återbetalade ett tidigare obligationslån om 1 000 MSEK som förföll i juni månad. Därtill har AFRY utestående emitterat företagscertifikat om 190 MSEK inom sitt företagscertifikatprogram vid årets slut.

I början av fjärde kvartalet återbetalades räntebärande interna låneskulder om 561 MRUB som AFRY AB och AFRY Group Finland Oy hade gentemot AFRY RUS LLC. När återbetalningen gjordes stängdes de interna lånen i RUB samt tillhörande tidigare gjorda valutaderivat i RUB/SEK till ett slutgiltigt ackumulerat valutaresultat i koncernens finansnetto på totalt -30 MSEK.

Koncernens totala likvida medel uppgick vid periodens slut till 1 088 MSEK (2 112) och outnyttjade kreditfaciliteter uppgick till 3 056 MSEK (2 451).

### Värdering av koncernens tillgångar och avsättningar

AFRY har prövat värderingen av koncernens goodwill per tredje kvartalet. Prövningen har inte givit upphov till nedskrivningsbehov. Det har följts upp om det finns några indikationer att uppdaterade nedskrivningstester per 31 december 2022 behöver göras. Inga sådana indikationer har noterats. Inga väsentliga avsättningar har gjorts under perioden.

### Moderbolaget

Moderbolagets rörelseintäkter för 2022 uppgick till 1 417 MSEK (1 278) och avser främst koncerninterna tjänster. Resultatet efter finansnetto var 44 MSEK (79). Likvida medel uppgick till 308 MSEK (1 155). Bruttoinvesteringar i immateriella och materiella anläggningstillgångar var 41 MSEK (85). Under perioden har skattesatsen påverkats av ej skattepliktiga intäkter i form av utdelningar från dotterbolag.

### Lagstadgad hållbarhetsrapport

I enlighet med ÅRL 6 kap 11§ har AFRY valt att upprätta den lagstadgade hållbarhetsrapporten som en avskild rapport. Omfattning av hållbarhetsrapporten, som även avser AFRYs hållbarhetsredovisning, anges på sidan 99. Revisorns yttrande om den lagstadgade hållbarhetsrapporten återfinns på sidan 124. AFRY har ingen tillståndspliktig verksamhet.

### Medarbetare

Genomsnittligt antal årsanställda uppgick till 17 340 (15 659). Totalt antal anställda vid årets slut var 18 687 (17 019). För mer information om anställda, se not 6.

### Väsentliga händelser under räkenskapsåret

2022 har präglats av kriget i Ukraina och AFRYs omedelbara fokus har varit att säkerställa medarbetares säkerhet och välmående. Under tredje kvartalet tecknade AFRY avtal om att avyttra sitt ryska dotterbolag till den lokala ledningen. Verksamheten i Ryssland står för mindre än 1 procent av AFRYs totala omsättning och det ryska dotterbolaget har cirka 125 anställda. Nedskrivning av koncernmässiga värden avseende Ryssland genomfördes under tredje kvartalet, vilket påverkade nettoresultatet negativt med 66 MSEK (justerat för valuta).

AFRY avyttrade sin andel i Amata Power (Bien Hoa) Ltd under fjärde kvartalet. Realisationsresultatet från avyttringen uppgick till 31 MSEK och hade en positiv påverkan

på EBITA. Kapitalandel avsåg ersättning för tidigare projekt och redovisas därför som övrig rörelseintäkt.

Sara Klingenberg har utsetts till HR-chef den 1 juni 2022. Linda Pålsson har utsetts till chef för Division Energy den 1 augusti 2022. Bo Sandström har utsetts till ekonomi- och finansdirektör den 7 november 2022.

### Väsentliga händelser efter räkenskapsårets utgång

AFRY har förvärvat BLIX Consultancy B.V., Nederländerna samt XPRO AS, Norge. För mer information om väsentliga händelser efter räkenskapsårets utgång, se not 30.

### Aktien

AFRY-aktien är noterat på Nasdaq Stockholm. Aktiekursen var 170,90 kronor (255,00) vid rapportperiodens utgång. Aktier av serie A har 10 röster per aktie och aktier av serie B har 1 röst per aktie. Antalet aktier uppgick per sista december till 113 251 741. Det föreligger inga begränsningar i aktiernas överlåtbarhet på grund av bestämmelser i lag, bolagsordning eller, så vitt är känt för bolaget, i aktieägaravtal.

### Riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare

På årsstämman 2022 antogs riktlinjer för ledande befattningshavare, vilka gäller till årsstämman 2026 om inte väsentliga förändringar ska göras innan dess. En förutsättning för en framgångsrik implementering av bolagets affärsstrategi och tillvaratagandet av bolagets långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, är att bolaget kan rekrytera och behålla kvalificerade medarbetare. För detta krävs att bolaget kan erbjuda konkurrenskraftiga ersättningar. Riktlinjerna omfattar VD och koncernchef och andra medlemmar i koncernledningen som rapporterar till VD och koncernchef ("ledande befattningshavare"). För mer information se not 6.

### Bolagsstyrning

AFRY upprättar bolagsstyrningsrapporten som en från den legala årsredovisningen skild handling. Denna återfinns på sidan 38.

### Förväntningar inför 2023

2022 präglades av spant geopolitiskt läge, ökad inflation och högre räntor vilket medförde en ökad osäkerhet på marknaden. Osäkerheten inför 2023 kvarstår. Samtidigt är det en hög efterfrågan på hållbara och digitala tjänster som drivs av omställningen inom framförallt industri- och energisektorn. AFRY har en väldiversifierad portfölj inom sektorer som står inför omställning och en bra mix av privat och offentlig sektor.

### Förslag till vinstdisposition

Till årsstämmans förfogande står fria vinstmedel 8 874 463 405 kronor. Styrelsen föreslår att dessa vinstmedel disponeras enligt följande:

Till aktieägarna utdelas	
5,50 kronor per aktie	622 884 576
Balanseras i ny räkning	8 251 578 829
<b>Summa</b>	<b>8 874 463 405</b>

### Division Infrastructure

Nyckeltal	2022	2021
Nettoomsättning, MSEK	8 939	7 714
EBITA, MSEK	665	569
EBITA-marginal, %	7,4	7,4
Orderstock	8 136	6 431
Genomsnittligt antal årsanställda	6 483	5 914

#### Nettoomsättning

Nettoomsättningen under 2022 uppgick till 8 939 MSEK (7 714), en ökning med 15,9 procent. Justerat för kalendereffekter var den organiska tillväxten 5,6 procent. Tillväxten drevs av en stark efterfrågan inom de flesta segment och marknader. Orderstocken är på en fortsatt hög nivå.

#### EBITA och marginal

EBITA uppgick till 665 MSEK (569), vilket motsvarar en marginal om 7,4 procent (7,4). Marginalen påverkades positivt av kostnadsprogrammet som initierades under första kvartalet och högre genomsnittliga arvoden men negativt av projektförseningar främst i fastighetssektorn i Sverige, en svag utveckling i Finland mot slutet av året och en ökad användning av underkonsulter.

#### Marknadsutveckling

Offentliga investeringar i transportinfrastruktur ligger fortsatt på en stabil nivå på alla marknader. Politisk osäkerhet påverkar de offentliga utgifterna och kan därmed komma att bromsa investeringar. Högre kostnader, stigande räntor och högre bygg- och materialkostnader mattar av fastighetsmarknaden. Investeringar i skolor, sjukhus och industri är stabila och driver efterfrågan på divisionens tjänster. Investeringar i vattensektorn är kvar på en stabil nivå. Åldrande vatten- och avloppsinfrastruktur, strängare miljöregler och klimatförändringar fortsätter att driva stora investeringar inom detta område.

Division Infrastructure,  
andel av total omsättning

37%

### Division Industrial & Digital Solutions

Nyckeltal	2022	2021
Nettoomsättning, MSEK	5 496	4 924
EBITA, MSEK	445	399
EBITA-marginal, %	8,1	8,1
Orderstock	2 572	2 461
Genomsnittligt antal årsanställda	3 261	3 014

De historiska siffrorna ovan är justerade för organisatoriska förändringar.

#### Nettoomsättning

Nettoomsättningen under 2022 uppgick till 5 496 MSEK (4 924), en ökning med 11,6 procent. Justerat för kalendereffekter var den organiska tillväxten 8,8 procent. Tillväxten drevs av en stark efterfrågan inom alla segment, särskilt inom fordon, tillverkning och försvar.

#### EBITA och marginal

EBITA uppgick till 445 MSEK (399) och motsvarande marginal var 8,1 procent (8,1). Marginalen påverkades negativt av en hög personalomsättning och en ökad användning av underkonsulter, medan en god kostnadskontroll och högre genomsnittliga arvoden påverkade marginalen positivt.

#### Marknadsutveckling

Den pågående omställningen inom industrin, drivet av digitalisering och elektrifiering, leder till en hög efterfrågan på design och utveckling av produkter, tjänster och produktionskapacitet. Den höga efterfrågan på kompetens på marknaden möts genom effektivare leveransmodeller som agila team och en utökad användning av underkonsulter inom AFRY Partner Network. Inom tillverkningsindustrin fortsätter den höga efterfrågan på produkt- och produktionskapacitetsutveckling och efterfrågan inom lifescience, livs- och läkemedel är god.

Division Industrial & Digital Solutions,  
andel av total omsättning

22%

### Division Process Industries

Nyckeltal	2022	2021
Nettoomsättning, MSEK	4 617	3 817
EBITA, MSEK	486	470
EBITA-marginal, %	10,5	12,3
Orderstock	3 428	2 936
Genomsnittligt antal årsanställda	4 116	3 591

De historiska siffrorna ovan är justerade för organisatoriska förändringar.

#### Nettoomsättning

Nettoomsättningen under 2022 uppgick till 4 617 MSEK (3 817), en ökning med 21,0 procent. Justerat för kalendereffekter uppgick den organiska tillväxten till 11,8 procent. Tillväxten drevs av stora capex-projekt inom affärsområdena pulp & paper samt mining & metals särskilt i Sydamerika och en stabil verksamhet i Norden, Centraleuropa och USA. Orderstocken är på en fortsatt hög nivå.

#### EBITA och marginal

EBITA uppgick till 486 MSEK (470) och motsvarande marginal var 10,5 procent (12,3). Marginalen påverkades positivt av en stark utveckling i framförallt Finland och Centraleuropa, men negativt av ökade kostnader för underkonsulter och en mindre gynnsam projektmix.

#### Marknadsutveckling

Sammantaget är aktivitetsnivån på marknaden på en fortsatt hög nivå. Investeringsbeslut för flera större capex-projekt både inom massa och papper och gruv- och metallsektorerna har fattats och flera projekt är i utvecklingsfas. Störningar i leverantörskedjan, stigande inflation och räntor kan leda till försenade investeringsbeslut. Nya hållbara tekniker och lösningar inom batterisektorn, samt träbaserade textilfibrer ökar snabbt. Dessa nya teknologier har bidragit till flera nya aktörer på marknaden med stora möjligheter men även en viss osäkerhet gällande finansiering och erfarenhet av projektgenomförande.

Division Process Industries,  
andel av total omsättning

19%

## Division Energy

Nyckeltal	2022	2021
Nettoomsättning, MSEK	3 032	2 683
EBITA, MSEK	294	301
EBITA-marginal, %	9,7	11,2
Orderstock	4 798	3 713
Genomsnittligt antal årsanställda	1 754	1 683

### Nettoomsättning

Nettoomsättningen under 2022 uppgick till 3 032 MSEK (2 683), en ökning med 13,0 procent. Justerat för kalendereffekter uppgick den organiska tillväxten till 4,9 procent. Tillväxten drevs av en stark efterfrågan, särskilt inom vattenkraft och förnybar energi & värme. Orderstocken ligger på en hög nivå.

### EBITA och marginal

EBITA uppgick till 294 MSEK (301) och motsvarande marginal var 9,7 procent (11,2). Marginalen är på en hög nivå vilket är ett resultat av en god kostnadskontroll och en stark utveckling inom alla segment.

### Marknadsutveckling

De generella utsikterna för energisektorn förbättras på de flesta områden och gröna investeringar i industrin fortsätter att driva energiomställningen. Efterfrågan är stark inom vatten-, kärnkraft- och avfall-till-energi projekt, såväl som gröna ammoniak/ vätgas-, sol- och vindprojekt. Marknaden är även stark för elanslutningar av land- och havsbaserad vindkraft, men också för att stärka befintliga elnät, till exempel för att möjliggöra laddning av elbilar. Även om det råder osäkerheter på marknaden förväntas satsningarna på framförallt förnybar energi i Europa öka ytterligare under 2023 och den hårda konkurrensen om talangerna väntas fortsätta.

Division Energy,  
andel av total omsättning

12%

## Division AFRY X

Nyckeltal	2022	2021
Nettoomsättning, MSEK	1 180	947
EBITA, MSEK	12	44
EBITA-marginal, %	1,0	4,6
Orderstock	204	320
Genomsnittligt antal årsanställda	714	594

### Nettoomsättning

Nettoomsättningen under 2022 uppgick till 1 180 MSEK (947), en ökning med 24,6 procent. Justerat för kalendereffekter var den organiska tillväxten 4,2 procent. Tillväxten drevs av ett ökat antal anställda, högre arvoden och en ökad användning av underkonsulter.

### EBITA och EBITA-marginal

EBITA uppgick till 12 MSEK (44) och motsvarande marginal var 1,0 procent (4,6). EBITA för affärsområde Services uppgick till 103 MSEK (97) och motsvarande marginal var 9,0 procent (10,5). Marginalen påverkades negativt av en lägre debiteringsgrad främst på grund av ett stort antal nyanställda. Översynen av mjukvaruportföljen avslutades under fjärde kvartalet.

### Marknadsutveckling

Efterfrågan på digitala tjänster ligger på en stabil nivå. Det råder en särskilt hög efterfrågan inom cybersäkerhet och business intelligence. Samtidigt ökar efterfrågan på seniora utvecklare och teamleveranser. Det råder fortsatt kompetensbrist och en hög personalomsättning inom IT och digitalisering, därmed är rekrytering och att behålla medarbetare ett prioriterat fokusområde.

Division AFRY X  
andel av total omsättning

5%

## Division Management Consulting

Nyckeltal	2022	2021
Nettoomsättning, MSEK	1 160	945
EBITA, MSEK	166	152
EBITA-marginal, %	14,3	16,1
Orderstock	301	271
Genomsnittligt antal årsanställda	521	457

De historiska siffrorna ovan är justerade för organisatoriska förändringar.

### Nettoomsättning

Nettoomsättningen under 2022 uppgick till 1 160 MSEK (945), en ökning med 22,8 procent. Justerat för kalendereffekter var den organiska tillväxten 13,6 procent. Tillväxten återspeglar den positiva marknaden inom energi- och bioindustrin i hela tjänsteportföljen och en aktiv transaktionsmarknad.

### EBITA och marginal

EBITA uppgick till 166 MSEK (152) och motsvarande marginal var 14,3 procent (16,1). Den höga marginalen var ett resultat av stark efterfrågan inom både energi- och bioindustriverksamheten.

### Marknadsutveckling

Balansen mellan att säkerställa energiförsörjning på kort sikt och minskade koldioxidutsläpp är ett viktigt diskussionsområde i hela den globala ekonomin. I många delar av världen genomförs stora regelförändringar och som ett resultat anpassar företag sina strategier och söker rådgivningstjänster. Den gröna omställningen ökar behovet av biobaserade alternativ och cirkulära lösningar vilket driver efterfrågan på konsulttjänster. Begränsad tillgång på råvaror och stigande kostnader ökar efterfrågan på inköpsstrategier, operationell excellens och digitala transformationstjänster. Efterfrågan på konsulttjänster inom energi- och biobaserade sektorer är fortsatt stark. Det råder fortsatt en hård konkurrens om talanger vilket begränsar den starka tillväxten.

Division Management Consulting,  
andel av total omsättning

5%

## Risker och riskhantering

### Riskhantering

AFRY arbetar systematiskt med att identifiera, bedöma och hantera affärsrisker som kan påverka företagets mål och strategi.

### Riskbedömningar i verksamheten

Koncernen arbetar enligt en årlig process för hantering av företagsrisker (Enterprise Risk Management ("ERM")). Den årliga ERM-cykeln inleds med identifiering av de mest betydande riskerna som kan påverka koncernens eller enskilda enheters mål och strategi. Dessa viktiga risker återspeglas i avsnittet nedan, Riskfaktorer. Sannolikheten för och påverkan av de centrala riskerna bedöms kvantitativt och kvalitativt av varje division och även på gruppnivå genom GRECS kommittén (Governance, Risk, Ethics, Compliance and Sustainability). Bedömningarna sammanställs i riskkartor med riskreducerande åtgärder på divisionsnivå och medan en aggregerad koncerngemensam riskkarta med riskreducerande åtgärder behandlas av koncernledningen och godkänns av styrelsen. Divisionerna beslutar tillsammans med riskägare i koncernfunktionerna om lämpliga riskreducerande åtgärder beroende på hur risken påverkar divisionens verksamhet och koncernen som helhet. Under 2022 förankrades ERM-processen i strategiprocessen för att säkerställa att riskreducerande åtgärder återspeglas i divisionernas strategiska initiativ. Risker kopplade till ansvarsfullt företagande, inklusive miljöaspekter, mänskliga rättigheter, arbetsrätt och antikorruption, bedöms inom ramen för ERM, vilket säkerställer att de beaktas av hela koncernen. Under 2023 kommer fokus att ligga på att säkerställa kontinuerliga uppföljningar av riskreducerande åtgärder.

Utöver denna koncerngemensamma process genomförs specifika riskanalyser regelbundet av olika koncernfunktioner, till exempel av finansiella kontroller och kontroller av IT-relaterade risker. Funktioner som säkerhet, Compliance & Ethics, kvalitet och internrevision bidrar till fördjupad riskidentifiering och övervakning av kontroller.

### Översyn av riskhantering

Styrelsen har det yttersta ansvaret för att begränsa och följa upp på AFRYs riskexponering. Den bedömer regelbundet riskprofilen och godkänner årligen koncernens riskkarta med riskreducerande åtgärder. Revisionsutskottet bedömer regelbundet koncernens processer för riskhantering och får uppdateringar av arbetet relaterat till GRC (Governance Risk Compliance) och riskexponeringen mot materiella tvister av chefsjuristen. Koncernledningen ansvarar för hanteringen av väsentliga risker i den löpande verksamheten och styrningen sker via ett utskott av koncernledningen som benämns GRECS (Governance, Risk, Ethics, Compliance och Sustainability). Översynen av riskhanteringen förklaras mer utförligt i styrelsens rapport om internkontroll på sidan 43.

### Riskbedömningar i samband med kunduppdrag

Bedömning och hantering av risker kopplade till kunduppdrag sker inom divisionerna med stöd av koncernfunktioner i samband med anbudsförfarandet. Riskbedömningen integrerar den koncerngemensamma processen, Code of Conduct Assessment-processen, för bedömning av risker kopplade till uppförandekoden, som baseras på Global Compacts tio principer, Agenda 2030 och 1,5-gradersambitionen. Läs mer om Code of Conduct Assessment-processen nedan och i hållbarhetsnoten S7.

### Hållbarhetsaspekter i riskhantering

Hållbarhet är en integrerad del av AFRYs strategi och därmed en integrerad del av riskhanteringen. AFRYs verksamhet på de globala energi-, industri- och infrastrukturmarknaderna, dess geografiska spridning och stärkta position inom offentlig sektor exponerar AFRY för risker relaterade till flera hållbarhetsaspekter såsom korruption, mänskliga rättigheter, arbetsförhållanden och miljö inklusive klimat. AFRY arbetar proaktivt och bedömer hållbarhetsrisker i relation till sina kunduppdrag via Code of Conduct Assessment-processen. Som en del av denna process utvärderas riskerna för kopplingar till korruption, negativ påverkan på mänskliga rättigheter, säkerhet och arbetsvillkor för anställda och underkonsulter samt sociala, miljömässiga och klimatrelaterade risker.

Utifrån arten av AFRYs verksamhet bedöms riskerna för negativ påverkan på mänskliga rättigheter genom våra uppdrag som relativt låga. Om risker för potentiell negativ påverkan identifieras i Code of Conduct Assessment-processen måste dessa förebyggas eller så måste riskreducerande åtgärder överenskommas innan anbud lämnas in. Transparens är integrerat i processen då krav ställs att alla högriskuppdrag som ska godkännas av ledande befattningshavare enligt koncernens attestordning, ska dokumentera att en fullständig Code of Conduct Assessment har genomförts. Om riskerna inte kan reduceras kan AFRY behöva tacka nej till affären. Code of Conduct Assessment-processen tillämpar försiktighetsprincipen och säkerställer att AFRY tar ansvar för sin värdekedja och utför adekvat due diligence för hållbarhetsaspekter, inklusive due diligence för mänskliga rättigheter.

Under 2022 fortsatte AFRY att implementera TCFD:s (Taskforce on Climate related Financial Disclosure) rekommendationer och bedömde AFRYs exponering för klimatrelaterade risker tillsammans med funktioner för Compliance & Ethics, hälsa, säkerhet, strategi och hållbarhet. Slutsatsen från dessa bedömningar, kombinerat med den koncernövergripande riskbedömningsprocessen, är att AFRY inte har några väsentliga klimatrelaterade risker. AFRY betraktar klimatrelaterade risker som integrerade i flertalet riskkategorier specificerade nedan varför klimat inte finns med som en separat riskkategori. Klimatrelaterade risker hanteras främst genom uppförandekoden, hållbarhetspolicyn, den koncernövergripande strategi- och riskbedömningsprocessen, Code of Conduct Assessment-processen, vår strategi och våra klimatmål.

Läs mer om AFRYs riskhantering i bolagsstyrningsrapporten på sidan 43.

### Finansiella aspekter i riskhanteringen

Riskhanteringen i samband med koncernens finansiella transaktioner hanteras centralt av moderbolagets finansavdelning, som identifierar, utvärderar och hanterar finansiella risker i samarbete med koncernens operativa enheter. Genom sin verksamhet är koncernen exponerad för finansiella risker såsom valuta-, ränte-, kredit-, finansierings- och likviditetsrisk. Dessa förklaras på sidan 77 i not 13, Finansiella tillgångar och skulder. Arbetet med att hantera risker kopplade till den finansiella rapporteringen leds av AFRYs centrala enhet för koncernekonomi med stöd av divisionernas ekonomifunktioner genom harmoniserade kontrollprocesser. Hanteringen av detta förklaras i styrelsens rapport om internkontroll på sidan 38.

### Risikfaktorer

I avsnittet nedan beskrivs de risker som bedöms vara mest betydande för AFRYs verksamhet, lönsamhet och framtida utveckling (strategiska och operativa risker) samt hur de hanteras på en övergripande nivå. Specifika handlingsplaner för att hantera riskerna tas fram i varje division, eller hos koncernfunktioner, beroende på hur sannolik risken är och vilken påverkan den skulle ha på den specifika delen av verksamheten eller koncernen som helhet.

Typ av risk	Beskrivning av risk	Påverkan	Riskhantering
Marknadsförhållanden	Risk att AFRY inte kan mildra påverkan från negativa marknadsförhållanden för koncernen och kunderna.	Under 2022 påverkade det geopolitiska läget, det globala inflationstrycket och energiförsörjningsriskerna flera av AFRYs kunder och ökade riskerna för kostnadsökningar och försenade projekt för delar av AFRYs verksamhet. Det ökade fokuset på energiförsörjning har samtidigt ökat efterfrågan på AFRYs kompetens och tjänster.	Koncernens strategi bygger på hög förändringskapacitet och rörlighet internt så att resurser utnyttjas där de behövs bäst. Varje del av verksamheten ansvarar för att deras kunderbjudande är relevant, attraktivt och konkurrenskraftigt på marknaden. Koncernen hanterar risker kopplade till ekonomiska förhållanden, struktur och marknadstrender genom att diversifiera och vara aktiva på flera marknader och inom områden som har olika ekonomiska trender och påverkas på olika sätt av strukturella förändringar och förändrade marknadsförhållanden.
Konkurrens	Risk att AFRYs konkurrenter är mer snabbfotade och därmed vinner marknadsandelar.	Under 2022 har den hårda konkurrensen om konsulttjänster och snabba förändringar varit särskilt kännbar inom infrastruktursegmentet. Samtidigt har stora möjligheter öppnats inom hållbarhet och digitalisering, vilket skapar ökad efterfråga på nya affärer och nya typer av affärsmodeller, kontrakt och produktlösningar som AFRY måste kunna bemöta för att behålla marknadsandelar.	Varje division bedömer och bemöter kontinuerligt den rådande konkurrenssituationen på sina marknader. Koncernens strategi bygger främst på att säkerställa kompetens för att bemöta efterfrågan på nya typer av lösningar.
Informations-säkerhet	Risk att IT-systemen inte stöder affärsbehoven (t.ex. på grund av otillräcklig identifiering av affärskrav).	De ökade informationssäkerhetsriskerna belyser vikten av att identifiera krav på informations-säkerhet. För att säkerställa kontinuitet ska viktiga tillgångar identifieras. Lösningar som inte identifierat affärsbehoven för informationssäkerhet kan vara otillgängliga när de behövs eller röja kund- eller persondata, vilket kan orsaka förluster och påverka kundernas tillit.	Systematisk datahantering inkluderar kontinuerlig utvärdering av affärsbehov och granskning av företagets datalandskap. Motåtgärder identifieras och hanteras på affärsnivå inom ramen för koncernens informationssäkerhetsprogram. Åtgärder omfattar obligatorisk utbildning av användare, policy och process inom IT-leveransen, samt fördelar roller och ansvar för medarbetare och underkonsulter. Koncernen har utvecklat en process för bedömning av dataklassificering och prioritering av tillgångar.
IT-säkerhet och cyber-risker	Risk att kritiska IT-tillgångar och IT-system inte kan skyddas på ett adekvat sätt och verksamheten får en negativ påverkan.	Cyberattacker kan allvarligt påverka affärskritiska IT-system och tjänster, leveranskedjor, affärsleveranser och varumärket. Sårbarheter i exponerade system och tjänster, dataintrång och förlust av data utgör därav risker som måste minimeras. Förmågan att hantera cyberattacker och informationssäkerhetsrisker för att säkerställa affärskontinuitet är verksamhetskritiskt.	Riskanalys görs regelbundet av affärskritiska applikationer och plattformar. Koncernen har investerat i lösningar för att förbättra identitets- och informationsskyddets motståndskraft och säkerhetskopieringslösningar som identifierar kritiska tillgångar. Kontinuerliga utbildningsinsatser görs för ökad medvetenhet om cyberattackvägar som utnyttjar användarna. Koncernen har tecknat en cyberförsäkring och IT-leveransen arbetar kontinuerligt med säkerhetsförbättringar.
Anspråk och tvister	Risk att AFRY får ökade kostnader för anspråk och tvister.	I koncernens verksamhet finns det risk för tvister bland annat i uppdragen för kund och i samband med förvärv. Det går inte att förutse risken för, eller möjliga utfall av förfaranden, tvister och ärenden. Det rådande marknads läget präglas av geopolitisk osäkerhet och snabba kostnadsökningar. Därför finns det en ökad benägenhet för tvister.	Koncernen strävar efter att förebygga dispyter och därigenom hålla kostnaderna nere för tvister som uppstår i samband med verksamheten och inom ramen för kunduppdrag. Åtgärderna baseras på attestregler, som inkluderar att vissa anbud och kontrakt måste granskas av koncernens jurister, kvalitetskontroll, intern juridisk rådgivning, eskaleringsprocesser, utbildningsinsatser, uppföljning av regelefterlevnad och andra riktlinjer. Koncernens försäkringsskydd inkluderar allmän ansvarsförsäkring, produktansvarsförsäkring och konsultansvarsförsäkring.
Optimera beläggningsgraden	Risk att AFRY inte kan upprätthålla optimala beläggningsnivåer.	Alla divisioner övervakar kontinuerligt beläggningsgraden och säkerställa att relevant kompetens finns tillgänglig för att möta kundernas efterfrågan.	Koncernen har implementerat koncerngemensamma system, verktyg och rutiner för att kontinuerligt följa upp på debiteringsnivåer och beläggningsgrad, samt säkerställa säljstöd och kompetenshantering. Koncernens strategi bygger också på att omplacera anställda från projekt som har försenats, avbrutits eller avbeställts till nya eller andra pågående uppdrag.
Attrahera och behålla relevant kompetens	Risk att AFRY inte kan attrahera, rekrytera, utveckla och behålla talanger.	Branschen där koncernen verkar kännetecknas av en hög omsättning av medarbetare, där konsulter ofta byter arbetsgivare eller startar eget företag. Kompetens inom hållbarhet och digitalisering har blivit avgörande faktorer för flera av de segment där koncernen verkar, och koncernen måste ligga i framkant inom dessa områden.	Stort fokus läggs på stärkande aktiviteter för arbetsgivarvarumärke, rekryteringsprocesser, ersättningsstrukturer, successionsplanering, ledarskapsutbildningar, möjligheter till personlig utveckling och en sund arbetsmiljö. Utvecklingssamtal med medarbetare sker årligen där individuella utvecklingsplaner utformas.
Kundnöjdhet	Risk att kunder inte återkommer på grund av att AFRY inte bemöter deras förväntningar i projektgenomförandet.	Om koncernen inte kan bemöta kunders förväntningar riskerar AFRY att inte kunna upprätthålla och öka ordergången. Missade förväntningar kan även påverka pågående projekt och uppdrag, vilket ökar risken för klagomål och tvister, vilket i sin tur påverkar lönsamheten. Friktioner under kunduppdrag påverkar också arbetsmiljön för koncernens medarbetare och samarbetspartners.	Koncernens ledningssystem inklusive försäljnings- och projektmodell inkluderar kriterier och processer för att säkerställa kundnöjdhet. Arbetet stöds genom AFRYs centrala kundrelationssystem där en funktionalitet för att begära och ta emot kundfeedback installerats. Enkäterna analyseras och åtgärdas inom divisionerna. Koncernledningen får regelbundna rapporter om NPS (Net Promoter Score) och CSAT (customer satisfaction score).
Ansvarsfullt företagande	Risk att AFRYs riktlinjer för ansvarsfullt företagande och åtaganden inte tillämpas i hela verksamheten.	Koncernen bedriver sin verksamhet globalt, vilket utsätter koncernen för olika typer av risker för koppling till korruption, kränkningar av mänskliga rättigheter, dåliga arbetsförhållanden eller negativ miljöpåverkan, främst inom ramen av sina kunduppdrag. Negativ miljöpåverkan från koncernens verksamhet är relaterad till koldioxidutsläpp orsakade av tjänsteresor, energiförbrukning på kontor och inköp. Se not 31, Kritiska uppskattningar och bedömningar.	Koncernen har etablerat flera processer och verktyg för att säkerställa ansvarsfullt företagande. Detta beskrivs ovan i avsnitten Riskbedömningar avseende Kunduppdrag, Hållbarhetsaspekter i riskhantering samt not S7, S8 och S9 i hållbarhetsnoterna samt uppföljning av hållbarhetsmålen i not S3. Se även mer om hur koncernen arbetar med sin egen klimatpåverkan i not S12 i hållbarhetsnoterna.

Typ av risk	Beskrivning av risk	Påverkan	Riskhantering
Compliance	Risk att relevanta policyer, regler och förordningar inte förstås och efterlevs av alla medarbetare.	Regelverken som påverkar koncernen och dess kunder utvecklas mycket snabbt i flera av koncernens marknader med allt högre krav på förebyggande åtgärder. Under året har riskexponeringen för efterlevnad av sanktionsregler och exportkontrollregler kopplade till Rysslands invasion av Ukraina varit i särskilt fokus för koncernledningen och styrelsen.	Koncernen arbetar kontinuerligt med att implementera skalbara processer och kontroller för att förebygga risker för bristande efterlevnad av regelverk globalt. Verksamheten har under året särskilt fokuserat på att förebygga och kontrollera risken för brott mot gällande sanktionslagstiftningar. Se not S7 i hållbarhetsnoterna.
Icke-organisk tillväxt	Risk att AFRY inte effektivt kan integrera förvärvade bolag och förvärva enligt fastlagd strategi.	Förvärv är en viktig del i koncernens tillväxtstrategi, bland annat för att möjliggöra att koncernen uppnår de strategiska målen för vissa tillväxtsegment, expansion av kundmarknader och tillförsel av specifik kompetens. Risken finns att förvärv inte tillför det förväntade värdet alternativt att AFRY inte kan genomföra potentiella förvärv.	Koncernen har etablerat en förvärvs- och integrationsprocess där beslut om nya förvärv fattas av styrelse eller ledning med fasta beslutspunkter. Under året har fokus lagts på integration och implementering av koncernens värderingar om ansvarsfullt företagande, hållbarhet och efterlevnad av granskningsprocesser i samband med förvärv. Dessutom så har koncernen utvecklat ett verktyg för att bedöma företagskultur som används för att identifiera kulturskillnader under granskningsprocessen och därmed möjliggöra att kulturella aspekter hanteras i samband med integrationen.
Leverantörskedja	Risk att AFRY inte kan hitta underleverantörer som uppfyller uppställda krav med en konkurrenskraftig kostnadsnivå.	Koncernens fortsatta internationella tillväxt leder till ett ökat behov av underleverantörer, både när det gäller att tillhandahålla kompetenta ingenjörer och kompletta projektorganisationer. Kunder och andra intressenter ställer högre krav på AFRY att ta ökat ansvar för hållbarhet inom leverantörskedjan.	Koncernen arbetar kontinuerligt med att optimera sitt nätverk av underkonsulter. Koncernens försäkringsupplägg täcker även underleverantörernas arbete. Se ovan Hållbarhetsriskhantering och not S9 i hållbarhetsnoterna om hur AFRY hanterar sitt ansvar i leverantörskedjan.
Prissättning och finansiell riskexponering i projekt	Risk att AFRY inte kan kontrollera kostnader och kvalitet under projektets gång vilket leder till lägre marginaler alternativt förluster.	Effektiva system som stödjer koncernens affärsmodell och effektiv projektledning är centralt för ett globalt bolag med en stor mängd projektleveranser till kund.	Koncernen fortsätter sin implementering av ett koncerngemensamt affärssystem för att säkerställa att kostnader beräknas och kontrolleras på ett tillförlitligt sätt och där projekt och konsultuppdrag utförs effektivt med god kvalitetssäkring.
Finansiering och kapitalstruktur	Risk att AFRY inte kan ta nya lån eller förnya befintliga lån till attraktiva villkor.	Koncernen påverkas genom sin internationella verksamhet av ränteförändringar och valutafluktuationer. Under året har inflation och förändrade räntevillkor särskilt påverkat koncernens finansieringskostnader. Se not 13 Finansiella tillgångar och skulder.	Koncernens finansiella transaktioner och risker hanteras centralt av moderbolagets Treasury-avdelning, som arbetar enligt styrelsens fastställda riktlinjer. Se vidare not 13 Finansiella tillgångar och skulder.
Varumärke och rykte	Risk att AFRY inte kan attrahera medarbetare, kunder eller kapital på grund av ett svagt varumärke eller dåligt rykte.	Koncernens varumärke är nära kopplat till bolagets förmåga att leverera på sina finansiella mål och hållbarhetsmål.	Koncernen arbetar kontinuerligt med att hantera de risker och möjligheter som en internationell närvaro och växande krav från kunder, medarbetare och andra intressenter innebär. AFRY har en kontinuerlig kommunikation gentemot alla intressenter för att skapa en tydlig och trovärdig bild av AFRYs strategi, verksamhet och finansiella position. Särskilt fokus ligger på varumärkesbyggande aktiviteter för att öka kännedomen om AFRY och skapa en positiv uppfattning av bolaget.

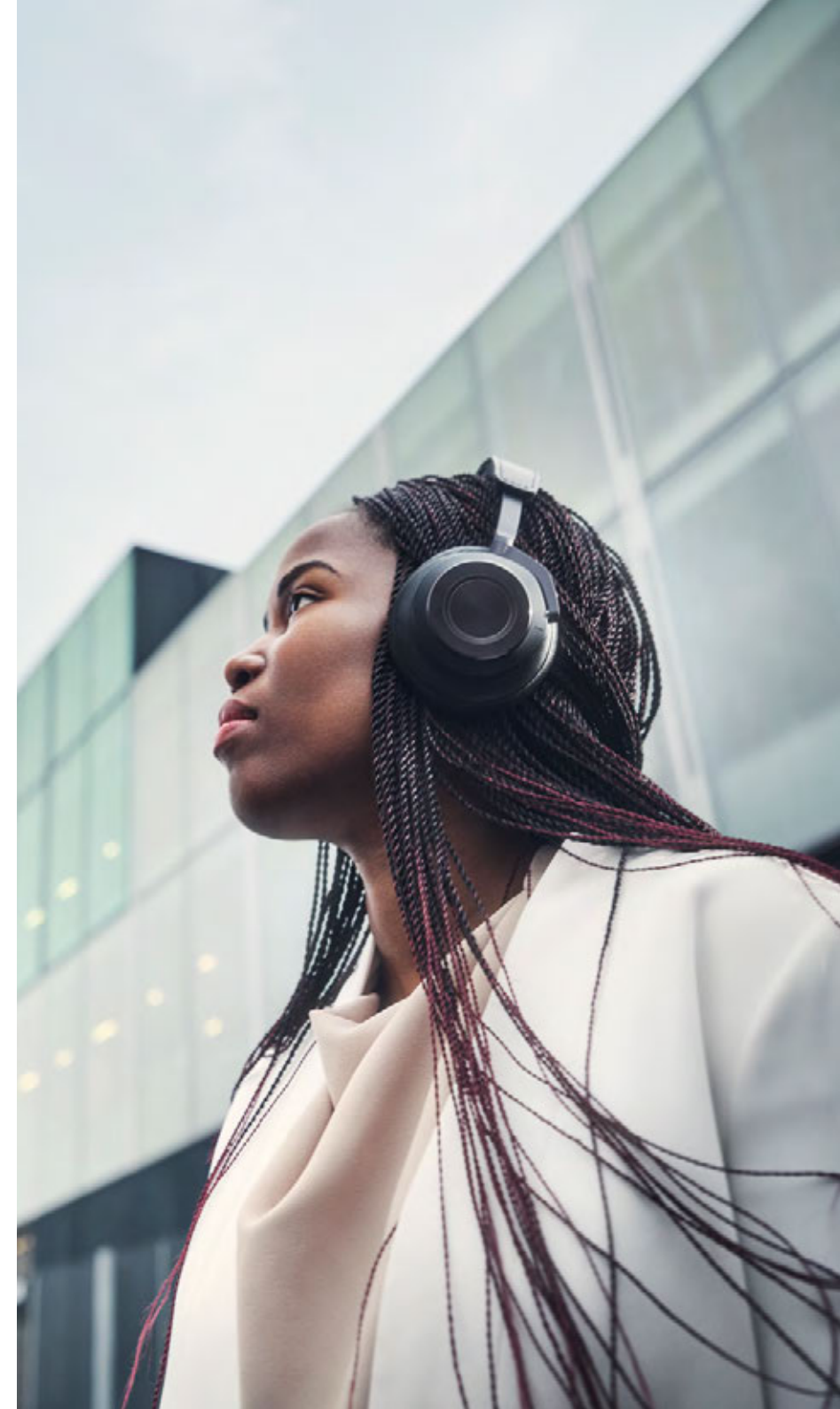
# Räkenskaper

## Räkenskaper

57	Resultaträkning för koncernen
57	Rapport över totalresultat för koncernen
58	Balansräkning för koncernen
59	Rapport över förändring av eget kapital för koncernen
59	Kassaflödesanalys för koncernen
61	Resultaträkning för moderbolaget
61	Rapport över totalresultat för moderbolaget
62	Balansräkning för moderbolaget
63	Rapport över förändring av eget kapital för moderbolaget
63	Kassaflödesanalys för moderbolaget

## Noter

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





## Resultaträkning för koncernen

1 januari – 31 december, MSEK	Not	2022	2021
Nettoomsättning	2	23 552	20 104
Inköp av tjänster och material		-4 897	-3 918
Övriga externa kostnader	5, 16, 24	-1 903	-1 622
Personalkostnader	6	-14 428	-12 266
Övriga rörelseintäkter	4	98	58
Övriga rörelsekostnader	7	0	-1
Resultat hänförligt till andelar i intresseföretag	17	8	5
<b>EBITDA</b>		<b>2 430</b>	<b>2 359</b>
Av- och nedskrivningar av anläggningstillgångar <sup>1</sup>	14, 15, 16	-702	-698
<b>EBITA</b>		<b>1 729</b>	<b>1 662</b>
Förvävsrelaterade poster <sup>2</sup>	8	-285	-139
<b>Rörelseresultat (EBIT)</b>	2, 9	<b>1 444</b>	<b>1 523</b>
<b>Resultat från finansiella poster</b>			
Finansiella intäkter	10	778	242
Finansiella kostnader	10, 16	-1 002	-371
<b>Finansiella poster</b>		<b>-224</b>	<b>-129</b>
Resultat efter finansiella poster		1 220	1 393
Skatt	22	-246	-264
<b>Årets resultat</b>		<b>974</b>	<b>1 130</b>
Hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		974	1 129
Innehav utan bestämmande inflytande		0	0
		<b>974</b>	<b>1 130</b>
<b>Resultat per aktie avseende vinst hänförlig till moderbolagets aktieägare</b>			
före utspädning (SEK)		8,60	9,97
efter utspädning (SEK) <sup>3</sup>		8,60	9,97

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

<sup>2</sup> Förvävsrelaterade poster definieras som av- och nedskrivningar av förvävsrelaterade immateriella anläggningstillgångar inklusive goodwill, omvärdering av villkorade köpeskillingar samt vinster och förluster vid avyttring av bolag och verksamheter.

<sup>3</sup> Utgivna konvertibler medför ingen utspädning under perioden.

## Rapport över totalresultat för koncernen

1 januari – 31 december, MSEK	2022	2021
<b>Årets resultat</b>	<b>974</b>	<b>1 130</b>
<b>Poster som har eller kommer att omföras till årets resultat</b>		
Årets omräkningsdifferenser vid omräkning av utländska verksamheter	624	357
Förändringar verkligt värde säkringsinstrument	202	-10
Skatt	-16	0
<b>Poster som inte kommer att omföras till årets resultat</b>		
Omvärdering av förmånsbestämda pensionsplaner	-11	130
Skatt	27	-24
<b>Övrigt totalresultat</b>	<b>826</b>	<b>452</b>
<b>Totalresultat för perioden</b>	<b>1 800</b>	<b>1 582</b>
Hänförligt till:		
Moderbolagets aktieägare	1 800	1 581
Innehav utan bestämmande inflytande	0	0
	<b>1 800</b>	<b>1 582</b>

## Balansräkning för koncernen

Per den 31 december, MSEK	Not	2022	2021
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Immateriella anläggningstillgångar	2, 14	15 590	14 045
Materiella anläggningstillgångar	2, 15	355	495
Nyttjanderättstillgångar	2, 16	1 954	1 967
Andelar i intresseföretag	17	1	24
Finansiella placeringar	13	8	52
Långfristiga fordringar	13	108	99
Uppskjutna skattefordringar	22	201	174
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>18 217</b>	<b>16 857</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Kundfordringar	13	5 205	4 206
Upparbetade ej fakturerade intäkter	13	2 325	1 927
Aktuella skattefordringar	22	166	30
Övriga fordringar		683	474
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	18	311	308
Likvida medel	29	1 088	2 112
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>9 778</b>	<b>9 056</b>
<b>Summa tillgångar</b>		<b>27 996</b>	<b>25 913</b>
<b>Nettolåneskuld</b>		<b>2022</b>	<b>2021</b>
Lån och krediter		5 580	5 471
Nettopensionsskuld		155	205
Likvida medel		-1 088	-2 112
		<b>4 646</b>	<b>3 565</b>

Per den 31 december, MSEK	Not	2022	2021
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>	19		
Aktiekapital		283	283
Övrigt tillskjutet kapital		4 949	4 942
Reserver		858	234
Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat		6 085	5 533
<b>Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare</b>		<b>12 176</b>	<b>10 992</b>
Innehav utan bestämmande inflytande		2	1
<b>Summa eget kapital</b>		<b>12 178</b>	<b>10 993</b>
<b>Skulder</b>			
Lån och krediter	13	4 371	4 423
Leasingskulder	16	1 625	1 738
Avsättningar till pensioner	20	155	216
Övriga avsättningar	21	105	72
Uppskjutna skatteskulder	22	397	389
Övriga skulder	13	143	176
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>6 797</b>	<b>7 014</b>
Lån och krediter	13	1 221	1 065
Leasingskulder	16	578	423
Övriga avsättningar	21	45	34
Fakturerade ej upparbetade intäkter		2 134	1 914
Leverantörsskulder		1 286	1 097
Aktuella skatteskulder	22	320	296
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	23	2 303	2 148
Övriga skulder	13	1 134	928
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>9 021</b>	<b>7 905</b>
<b>Summa skulder</b>		<b>15 817</b>	<b>14 919</b>
<b>Summa eget kapital och skulder</b>		<b>27 996</b>	<b>25 913</b>

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

## 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 2021-01-01	282	4 971	-113	4 864	10 005	1	10 005
Årets resultat				1 129	1 129	0	1 130
Övrigt totalresultat			347	106	452	0	452
<b>Totalresultat för perioden</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>347</b>	<b>1 235</b>	<b>1 581</b>	<b>0</b>	<b>1 582</b>
Lämnade utdelningar				-566	-566	0	-566
Konvertering av konvertibellån till aktier	2	174			176		176
Återköp av egna aktier		-205			-205		-205
Indrag av egna aktier	-2	2			—		—
<b>Utgående eget kapital 2021-12-31</b>	<b>283</b>	<b>4 942</b>	<b>234</b>	<b>5 533</b>	<b>10 992</b>	<b>1</b>	<b>10 993</b>
Ingående eget kapital 2022-01-01	283	4 942	234	5 533	10 992	1	10 993
Årets resultat				974	974	0	974
Övrigt totalresultat			624	202	825	0	826
<b>Totalresultat för perioden</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>624</b>	<b>1 176</b>	<b>1 800</b>	<b>0</b>	<b>1 800</b>
Lämnade utdelningar				-623	-623	0	-623
Konvertering av konvertibellån till aktier	0	8			8	—	8
Transaktioner relaterade till innehav utan bestämmande inflytande				-1	-1	1	—
<b>Utgående eget kapital 2022-12-31</b>	<b>283</b>	<b>4 949</b>	<b>858</b>	<b>6 085</b>	<b>12 176</b>	<b>2</b>	<b>12 178</b>

För kompletterande uppgifter, se not 19.

## Kassaflödesanalys för koncernen

1 januari – 31 december, MSEK	Not	2022	2021
<b>Den löpande verksamheten</b>	29		
Resultat efter finansiella poster		1 220	1 393
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		1 005	874
<i>varav IFRS 16 leasing</i>		555	566
Betald inkomstskatt		-385	-229
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>		<b>1 840</b>	<b>2 038</b>
<b>Kassaflöde från förändringar av rörelsekapital</b>			
Förändring av rörelsefordringar		-996	-980
Förändring av rörelseskulder		198	440
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>1 042</b>	<b>1 498</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-112	-87
Avyttring av materiella anläggningstillgångar		105	44
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-39	-27
Avyttring av immateriella anläggningstillgångar		0	1
Förvärv av rörelse	3	-813	-955
Avyttring av rörelse		41	0
Erlagda villkorade köpeskillingar och successiva förvärv		-44	-204
Förvärv av finansiella fordringar		-11	0
Avyttring av finansiella fordringar		0	15
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-873</b>	<b>-1 213</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Upptagna lån		1 785	2 139
Amortering av lån		-2 117	-1 373
Utbetald utdelning		-623	-566
Återköp av egna aktier		—	-205
Utbetalning av konvertibelprogram		-58	-7
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-1 012</b>	<b>-12</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>-843</b>	<b>274</b>
Likvida medel vid årets början		2 112	1 930
Kursdifferens i likvida medel		-180	-92
		<b>1 088</b>	<b>2 112</b>

**Förändring av nettolåneskuld för koncernen (inkl. IFRS 16 Leasing)**

1 januari – 31 december, MSEK	2022	2021
<b>Ingående balans</b>	5 726	5 193
Kassaflöde från den löpande verksamheten	-1 042	-1 498
Nettoinvesteringar	46	69
Förvärv/avyttring av rörelse och villkorade köpeskillingar	817	1 159
Utdelning	623	566
Återköp egna aktier	—	205
Övrigt	680	34
<b>Utgående balans</b>	<b>6 849</b>	<b>5 726</b>

## Resultaträkning för moderbolaget

1 januari – 31 december, MSEK	Not	2022	2021
<b>Rörelsens intäkter</b>			
Nettoomsättning		1 020	919
Övriga rörelseintäkter	4	397	360
		<b>1 417</b>	<b>1 278</b>
<b>Rörelsens kostnader</b>			
Övriga externa kostnader	5, 24	-1 102	-1 016
Personalkostnader	6	-328	-232
Av- och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	14, 15	-37	-36
Övriga rörelsekostnader	7	-329	-317
<b>Rörelseresultat</b>		<b>-379</b>	<b>-323</b>
<b>Resultat från finansiella poster</b>			
Resultat från andelar i koncern- och intresseföretag	10	390	348
Ränteintäkter och liknande resultatposter	10	914	328
Räntekostnader och liknande resultatposter	10	-881	-273
		<b>423</b>	<b>403</b>
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>44</b>	<b>79</b>
Bokslutsdispositioner	11	299	519
<b>Resultat före skatt</b>		<b>343</b>	<b>598</b>
Skatt	22	11	-19
<b>Årets resultat</b>		<b>353</b>	<b>579</b>

## Rapport över totalresultat för moderbolaget

1 januari – 31 december, MSEK	2022	2021
<b>Årets resultat</b>	<b>353</b>	<b>579</b>
<b>Poster som har eller kommer att omföras till årets resultat</b>		
Förändringar verkligt värde säkringsinstrument	88	20
Skatt	-15	-4
<b>Övrigt totalresultat</b>	<b>73</b>	<b>15</b>
<b>Totalresultat för perioden</b>	<b>427</b>	<b>595</b>

## Balansräkning för moderbolaget

Per den 31 december, MSEK	Not	2022	2021
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Immateriella anläggningstillgångar	14	5	9
Materiella anläggningstillgångar	15	133	125
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>			
Andelar i koncernföretag	27	8 316	8 328
Fordringar hos koncernföretag	26	5 745	5 745
Långfristiga fordringar		81	129
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>14 281</b>	<b>14 336</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<b>Kortfristiga fordringar</b>			
Kundfordringar		27	4
Fordringar hos koncern- och intresseföretag	26	4 691	2 493
Aktuell skattefordran	22	8	—
Övriga fordringar		99	87
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	18	207	163
<b>Summa kortfristiga fordringar</b>		<b>5 033</b>	<b>2 746</b>
Kassa och bank	29	308	1 155
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>5 340</b>	<b>3 902</b>
<b>Summa tillgångar</b>		<b>19 622</b>	<b>18 238</b>

Per den 31 december, MSEK	Not	2022	2021
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>	19		
<b>Bundet eget kapital</b>			
Aktiekapital		283	283
Reservfond		47	47
<b>Fritt eget kapital</b>			
Överkursfond		4 867	4 859
Fond för verkligt värde		99	26
Balanserat resultat		3 555	3 599
Årets resultat		353	579
<b>Summa eget kapital</b>		<b>9 204</b>	<b>9 393</b>
<b>Obeskattade reserver</b>	28	<b>103</b>	<b>101</b>
<b>Avsättningar</b>			
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	20	13	14
Uppskjuten skatteskuld	22	1	2
Övriga avsättningar	21	21	20
<b>Summa avsättningar</b>		<b>36</b>	<b>36</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Obligationslån	13	2 000	2 500
Personalkonvertibel	13	146	311
Skulder till kreditinstitut	13	2 203	1 612
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>4 349</b>	<b>4 423</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Obligationslån	13	500	1 000
Personalkonvertibel	13	171	65
Skulder till kreditinstitut	13	550	—
Leverantörsskulder		244	173
Skulder till koncernföretag	26	3 287	2 253
Aktuell skatteskuld	22	—	3
Övriga skulder	13	1 041	703
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	23	138	88
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>5 930</b>	<b>4 285</b>
<b>Summa eget kapital och skulder</b>		<b>19 622</b>	<b>18 238</b>

## Rapport över förändring av eget kapital för moderbolaget

MSEK	Bundet eget kapital		Fritt eget kapital				Totalt eget kapital
	Aktie-kapital	Reservfond	Överkurs-fond	Fond för verkligt värde	Balanserat resultat	Årets resultat	
Ingående eget kapital 2021-01-01	282	47	4 888	11	3 879	290	9 397
Årets resultat						579	579
Övrigt totalresultat				15			15
<b>Totalresultat för perioden</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>15</b>	<b>—</b>	<b>579</b>	<b>595</b>
Vinstdisposition					290	-290	—
Lämnad utdelning					-566		-566
Konvertering av konvertibellån till aktier	2		174				176
Återköp av egna aktier			-205				-205
Indrag av egna aktier	-2		2				—
<b>Utgående eget kapital 2021-12-31</b>	<b>283</b>	<b>47</b>	<b>4 859</b>	<b>26</b>	<b>3 599</b>	<b>579</b>	<b>9 393</b>
Ingående eget kapital 2022-01-01	283	47	4 859	26	3 599	579	9 393
Årets resultat						353	353
Övrigt totalresultat				73			73
<b>Totalresultat för perioden</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>73</b>	<b>—</b>	<b>353</b>	<b>427</b>
Vinstdisposition					579	-579	0
Lämnad utdelning					-623		-623
Konvertering av konvertibellån till aktier	0		8				8
<b>Utgående eget kapital 2022-12-31</b>	<b>283</b>	<b>47</b>	<b>4 867</b>	<b>99</b>	<b>3 555</b>	<b>353</b>	<b>9 204</b>

För kompletterande uppgifter, se not 19.

## Kassaflödesanalys för moderbolaget

1 januari – 31 december, MSEK	Not	2022	2021
<b>Den löpande verksamheten</b>	29		
Resultat efter finansiella poster		44	79
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		51	99
Betald inkomstskatt		17	-10
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>		<b>112</b>	<b>168</b>
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>			
Förändring av rörelsefordringar		-1 781	-172
Förändring av rörelseskulder		1 417	-154
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>-252</b>	<b>-158</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-40	-14
Avyttring av materiella anläggningstillgångar		0	0
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-1	-2
Förvärv av finansiella anläggningstillgångar		-18	-15
Avyttring av finansiella anläggningstillgångar		3	4
Avyttring av dotterbolag		0	—
Erlagda villkorade köpeskillingar		0	-28
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-56</b>	<b>-55</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Upptagna lån		1 765	2 112
Amortering av lån		-1 624	-856
Utbetald utdelning		-623	-566
Återköp av egna aktier		—	-205
Utbetalning av konvertibelprogram		-58	-7
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-540</b>	<b>479</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>-848</b>	<b>266</b>
Likvida medel vid årets början		1 155	889
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>308</b>	<b>1 155</b>

## Väsentliga redovisningsprinciper

### 1.1 Överensstämmelse med normgivning och lag

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

Moderbolaget tillämpar samma redovisningsprinciper som koncernen utom i de fall som anges nedan under avsnittet "Moderbolagets redovisningsprinciper". De avvikelser som förekommer mellan moderbolagets och koncernens principer föränleds 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 köpeskillingar och finansiella placeringar. Att upprätta de finansiella rapporterna i enlighet med IFRS kräver att företagsledningen gör bedömningar och uppskattningar samt gör antaganden som påverkar tillämpningen av redovisningsprinciperna och de redovisade beloppen av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader.

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

De nedan angivna redovisningsprinciperna för koncernen har tillämpats konsekvent på samtliga perioder som presenteras i koncernens finansiella rapporter, om inte annat framgår nedan. Koncernens redovisningsprinciper har tillämpats konsekvent på rapportering och konsolidering av moderbolag, dotterföretag samt intagande av intresseföretag och joint ventures i koncernredovisningen. Årsredovisningen och koncernredovisningen har godkänts för utfärdande av styrelsen den 31 mars 2023. Koncernens resultat- och balansräkning och moderbolagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämma den 27 april 2023.

### 1.3 Ändrade redovisningsprinciper och upplysningskrav

1.3.1 Nya och ändrade redovisningsprinciper och tolkningar för året  
Ändrade och nya redovisningsprinciper har inte haft någon väsentlig inverkan på koncernen.

1.3.2 Nya och ändrade redovisningsprinciper som ännu inte trätt i kraft  
International Accounting Standards Board (IASB) publicerade en ändring av IAS 12 i maj 2021 angående uppskjuten skatt relaterade till tillgångar och skulder som härrör från en enda transaktion. Den huvudsakliga ändringen är att undantaget vid första redovisningstillfället inte gäller transaktioner där lika stora belopp av avdragsgilla och skattepliktiga temporära skillnader uppstår. Ändringarna i IAS 12 träder i kraft för redovisningsperioder som börjar den 1 januari 2023 eller senare. AFRY har analyserat kommande påverkan på koncernen och bedömer att nettoeffekten inte kommer ha väsentlig påverkan på de finansiella rapporterna.

### 1.4 Segmentsrapportering

Segmentsrapporteringen utgår från rörelsesegment som utgörs av koncernens sex divisioner. Detta sammanfaller med strukturen för VD och koncernchefens 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. Ömsättningstillgångar 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 AFRY 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 förvärv dotterföretagets tillgångar och övertar dess skulder och eventuella förpliktelser. Det koncernmässiga anskaffningsvärdet fastställs genom en förvärvsanalys i anslutning till rörelseförvärvet. I analysen fastställs dels anskaffningsvärdet för andelarna eller rörelsen, dels det verkliga värdet av förvärvade identifierbara tillgångar samt övertagna skulder, eventuella förpliktelser och för emitterade eget kapitalinstrument som lämnats som vederlag i utbyte mot de förvärvade nettotillgångarna.

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

### 1.6.2 Intresseföretag och samarbetsarrangemang

#### *Intresseföretag*

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

#### *Samarbetsarrangemang*

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

#### *Kapitalandelsmetoden*

Kapitalandelsmetoden innebär att det i koncernen redovisade värdet på innehavet i intresseföretag/joint venture motsvaras av koncernens andel i intresseföretagets/joint ventures egna kapital samt 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 värdets netto av intresseföretagets/joint ventures identifierbara tillgångar, skulder och eventuella förpliktelser redovisas i enlighet med IFRS 3 Rörelseförvärv. När koncernens andel av redovisade förluster överstiger det redovisade värdet på andelarna i koncernen reduceras andelarnas värde till noll. Fortsatta förluster redovisas endast då koncernen har lämnat garantier för att täcka uppkomna förluster. Kapitalandelsmetoden tillämpas fram till den tidpunkt när det betydande inflytandet upphör.

### 1.6.3 Transaktioner som elimineras vid konsolidering

Koncerninterna fordringar och skulder, intäkter eller kostnader och realiserade 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.



## Forts. Not 1

**1.7 Utländsk valuta****1.7.1 Transaktioner i utländsk valuta**

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

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

**1.7.2 Utländska verksamheters finansiella rapporter**

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

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

**1.8 Intäkter**

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

Business sker intäktsredovisning i takt med att ett prestationsåtagande är uppfyllt för produkten eller tjänsten. Prestationsåtaganden kan vara uppfyllda över tid i takt med att tjänsten tillhandahålls eller i samband med att kunden får tillgång till tjänsten. Om tjänsten ej är distinkt från en avtalad licens eller produkt sker intäktsredovisning som ett prestationsåtagande, i enlighet med IFRS 15 B54.

**1.9 Rörelsekostnader och finansiella intäkter och kostnader****1.9.1 Leasingavtal**

IFRS 16 medför en enhetlig leasingredovisningsmodell för leasetagare. En leasetagare redovisar en nyttjanderättstillgång som representerar en rätt att använda den underliggande tillgången och en leasingkulda som representerar en skyldighet att betala leasingavgifter. Koncernen tillämpar undantagen för korttidsleasingavtal och leasing av tillgångar av lågt värde. Rantan som har använts är satt per land och tillgångsslag samt med hänsyn till hyresperiod för respektive avtal.

**1.9.2 Finansiella intäkter och kostnader**

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

**1.10 Finansiella instrument**

Finansiella instrument som redovisas i balansräkningen inkluderar på tillgångssidan likvida medel, kundfordringar, aktier, finansiella placeringar och andra eget kapitalinstrument samt derivat. Bland skulder och eget kapital återfinns leverantörsskulder, utgivna skuld- och eget kapitalinstrument, låneskulder, villkorade köpeskillingar samt derivat. En finansiell tillgång eller finansiell skuld tas upp i balansräkningen när bolaget blir part till instrumentets avtalsmässiga villkor. Kundfordringar tas upp i balansräkningen när faktura har skickats. Skuld tas upp när motparten har presterat och avtalsenlig skyldighet föreligger att betala, även om faktura ännu inte mottagits. Leverantörsskulder tas upp när faktura mottagits. En finansiell tillgång tas bort från balansräkningen när rättigheterna i avtalet 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. Koncernen bokar också bort en finansiell skuld när de avtalsenliga villkoren modifieras och kassaflödena från den modifierade skulden är väsentligt annorlunda. Påföljande värdering av sker till

upplupet anskaffningsvärde med effektivräntemetoden. I det fallet redovisas en ny finansiell skuld till anskaffningsvärde baserat på de modifierade villkoren. För de fall när en modifiering görs av de avtalsenliga kassaflödena och detta görs som en direkt konsekvens av en reform av en referensränta och de nya avtalsvillkoren är ekonomiskt likvärdiga med de ursprungliga, så kommer någon bortbokning inte att göras och den ursprungliga effektivräntan kommer att justeras för att reflektera de nya kassaflödena. 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.

Vid första redovisningstillfället klassificeras en finansiell tillgång som värderad till: upplupet anskaffningsvärde; verkligt värde via övrigt totalresultat – skuldinstrumentinvestering; verkligt värde via övrigt totalresultat – egetkapitalinvestering; eller verkligt värde via resultaträkningen. Koncernen har endast finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde och verkligt värde via resultaträkningen.

Klassificeringen avgör hur det finansiella instrumentet värderas efter första redovisningstillfället såsom beskrivs nedan.

**1.10.2 Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde**

Under förutsättning att de inte identifierats som värderade till verkligt värde via resultaträkningen värderas finansiella tillgångar till upplupet anskaffningsvärde om de innehas inom ramen för en affärsmodell vars mål är att inneha finansiella tillgångar i syfte att erhålla avtalsenliga kassaflöden, och de avtalade villkoren för den finansiella tillgången ger vid bestämda tidpunkter upphov till kassaflöden som endast är betalningar av kapitalbelopp och ränta på det utestående kapitalbeloppet.

Upplupet anskaffningsvärde bestäms utifrån den effektivränta som beräknades vid anskaffningstidpunkten. Tillgångar med kort löptid diskonteras inte. Kundfordringar 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.

Forts. Not 1

**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 valutaderivat och villkorade köpeskillingar.

**1.10.4 Finansiella skulder som inte redovisas till verkligt värde**

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

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

**1.11 Derivatinstrument och säkringsåtgärder**

Derivat redovisas vid första redovisningstillfället till verkligt värde. Efter det första redovisningstillfället värderas derivat till verkligt värde och förändringar i detta redovisas generellt sett i resultatet.

Derivatinstrument som används för säkring av framtida kassaflöden redovisas i balansräkningen till verkligt värde. Värdeförändringarna redovisas i övrigt totalresultat (kassaflödessäkring) 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 verkligt värdesäkringar 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.

När ett derivatinstrument eller en finansiell skuld som inte är ett derivat är identifierat som ett säkringsinstrument i en säkring av en nettoinvestering i en utlandsverksamhet, redovisas för ett derivat den effektiva delen av förändringen i det verkliga värdet respektive för ett icke-derivat utländska valutakursvinster och -förluster i övrigt totalresultat och ackumuleras i omräkningsreserven inom eget kapital. Ineffektiva delar av förändringen i det verkliga värdet av derivat eller utländska valutakursvinster och -förluster på icke-derivat redovisas omedelbart i resultatet. Beloppet som redovisats i övrigt totalresultat omklassificeras till resultatet som en omklassificeringsjustering vid avyttring av utlandsverksamheten.

**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**

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

**1.12.3 Avskrivningsprinciper**

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

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

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

**1.13 Immateriella tillgångar**

**1.13.1 Goodwill**

Goodwill representerar skillnaden mellan anskaffningsvärdet för rörelseförvärv och det verkliga värdet av förvärvade tillgångar, övertagna skulder samt eventuella förpliktelse. 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 eventuella förpliktelse, redovisas skillnaden direkt i resultaträkningen.

**1.13.2 Övriga immateriella tillgångar**

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

Övriga immateriella tillgångar redovisas som en tillgång i balansräkningen när en icke-monetär tillgång är identifierbar, det är sannolikt att framtida ekonomiska fördelar kommer att komma bolaget till del, anskaffningsvärdet för tillgången kan beräknas på ett tillförlitligt sätt samt när bolaget har kontroll över tillgången.

**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 samt uppfyller övriga kriterier enligt ovan. Alla andra utgifter kostnadsförs i den period de uppkommer.

## Forts. Not 1

**1.13.4 Avskrivning**

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

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

**1.14 Nedskrivningar**

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

**1.14.1 Nedskrivningsprövning för materiella och immateriella tillgångar samt andelar i dotterföretag och intresseföretag**

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

**1.14.2 Nedskrivningsprövning för finansiella tillgångar**

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

värde, avtalstillgångar och skuldinstrument som värderas till verkligt värde via övrigt totalresultat, men inte på några investeringar i eget kapitalinstrument.

**1.14.3 Återföring av nedskrivningar**

En nedskrivning reverseras om det både finns indikation på att nedskrivningsbehovet inte längre föreligger och det har skett en förändring i de antaganden som låg till grund för beräkningen av återvinningsvärdet. Nedskrivning av goodwill återförs dock aldrig. En reversering görs endast i den utsträckning som tillgångens redovisade värde efter återföring inte överstiger det redovisade värdet 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 förvaltnings-tillgångarnas verkliga värde. Om värdet på förvaltningstillgångar överstiger värdet på förpliktelsen uppstår ett överskott vilket redovisas som en tillgång under övriga fordringar. Kostnader avseende tjänstgöring under tidigare perioder redovisas direkt i resultaträkningen. När det finns en skillnad mellan hur pensionskostnaden fastställs i juridisk person och koncern, redovisas en avsättning eller fordran avseende särskild löneskatt baserat på denna skillnad. Avsättningen eller fordran nuvärdesberäknas ej.

**1.16.3 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.

**1.16.4 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

## Forts. Not 1

endast i den mån det är sannolikt att dessa kommer att kunna utnyttjas. Värdet på uppskjutna skattefordringar reduceras när det inte längre bedöms sannolikt att de kan utnyttjas. Eventuellt tillkommande inkomstskatt som uppkommer vid utdelning redovisas vid samma tidpunkt som när utdelningen redovisas som en skuld.

**1.19 Eventualförpliktelser (ansvarsförbindelser)**

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

**1.20 Resultat per aktie**

Beräkningen av resultat per aktie baseras på årets resultat i koncernen hänförligt till moderbolagets aktieägare och på det vägda genomsnittliga antalet aktier utestående under året. Vid beräkningen av resultat per aktie efter utspädning justeras resultatet och det genomsnittliga antalet aktier för att ta hänsyn till effekter av utspädande potentiella stamaktier.

**1.21 Moderbolagets redovisningsprinciper**

Moderbolaget har upprättat sin årsredovisning enligt årsredovisningslagen (1995:1554) och Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 2 Redovisning för juridisk person. RFR 2 innebär att moderbolaget i årsredovisningen för den juridiska personen ska tillämpa samtliga av EU godkända IFRS och uttalanden så långt detta är möjligt inom ramen för årsredovisningslagen, tryggandelagen och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning. Rekommendationen anger vilka undantag och tillägg som ska göras från IFRS. Skillnaderna mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper framgår nedan. De nedan angivna redovisningsprinciperna för moderbolaget har tillämpats konsekvent på samtliga perioder som presenteras i moderbolagets finansiella rapporter.

**Skillnader mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper****1.21.1 Dotterföretag och intresseföretag**

Andelar i dotter- och intresseföretag redovisas i moderbolaget enligt anskaffningsvärdeметоден. Förvärvskostnader redovisas som aktier i dotterbolag i stället för att kostnadsföras. Som intäkt redovisas erhållna utdelningar.

**1.21.2 Materiella anläggningstillgångar***Leasade tillgångar*

I moderbolaget redovisas samtliga leasingavtal enligt RFR 2 såsom tidigare operationell leasing.

**1.21.3 Säkringsredovisning av nettoinvestering**

Skulder i utländsk valuta som utgör säkringsinstrument avseende moderbolagets investering i dotterföretag omvärderas inte till balansdagens kurs om säkringen är effektiv. Derivat som i koncernen är identifierade som säkringar av nettoinvesteringar redovisas i moderbolaget till verkligt värde via resultaträkningen.

**1.21.4 Finansiella garantier**

Moderbolagets finansiella garantiavtal består i huvudsak av borgensförbindelser till förmån för dotterföretag och intresseföretag. Finansiella garantier innebär att bolaget har ett åtagande att ersätta innehavaren av ett skuldinstrument för förluster som denne 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 IFRS 9 när det gäller finansiella garantiavtal utställda till förmån för dotterföretag och intresseföretag. Moderbolaget redovisar finansiella garantiavtal som avsättning i balansräkningen när bolaget har ett åtagande för vilket betalning sannolikt erfordras för att reglera åtagandet.

**1.21.5 Ersättningar till anställda***Förmånsbestämda pensionsplaner*

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

**1.21.6 Skatter**

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

**1.21.7 Koncernbidrag och aktieägartillskott för juridiska personer**

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

Not 2

## Segmentsrapportering

### Intäkter och kostnader

	Infrastructure		Industrial & Digital Solutions		Process Industries		Energy		AFRY X		Management Consulting		Koncerngemensamt		Elimineringar		Koncernen	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
<b>Koncernen</b>																		
Försäljning till externa kunder	8 731	7 557	5 190	4 781	4 453	3 465	2 942	2 575	1 136	903	1 112	896	-12	-71	—	—	23 552	20 104
Försäljning mellan segment	208	157	306	144	165	352	90	108	44	44	48	49	1 427	1 233	-2 287	-2 086	—	—
<b>Nettoomsättning</b>	<b>8 939</b>	<b>7 714</b>	<b>5 496</b>	<b>4 924</b>	<b>4 617</b>	<b>3 817</b>	<b>3 032</b>	<b>2 683</b>	<b>1 180</b>	<b>947</b>	<b>1 160</b>	<b>944</b>	<b>1 415</b>	<b>1 161</b>	<b>-2 287</b>	<b>-2 086</b>	<b>23 552</b>	<b>20 104</b>
Rörelsekostnader	-8 237	-7 109	-5 045	-4 518	-4 114	-3 332	-2 728	-2 371	-1 153	-902	-988	-788	-1 145	-810	2 287	2 086	-21 122	-17 745
Av- & nedskrivningar immateriella anläggningstillgångar	-5	-5	0	0	-9	-6	-2	-1	-15	-1	0	0	-564	-580	—	—	-595	-593
Av- & nedskrivningar materiella anläggningstillgångar	-32	-31	-6	-6	-9	-9	-8	-10	-1	0	-7	-4	-44	-43	—	—	-106	-104
<b>EBITA</b>	<b>665</b>	<b>569</b>	<b>445</b>	<b>399</b>	<b>486</b>	<b>470</b>	<b>294</b>	<b>301</b>	<b>12</b>	<b>44</b>	<b>166</b>	<b>152</b>	<b>-338</b>	<b>-273</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>1 729</b>	<b>1 662</b>
Förvävsrelaterade poster	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	-285	-139	—	—	-285	-139
<b>EBIT</b>	<b>665</b>	<b>569</b>	<b>445</b>	<b>399</b>	<b>486</b>	<b>470</b>	<b>294</b>	<b>301</b>	<b>12</b>	<b>44</b>	<b>166</b>	<b>152</b>	<b>-624</b>	<b>-412</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>1 444</b>	<b>1 523</b>
Finansiella poster																	-224	-129
<b>Resultat före skatt</b>																	<b>1 220</b>	<b>1 393</b>
EBITA-marginal, %	7,4	7,4	8,1	8,1	10,5	12,3	9,7	11,2	1,0	4,6	14,3	16,1	—	—	—	—	7,3	8,3
Total tillväxt, %	15,9	0,8	11,6	13,9	21,0	10,9	13,0	-4,1	24,6	—	22,8	21,8	—	—	—	—	17,1	5,9

Till följd av en intern omfördelning 2021 har jämförelsesiffrorna justerats för att bättre spegla verksamheten.

### Rörelsesegment

Koncernens operativa struktur och den interna rapporteringen till VD och koncernchef 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.

Per geografiskt område	Nettoomsättning		Anläggnings-tillgångar	
	2022	2021	2022	2021
Sverige	14 173	12 939	218	229
Finland	3 405	2 416	736	88
Norge	2 182	1 907	110	145
Schweiz	1 724	1 513	98	223
Danmark	1 261	1 015	11	16
Tyskland	838	712	11	9
Övriga länder	4 298	3 314	138	123
Koncerngemensamt/elimineringar	-4 330	-3 712	16 572	15 674
<b>Summa</b>	<b>23 552</b>	<b>20 104</b>	<b>17 894</b>	<b>16 507</b>

Intäkter från externa kunder är hänförliga till de länder där försäljningen har skett.

Forts. Not 2

**Intäkter**

Nettoomsättning enligt affärsmodell

	Infrastructure	Industrial & Digital Solutions	Process Industries	Energy	AFRY X	Management Consulting	Koncern-gemensamt/ elimineringar	Koncernen
Project Business	8 717	1 989	3 139	2 655	373	1 113	-616	17 369
Professional Services	222	3 502	1 472	377	748	32	-253	6 100
Software Business	0	5	7	0	60	15	-3	83
<b>Totalt</b>	<b>8 939</b>	<b>5 496</b>	<b>4 617</b>	<b>3 032</b>	<b>1 180</b>	<b>1 160</b>	<b>-872</b>	<b>23 552</b>

AFRYs affärsmodell är uppdelad på tre kunderbidanden; Project Business, Professional Services och Software Business. Project Business är AFRYs erbjudande för större projekt och helhetsåtaganden. Här agerar AFRY som partner till kunden, leder och driver hela projektet. Professional Services är AFRYs erbjudande där kunden själv leder och driver projektet och AFRY bidrar med lämplig kompetens i rätt tid. Software Business är AFRYs erbjudande för digitala tjänster och produkter med fokus på digitalisering och digital transformation.

Inom Project Business sker fakturering i takt med att arbetet fortskrider i enlighet med avtalade villkor, antingen periodiskt (månatligen) eller när avtalsenliga milstolpar uppnåtts. Vanligen sker fakturering efter intäkt har bokförts vilket resulterar i avtalstillgångar. Dock erhåller AFRY ibland förskott eller depositioner från våra kunder före intäkten redovisats, vilket då resulterar i avtalsskulder. Inom Professional Services faktureras nedlagda timmar på uppdraget vanligtvis i slutet av varje månad. Inom Project Business uppfylls prestationsåtaganden över tid i takt med att servicen tillhandahålls. Intäktsredovisningen är baserad på kostnader där ackumulerade kostnader

ställs i relation till totalt estimerade kostnader. Avseende Professional Services redovisas intäkter uppgående till det belopp som enheten har rätt att fakturera, i enlighet med IFRS 15 B16. Inom Software Business sker intäktsredovisning i takt med att ett prestationsåtagande är uppfyllt för produkten eller tjänsten. Prestationsåtaganden kan vara uppfyllda över tid i takt med att tjänsten tillhandahålls eller i samband med att kunden får tillgång till tjänsten. Om tjänsten ej är distinkt från en avtalad licens sker intäktsredovisning som ett prestationsåtagande, i enlighet med IFRS 15 B54.

**Orderstock (ouppfyllda prestationsåtaganden)**

Per balansdagen hade koncernen ouppfyllda åtaganden om cirka 19 miljarder kronor. Majoriteten av dessa åtaganden realiserar som intäkter under kommande år.

**Upparbetade ej fakturerade intäkter**

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

**Fakturerade ej upparbetade intäkter**

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

Not 3

**Förvärv och avyttring av verksamhet**

**Förvärv 2022**

Under 2022 har AFRY tillträtt samtliga aktier i bolagen redovisade i tabellen till höger. De förvärvade bolagen bidrog med cirka 580 anställda. I januari förvärvade AFRY samtliga aktier i Vahanen International Oy, förvärvet är väsentligt och redovisas separat i tabellen. Summa förvärvade företags nettotillgångar vid förvärvstillfället 2022. Övriga förvärv är enskilt ej väsentliga baserat på nettoomsättning och medelantal anställda.

**Effekter av förvärv**

På nästa sida visas de 2022 tillträdde förvärvens effekt på koncernens tillgångar och skulder. Förvärvsanalyserna är preliminära då verkligt värde inte har fastställts för samtliga poster.

2022	Bolag	Land	Division	Årlig nettoomsättning	Genomsnittligt antal anställda
Januari	Vahanen International Oy	Finland	Infrastructure	470	500
Februari	Swedish Electrical and Power Control AB	Sverige	Energy	28	16
April	Weop AB	Sverige	Industrial & Digital Solutions	23	22
Juli	Ionic Consulting Limited	Irland	Energy	57	42
<b>Totalt</b>				<b>578</b>	<b>580</b>

Forts. Not 3

**Summa förvärvade företags nettotillgångar vid förvärvstidpunkten 2022**

2022	Vahanen Group		Övriga förvärv		
	Identifierbara tillgångar och skulder	Verkligt värde justering	Identifierbara tillgångar och skulder	Verkligt värde justering	Verkligt värde redovisat i koncernen
Immateriella anläggningstillgångar	64	9	0	10	83
Materiella anläggningstillgångar	5		1		6
Nyttjanderättstillgångar	41		16		57
Kundfordringar och övriga fordringar	81		32		113
Uppskjuten skatt	4	-2	—	-2	0
Likvida medel	44		16		60
Leverantörsskulder, lån och övriga skulder	-179		-72		-250
<b>Netto identifierbara tillgångar och skulder</b>	<b>59</b>	<b>7</b>	<b>-6</b>	<b>9</b>	<b>69</b>
Goodwill	619		212		831
<b>Köpeskillning inklusive beräknad villkorad köpeskillning</b>	<b>678</b>	<b>7</b>	<b>206</b>	<b>9</b>	<b>900</b>
Transaktionskostnad	5		2		7
Avgår:					
Kassa (förvärvad)	44		16		60
Beräknad diskonterad villkorad köpeskillning	—		18		18
Innehållen köpeskillning	—		24		24
<b>Netto kassautflöde</b>	<b>639</b>	<b>7</b>	<b>150</b>	<b>9</b>	<b>805</b>

**Förvärvade bolag**

Förvärvsanalyserna är preliminära då nettotillgångarna i de förvärvade bolagen ej slutgiltigt har analyserats. Avseende årets förvärv har köpeskillningarna varit större än bokförda nettotillgångar i de förvärvade bolagen, vilket medför att förvärvsanalyserna har givit upphov till immateriella tillgångar.

**Villkorad köpeskillning**

Avtalade villkorade köpeskillningar i de förvärvade företagen är hänförliga till resultatutvecklingen i respektive företag under upp till tre år. Total odiskonterad villkorad köpeskillning för de under året förvärvade företagen kan maximalt utgå med 20 MSEK (198). För ytterligare upplysningar avseende villkorad köpeskillning, se not 13.

**Innehållen köpeskillning**

Del av köpeskillning som innehålls av köparen som säkerhet för eventuella krav mot säljaren, betalas till säljaren enligt avtalad betalningsplan. Innehållen del av köpeskillningen är oberoende villkor kopplat till förvärvade företags framtida prestation.

**Goodwill**

Goodwill består huvudsakligen av humankapital i form av medarbetarnas expertis samt synergieffekter. Goodwillen förväntas inte vara skattemässigt avdragsgill vid bolagsförvärv. Vid förvärv av ett konsultföretag förvärvas i huvudsak humankapital i

form av medarbetarkompetens, varför huvuddelen av det förvärvade bolagets immateriella tillgångar är att hänföra till goodwill. 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.

**Övriga immateriella anläggningstillgångar**

Orderstock och kundrelationer identifieras och bedöms i anslutning till genomförda förvärv.

**Transaktionskostnader**

Transaktionskostnader redovisas som övriga externa kostnader i resultaträkningen.

**Förvärvade fordringar**

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

**Intäkter förvärvade företag**

Förvärvade företag/rörelser har under året bidragit till koncernens intäkter med 545 MSEK (381) och till rörelseresultatet med 46 MSEK (50).

Om ovanstående förvärv hade genomförts den 1 januari 2022 hade de bidragit med en omsättning om cirka 576 MSEK (737) och till rörelseresultatet med cirka 44 MSEK (103).

**Summa förvärvade företags nettotillgångar vid förvärvstidpunkten 2021**

2021	Identifierbara tillgångar och skulder	Verkligt värde justering	Verkligt värde redovisat i koncernen
Immateriella anläggningstillgångar	10	62	71
Materiella anläggningstillgångar	5		5
Nyttjanderättstillgångar	0		0
Finansiella anläggningstillgångar	15		15
Kundfordringar och övriga fordringar	184		184
Likvida medel	139		139
Uppskjuten skatt		-12	-12
Leverantörsskulder, lån och övriga skulder	-189		-189
<b>Netto identifierbara tillgångar och skulder</b>	<b>164</b>	<b>50</b>	<b>213</b>
Goodwill	1 059		1 059
<b>Köpeskillning inklusive beräknad villkorad köpeskillning</b>	<b>1 222</b>	<b>50</b>	<b>1 272</b>
Transaktionskostnad	8		8
Avgår:			
Kassa (förvärvad)	139		139
Beräknad diskonterad villkorad köpeskillning	185		185
<b>Netto kassautflöde</b>	<b>906</b>	<b>50</b>	<b>955</b>

**Fastställande av förvärvsanalyser 2021**

Under 2021 förvärvade AFRY samtliga aktier i ITE Østerhus AS, ProTAK Systems AB, EKOM AB, Gärderup Byggkonstruktion AB, Insinööri toimisto Suunnittelukide Oy, Evolve Technology Sweden AB, Optima Nexus Consulting AG, TM Konsult AB, Pinja Industry Oy, Simosol Oy, Numerola Oy, MosaicMill Oy, Insuco ApS, Cubic Analytics Oy, Zert AB, Trivalo AB och Vivento AS. De förvärvade bolagen bidrog med cirka 586 anställda. Inget förvärv är enskilt väsentligt, baserat på nettoomsättning och antal anställda, varför förvärven redovisas tillsammans i uppställningen Summa förvärvade företag nettotillgångar vid förvärvstidpunkten 2021.

Samtliga förvärvsanalyser är fastställda och har ej medfört väsentliga ändringar.

**Avyttringar**

Under 2022 har avyttring av en fastighet främst påverkat rörelseresultatet med -63 MSEK, därtill har realiserade valutakurseffekter påverkat finansnettot med -15 MSEK.

AFRY avyttrade sin andel i Amata Power (Bien Hoa) Ltd under fjärde kvartalet. Realisationsresultatet från avyttringen uppgick till 31 MSEK och hade en positiv påverkan på EBITA. Kapitalandel avsåg ersättning för tidigare projekt.

Not 4

Övriga rörelseintäkter

Koncernen	2022	2021
Valutakursvinster	7	0
Realisationsvinst vid avyttring av anläggningstillgångar	37 <sup>1</sup>	11
Statliga bidrag	3	–
Övrigt	51	47
	<b>98</b>	<b>58</b>

<sup>1)</sup> Realisationsresultat avser främst försäljning av intressebolaget Amata Power (Bien Hoa) Ltd, kapitalandel avsåg ersättning för tidigare projekt.

Övriga rörelseintäkter på 397 MSEK (360) i moderbolaget avser i huvudsak vidarefakturering av hyreskostnader till framförallt dotterbolagen.

Not 5

Arvode och kostnadsersättning till revisorer

	Koncernen		Moderbolaget	
	2022	2021	2022	2021
<b>Revisionsbolaget KPMG</b>				
Revisionsuppdrag	15	13	1	2
Skatterådgivning	1	0	–	–
Övriga tjänster	1	1	0	0
	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Övriga revisorer</b>				
Revisionsuppdrag	3	3	–	–
Skatterådgivning	1	1	–	–
Övriga tjänster	0	0	0	–
	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>–</b>

Med revisionsuppdrag avses granskning av årsredovisningen och bokföringen samt styrelsens och VD och koncernchefens förvaltning, övriga arbetsuppgifter som det ankommer på bolagets revisor att utföra samt rådgivning eller annat biträde som föräns 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

	2022			2021		
	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Totalt
<b>Moderbolaget</b>						
Sverige	144	72	216	115	58	173
<b>Dotterföretagen</b>						
Sverige	2 131	5 622	7 753	2 031	5 517	7 548
Finland	797	1 708	2 505	576	1 347	1 923
Brasilien	330	974	1 304	227	697	924
Norge	349	647	996	313	595	907
Schweiz	177	612	789	171	627	797
Danmark	164	503	668	166	433	599
Tyskland	179	330	509	177	319	496
Tjeckien	80	250	331	65	212	276
Österrike	49	225	274	41	216	257
Indien	11	182	194	6	176	183
Kina	47	120	167	40	89	129
Storbritannien	48	117	165	53	138	191
Thailand	46	109	155	43	116	159
Ryssland	59	88	148	75	96	171
USA	34	109	143	25	101	126
Polen	26	75	101	25	68	94
Ungern	25	70	95	26	68	94
Spanien	31	62	93	17	45	62
Filippinerna	22	59	81	21	46	66
Kanada	21	53	74	19	40	59
Övriga	118	464	583	55	368	423
<b>Koncernen totalt</b>	<b>4 889</b>	<b>12 451</b>	<b>17 340</b>	<b>4 288</b>	<b>11 371</b>	<b>15 659</b>

Könsfördelning i styrelsen och koncernledning

	Andel kvinnor, %	
	2022	2021
Styrelsen <sup>1</sup>	50	42
Koncernledning	42	40

<sup>1)</sup> Inklusive arbetstagarrepresentanter

Löner, andra ersättningar och sociala kostnader

Koncernen	2022		2021	
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader	Löner och ersättningar	Sociala kostnader
Styrelsen och ledande befattningshavare <sup>1</sup>	88	37	69	29
varav årlig rörlig ersättning	21	5	18	4
varav långsiktig rörlig ersättning	13	4	6	2
varav pensionskostnader <sup>2</sup>	–	14	–	11
Övriga anställda	10 869	3 115	9 268	2 739
varav årlig rörlig ersättning	281	70	245	61
varav långsiktig rörlig ersättning	25	8	10	3
varav pensionskostnader <sup>2</sup>	–	1 018	–	1 013
	<b>10 956</b>	<b>3 152</b>	<b>9 337</b>	<b>2 767</b>

<sup>1)</sup> Inklusive avgångsvederlag 2022.

<sup>2)</sup> Inklusive lagstadgade avgifter.

Moderbolaget	2022		2021	
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader	Löner och ersättningar	Sociala kostnader
Styrelse samt VD och koncernchef	27	13	24	12
varav årlig rörlig ersättning	6	2	5	2
varav långsiktig rörlig ersättning	5	2	4	1
varav pensionskostnader <sup>2</sup>	–	4	–	4
Övriga anställda <sup>1</sup>	184	91	130	72
varav årlig rörlig ersättning	5	2	3	1
varav långsiktig rörlig ersättning	33	10	10	3
varav pensionskostnader <sup>2</sup>	–	33	–	27
	<b>210</b>	<b>104</b>	<b>154</b>	<b>84</b>

<sup>1)</sup> Inklusive avgångsvederlag 2022.

<sup>2)</sup> Inklusive lagstadgade avgifter.

Årlig rörlig ersättning

Inom AFRYs 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.



Forts. Not 6

**Ersättning till styrelsen**

Vid bolagsstämman den 28 april 2022 beslutades om en ersättning för styrelsearbete, inräknat ersättning för utskottsarbete, för 2022 om totalt 6 000 000 kronor. Ordförande erhöll 1 750 000 kronor och styrelseledamöter som inte är anställda i koncernen erhöll 500 000 kronor var.

Arvode för ordförande i revisionsutskottet har utgått med 250 000 kronor och 100 000 kronor till var och en av de övriga två ledamöterna i revisionsutskottet. Arvode för ordförande i ersättningsutskottet har utgått med 50 000 kronor och 50 000 kronor till var och en av de övriga två ledamöterna i ersättningsutskottet. Arvode för ordförande i projektutskottet har utgått med 50 000 kronor och 50 000 kronor till var och en av de övriga två ledamöterna i projektutskottet.

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 2021 och två kvartal avser arvoden som beslutades på ordinarie bolagsstämma 2022.

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

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

Ledamot	Arvode i SEK 2022		
	Styrelse	Utskott	Totalt
Gunilla Berg	475 000	150 000	625 000
Henrik Ehrnrooth	475 000	100 000	575 000
Tom Erixon	1 750 000	100 000	1 850 000
Carina Håkansson	475 000	100 000	575 000
Neil McArthur	475 000	—	475 000
Joakim Rubin	475 000	50 000	525 000
Kristina Schauman	475 000	230 000	705 000
Anders Snell	225 000	—	225 000
Tuula Teeri	250 000	—	250 000
<b>Totalt</b>	<b>5 075 000</b>	<b>730 000</b>	<b>5 805 000</b>

Ledamot	Arvode i SEK 2021		
	Styrelse	Utskott	Totalt
Jonas Abrahamsson	200 000	—	200 000
Gunilla Berg	425 000	137 500	562 500
Henrik Ehrnrooth	425 000	75 000	500 000
Tom Erixon	875 000	50 000	925 000
Carina Håkansson	225 000	50 000	275 000
Neil McArthur	225 000	—	225 000
Anders Narvinger	500 000	50 000	550 000
Salla Pöyry	200 000	—	200 000
Joakim Rubin	425 000	50 000	475 000
Kristina Schauman	425 000	192 500	617 500
Anders Snell	425 000	37 500	462 500
Ulf Södergren	200 000	25 000	225 000
<b>Totalt</b>	<b>4 550 000</b>	<b>667 500</b>	<b>5 217 500</b>

**Riktlinjer för lön och annan ersättning för VD och koncernchef och övriga ledande befattningshavare**

Antagna vid årsstämman 2022. Ersättningsriktlinjerna omfattar VD och koncernchef och andra medlemmar i koncernledningen som rapporterar till VD och koncernchef ("ledande befattningshavare"). Riktlinjerna ska tillämpas på ersättningar som avtalas, och förändringar som görs i redan avtalade ersättningar, efter det att riktlinjerna antagits av årsstämman 2022 och som längst till 2026. Riktlinjerna omfattar inte ersättningar som beslutas av bolagsstämman.

En förutsättning för en framgångsrik implementering av bolagets affärsstrategi och tillvaratagandet av bolagets långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, är att bolaget kan rekrytera och behålla kvalificerade medarbetare. För detta krävs att bolaget kan erbjuda konkurrenskraftiga ersättningar.

Ersättningsriktlinjerna möjliggör att ledande befattningshavare kan erbjudas en konkurrenskraftig totalersättning. Ersättningen ska vara marknadsmässig och kan bestå av följande komponenter: fast kontantlön, rörlig kontanterättning (inklusive STI och LTIP), pensionsförmåner och andra marknadsmässiga förmåner. Nämda komponenter, deras syfte och komponenternas koppling till företagets affärsstrategi beskrivs nedan.

**Beslutsprocesser för att fastställa, se över och genomföra riktlinjerna**

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

riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare samt gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i bolaget. Bolagsstämman kan därutöver – oaktat vad som framgår av dessa riktlinjer – besluta om exempelvis aktie- och aktiekursrelaterade ersättningar.

För att undvika intressekonflikter består ersättningsutskottet endast av styrelseledamöter som är oberoende av bolaget och bolagsledningen

VD och koncernchef och övriga ledande befattningshavare ska inte närvara när deras respektive ersättningsvillkor diskuteras.

**Fast kontantlön**

Den fasta kontanta lönen sätts utifrån den ledande befattningshavarens kompetens, ansvarsområde och jämförbar marknadslön enligt lokal marknadspraxis. Den fasta kontanta lönen revideras årligen bland annat baserat på marknad, prestation och hur väl den ledande befattningshavaren agerat i enlighet med bolagets värderingar.

**Rörlig kontantinsättning**

**Årligt kortsiktigt incitamentsprogram (STI)**

Storleken på kortsiktiga kontanta incitamentsprogram kan variera från 0 procent till 60 procent av årlig fast kontantlön. Målkomponenter, viktning och målnivåer fastställs årligen av styrelsen för att säkerställa att programmet stöttar affärsstrategin. Målkomponenterna, viktningen och målnivåerna kan variera från år till år för att återspegla affärsprioriteringar och de balanserar vanligtvis koncernens finansiella- och icke-finansiella mål. Detaljer om målkomponenter, viktning och målnivåer samt hur programmet stöder affärsstrategin redovisas i den årliga ersättningsrapporten. Efter årets slut granskar styrelsen resultatet och bestämmer i vilken utsträckning vart och ett av målen har uppnåtts för att fastställa det slutliga resultatet. Såvitt avser finansiella mål ska bedömningen baseras på den av bolaget senast offentliggjorda finansiella informationen.

Styrelsen kan anpassa STI-utfallet under särskilda omständigheter för att justera ersättningarna i enlighet med värdeskapandet för aktieägarna, och för att säkerställa att utfallet på ett rättvist sätt återspeglar företagets resultat.

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

**Långsiktiga incitamentsprogram (LTIP)**

Styrelsen anser det vara viktigt att erbjuda långsiktiga incitamentsprogram för att attrahera och behålla nyckelpersoner samt för att ge möjlighet till dessa att dela företagets framgångar på samma sätt som aktieägarna. På så sätt bidrar långsiktiga incitamentsprogram till företagets långsiktiga värdeskapande och resultat. Beslut om aktie- och aktiekursrelaterade program fattas av bolagsstämman antingen genom separat beslut eller genom att de väsentliga villkoren i programmet framgår av ersättningsriktlinjerna.

Forts. Not 6

De långsiktiga incitamentsprogram som kan erbjudas är aktie- eller aktiekursrelaterade program och/eller långsiktiga kontantbaserade program – alla treåriga. För alla kontantbaserade program ska det finnas ett tak om maximalt 80 procent av årlig fast kontantlön för VD och koncernchef och 70 procent av årlig fast kontantlön för resterande medlemmar av koncernledningen.

Målkomponenter, viktning och målnivåer fastställs årligen av styrelsen för att säkerställa att de stöttar affärsstrategin och kan variera från år till år för att återspegla affärsprioriteringar (för närvarande genomsnittlig EBITA-marginal och genomsnittlig tillväxt). Detaljer om varje program och hur de stöder affärsstrategin redovisas i den årliga ersättningsrapporten. Efter programmets slut granskar styrelsen resultatet och bestämmer i vilken utsträckning vart och ett av målen har uppnåtts för att på så vis bestämma den slutliga utbetalningsnivån. För ytterligare information om långsiktiga incitamentsprogram som är pågående, eller som har avslutats under året, se AFRYs ersättningsrapport.

Vidare finns för VD och koncernchef sedan 2021 ett långsiktigt kontantbaserat incitamentsprogram. Enligt villkoren för programmet har VD och koncernchef rätt att få ett kontantbelopp utbetalt baserat på aktiekursens utveckling under förutsättning att VD och koncernchef fortfarande är anställd i företaget per den 31 mars 2024. Aktiekursens utveckling mäts under perioden 1 april 2021 – 31 mars 2024 och ska överstiga 0 procent som miniminivå och uppgå till 30 procent som maximinivå. I fall där aktiekursen ökat mellan minimi- och maximinivån kommer utbetalning ske på en linjär basis. Om miniminivån inte uppnås kommer ingen utbetalning ske och om maximinivån uppnås kommer VD och koncernchef att få 7 500 000 SEK utbetalt (brutto, före skatt), motsvarande en totalkostnad för bolaget om 9 856 500 SEK (inklusive sociala avgifter).

**Pensionsförmåner och övriga förmåner**

De pensionsförmåner som tillhandahålls återspeglar relevant marknadspraxis och kan komma att justeras från år till år. Ledande befattningshavare omfattas av pensionsförmåner som återspeglar marknadspraxis i respektive anställningsland, men premiebestämda pensionsplaner föredras. Inga pensionsförmåner ska vara beroende av framtida anställning och får uppgå till högst 40 procent av befattningshavarens fasta årliga kontantlön.

Övriga förmåner tillhandahållas i enlighet med rimliga nivåer i landet där individen är anställd. Förmånerna kan justeras från år till år. Övriga förmåner kan inkludera förmånsbil, sjukförsäkring samt privat olycks- och livförsäkring samt affärsreseförsäkring och ansvarsförsäkring. Sådana förmåner får sammanlagt uppgå till högst 20 procent av befattningshavarens fasta årliga kontantlön. Beträffande anställningsförhållanden som lyder under andra regler än svenska får, såvitt avser pensionsförmåner och andra förmåner, vederbörliga anpassningar ske för att följa tvingande sådana regler eller fast lokal praxis, varvid dessa riktlinjers övergripande ändamål så långt möjligt ska tillgodoses. Ytterligare förmåner och ersättningar kan erbjudas under vissa omständigheter, så som omlokalisering i enlighet med företagets policy för "international transfers". VD och koncernchef är berättigad att delta i program som kan erbjudas andra anställda vid varje given tidpunkt, till exempel jubileumsgåvor etc. Ytterligare information om förmånerna som tillhandahålls under ett visst år ges i den årliga ersättningsrapporten.

**Upphörande av anställning**

Uppsägningstiden för VD och koncernchef är 12 månader och maximalt tolv (12) fasta kontantmånadslöner som avgångsvederlag då uppsägning sker från bolagets sida samt 6 månader utan avgångsvederlag om uppsägning görs av VD och koncernchef själv. För andra ledande befattningshavare är uppsägningstiden aldrig längre än för VD och koncernchef. Beträffande anställningsförhållanden som lyder under andra regler än svenska får vederbörliga anpassningar ske för att följa tvingande sådana regler eller fast lokal praxis, varvid dessa riktlinjers övergripande ändamål så långt möjligt ska tillgodoses. Styrelsen har rätt att besluta huruvida utbetalning ska ske kopplat till pågående incitamentsprogram för individer som lämnar samt hur utbetalning ska hanteras vid ledighet. Eventuella bedömningar kommer att redovisas i den årliga ersättningsrapporten.

**Lön och anställningsvillkor för anställda**

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

**Rätt att återkräva ersättning och frånga riktlinjerna**

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

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

Kostnader för ersättningar till den VD och koncernchef och övriga medlemmar i koncernledningen

Ledamot	2022		
	VD och koncernchef	Övriga medlemmar i koncernledningen <sup>1</sup>	Totalt
Lön inkl. traktamente	10	37	47
Avsättningar för årlig rörlig ersättning intjänad under innevarande år	6	16	21
Avsättningar för långsiktig rörlig ersättning	5	8	13
Pensionskostnader <sup>2</sup>	4	10	14
Övriga sociala kostnader	7	15	21
<b>Totalt</b>	<b>31</b>	<b>85</b>	<b>117</b>

<sup>1)</sup> Inklusive avgångsvederlag 2022.

<sup>2)</sup> Inklusive lagstadgade avgifter.

Ledamot	2021		
	VD och koncernchef	Övriga medlemmar i koncernledningen	Totalt
Lön inkl. traktamente	10	29	39
Avsättningar för årlig rörlig ersättning intjänad under innevarande år	5	13	18
Avsättningar för långsiktig rörlig ersättning	4	3	6
Pensionskostnader <sup>1</sup>	4	7	11
Övriga sociala kostnader	6	10	16
<b>Totalt</b>	<b>29</b>	<b>62</b>	<b>91</b>

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

**VD och Koncernchef**

Den fasta grundlönen uppgår till 10,2 MSEK (9,7). 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. VD och koncernchef deltar i AFRYs långsiktiga incitamentsprogram, LTI 2020–2022, LTI 2021–2023 samt LTI 2022–2024. För VD och koncernchef finns därutöver även ett särskilt incitamentsprogram knutet till bolagets aktieutveckling fram till år 2024. Ersättningsstorlek är beroende av aktiekursens utveckling mellan 1 april 2021 – 31 mars 2024. Pension för VD och koncernchef 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.

Forts. Not 6

**Koncernledning, exklusive VD och koncernchef**

Koncernledningen består av elva (tio) personer exklusive VD och koncernchef.

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

AFRY har inga utestående pensionsförpliktelser till nuvarande och tidigare styrelse och VD och koncernchefer. Vid uppsägning utgår oförändrad lön under uppsägningstiden.

**Pågående och avslutade långsiktiga rörliga ersättningar**

Personalkonvertibel

Konvertibelprogrammet 2018 avslutades under 2022.

Under 2018 gav AFRY 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 198,60 kronor (omräknad från tidigare konverteringskurs 224,60 kronor). En marknadsmässig ränta på motsvarande skuld utan konverteringsrätt har bedömts vara Stibor 180 och en marginal på 3,27.

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

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

Konvertibelprogrammen är inte villkorade av fortsatt anställning under konvertibelprogrammets löptid. Inga nya konvertibelprogram har getts ut sedan 2020.

**Ersättningsförhållanden**

Bolagets högst betalda medarbetare vad gäller fast kontantlön är VD och koncernchef. VD och koncernchef uppbar under 2022 en total fast kontantlön om 10,2 MSEK.

Under 2022 var genomsnittlig ersättning på heltidsbasis för anställda i AFRY vad gäller fast kontantlön 0,58 MSEK (exklusive VD och koncernchefs fasta kontantlön).

Detta innebär att kvoten mellan VD och koncernchefs fasta kontantlön under 2022 och genomsnittlig ersättning på heltidsbasis för anställda i AFRY (exklusive VD och koncernchefs fasta kontantlön) under 2022 vad gäller fast kontantlön är 17,6 (10 210 000 SEK / 580 000 SEK = 17,6).

Not 7

**Övriga rörelsekostnader**

Koncernen	2022	2021
Valutakursförluster	0	-1
Realisationsförlust vid avyttring av anläggningstillgångar	—	0
Övrigt	0	0
	<b>0</b>	<b>-1</b>

Övriga rörelsekostnader på 329 MSEK (317) i moderbolaget avser i huvudsak hyreskostnader.

Not 8

**Förvävsrelaterade poster**

Koncernen	2022	2021
Av- och nedskrivningar immateriella anläggningstillgångar	-170	-159
Nedskrivning av verksamhet	-66	-17
Omvärdering villkorade köpeskillingar	14	36
Avyttring av verksamhet och fastighet	-63	0
	<b>-285</b>	<b>-139</b>

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

Not 9

**Jämförelsestörande poster**

Koncernen	2022	2021
Omstruktureringskostnader Division Infrastructure	-80	-10
Omstruktureringskostnader Koncernfunktioner	-20	—
Kostnader för anpassning/konfiguration av molnbaserade IT-system	-57	-40
	<b>-157</b>	<b>-50</b>

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

Not 10

**Finansiella poster**

Koncernen	2022	2021
Ränteintäkter <sup>1</sup>	12	12
Övriga finansiella intäkter	12	6
Valutakursvinster	754	224
<b>Finansiella intäkter</b>	<b>778</b>	<b>242</b>
Räntekostnader <sup>1</sup>	-131	-71
Räntekostnader, diskontering av villkorade köpeskillingar	-3	-5
Räntekostnader, IFRS 16	-48	-46
Övriga finansiella kostnader	-22	-27
Valutakursförluster	-798	-222
<b>Finansiella kostnader</b>	<b>-1 002</b>	<b>-371</b>
<b>Finansiella poster</b>	<b>-224</b>	<b>-129</b>

Moderbolaget	2022	2021
Utdelningar från koncernföretag	402	389
Nedskrivning av aktier i koncernföretag	-11	-41
Nedskrivning av fordringar/skulder i koncernföretag	0	—
Realisationsresultat vid koncernintern försäljning av dotterföretag	-1	—
<b>Resultat från andelar i koncernföretag</b>	<b>390</b>	<b>348</b>
Ränteintäkter, koncernföretag	228	140
Ränteintäkter <sup>1</sup>	1	1
Valutakursvinster	685	186
<b>Ränteintäkter och liknande resultatposter</b>	<b>914</b>	<b>328</b>

Räntekostnader, koncernföretag	-22	-14
Räntekostnader, diskontering av villkorade köpeskillingar	0	0
Räntekostnader <sup>1</sup>	-143	-96
Valutakursförluster	-716	-163
<b>Räntekostnader och liknande resultatposter</b>	<b>-881</b>	<b>-273</b>
<b>Finansiella poster</b>	<b>423</b>	<b>403</b>

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

Not 11

**Bokslutsdispositioner**

Moderbolaget	2022	2021
Skillnad mellan redovisad avskrivning och avskrivning enligt plan	-1	19
Erhållna koncernbidrag	300	500
Avsättning till periodiseringsfond	—	0
	<b>299</b>	<b>519</b>

Not 12

**Resultat per aktie och antal aktier**

SEK	Före utspädning		Efter utspädning	
	2022	2021	2022	2021
Resultat per aktie	8,60	9,97	8,60	9,97

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 2022 har baserats på årets resultat hänförligt till moderbolagets stamaktieägare uppgående till 974 MSEK (1 129) och på ett vägt genomsnittligt antal utestående aktier under 2022 uppgående till 113 247 847 (113 227 458).

**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 stam-

aktier justerats för en potentiell utspädningseffekt för aktier i utestående personalkonvertibel program. Utestående konvertibler är inte utspädande under 2022 men kan bli i framtiden. För vidare upplysningar kring konvertibelprogrammen, se not 6.

Resultat hänförligt till moderbolagets stamaktieägare, efter utspädning

Moderbolaget	2022	2021
Resultat hänförligt till moderbolagets stamaktieägare	974	1 129
Återläggning av räntekostnader för personalkonvertibel	—	—
	<b>974</b>	<b>1 129</b>

Vägt genomsnittligt antal utestående stamaktier, efter utspädning

Moderbolaget	2022	2021
Vägt genomsnittligt antal stamaktier under året, före utspädning	113 247 847	113 227 458
Effekt av utestående personalkonvertibel	—	—
<b>Vägt genomsnittligt antal stamaktier under året, efter utspädning</b>	<b>113 247 847</b>	<b>113 227 458</b>

Totalt antal aktier

	2021				
	A-aktier	B-aktier	Totalt antal aktier	Varav aktier i eget förvar	Totalt antal utestående aktier
Ingående balans 2021	4 290 336	108 733 708	113 024 044	—	113 024 044
Återköp av egna aktier	—	—	—	700 681	-700 681
Indragning	—	-700 681	-700 681	-700 681	—
Konvertering till aktier (konvertibelprogram)	—	889 108	889 108	—	889 108
<b>Utgående balans 2021</b>	<b>4 290 336</b>	<b>108 922 135</b>	<b>113 212 471</b>	<b>—</b>	<b>113 212 471</b>
	2022				
	A-aktier	B-aktier	Totalt antal aktier	Varav aktier i eget förvar	Totalt antal utestående aktier
Ingående balans 2022	4 290 336	108 922 135	113 212 471	—	113 212 471
Konvertering till aktier (konvertibelprogram)	—	39 270	39 270	—	39 270
<b>Utgående balans 2022</b>	<b>4 290 336</b>	<b>108 961 405</b>	<b>113 251 741</b>	<b>—</b>	<b>113 251 741</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 tvåhundraåttio miljoner (280 000 000).

Not 13

**Finansiella tillgångar och skulder**

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

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

**Valutarisk**

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

*Omräkningsexponering*

Omräkningsexponering utgörs av utländska dotterbolags nettotillgångar och resultat i utländsk valuta. Enligt gällande policy kurssäkras inte omräkningsexponering inom koncernen. Vid större förvärv kan omräkningsexponeringen av nettotillgångar i utländsk valuta säkras genom att ta upp lån i samma valuta som motsvarande nettotillgångar. Koncernen har vid slutet av 2022 en inlåning på totalt 2 962 MSEK denominerad i EUR varav 2 406 MSEK var kategoriserade som nettoinvesteringsåkringar.

*Transaktionsexponering*

Transaktionsexponering utgör nettot av operativa och finansiella in och utflöden i valutor. Transaktionsexponeringen är relativt begränsad i koncernen i jämförelse med omsättningen då försäljning och kostnader till största delen sker i lokal valuta. Enligt gällande policy säkras in- och utflöden i utländsk valuta med derivat när det förväntade nettoflödet beräknas överstiga 1 000 000 EUR.

Koncernens största operativa transaktionsexponering utgörs av valutaparen USD/CHF, EUR/SEK och EUR/GBP. En osäkrad valutakursförändring på 10 procent av dessa valutor skulle påverka koncernens rörelseresultat på årsbasis med cirka 31, 15 och respektive 13 MSEK. En osäkrad valutakursförändring på 10 procent av alla valutor skulle påverka koncernens rörelseresultat på årsbasis med 52 MSEK.

**Ränterisk**

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

Koncernens ränteexponering uppstår huvudsakligen från utestående externa lån. Enligt gällande policy får koncernen ta upp lån både till fast och rörlig ränta. Koncernen kan vid behov använda ränteswappar för att uppnå önskad genomsnittlig räntebindningstid. En förändring av marknadsräntorna med 1 procentenhet under kommande tolv månader skulle påverka koncernens räntekostnad med 28 MSEK. Lån och krediter bestod i slutet av året av banklån, obligationslån, företagscertifikat samt personalkonvertibler med både fast och rörlig ränta. Ränteswappar används för att omvandla rörlig ränta till fast ränta. Koncernens likvida medel är placerade i centrala cash pooler och bankkonton i lokala banker. I övrigt finns inga väsentliga räntebärande tillgångar.

**Kreditrisk**

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

Koncernens tio största kunder, som står för 16 procent av koncernens omsättning, är samtliga stora internationella företag eller statliga institutioner och bolag. Resterande 84 procent av omsättningen är spridd på ett stort antal kunder. Motparter i derivatkontrakt och kassatransaktioner begränsas till finansiella institutioner med hög kreditvärdighet.

**Finansierings- och likviditetsrisk**

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

möta likviditetsrisken är policyn att koncernen ska inneha likvida medel och outnyttjade kreditfaciliteter uppgående till minst 6 procent av årsomsättningen.

Utöver detta mått följer koncernen även följande likviditetsmått sedan juli 2022 för att säkerhetsställa tillräcklig likviditet. Summan av likvida medel, outnyttjade kreditfaciliteter samt beslutade nyemissioner i förhållande till skuld som förfaller de kommande 12 månaderna plus prognostiserad utdelning kommande 12 månader samt kontrakterade förvärv skall vara minst 1.

Balansdagskurs	2022	2021
CHF	11,29	9,93
DKK	1,50	1,38
EUR	11,12	10,25
NOK	1,06	1,03

Forts. Not 13

Koncernen	Nivå	2022			2021				
		Verkligt värde via resultaträkningen	Verkligt värde genom övrigt totalresultat	Upplupet anskaffningsvärde	Totalt	Verkligt värde via resultaträkningen	Verkligt värde genom övrigt totalresultat	Upplupet anskaffningsvärde	Totalt
<b>Finansiella tillgångar</b>									
Räntederivat, säkringsredovisning tillämpas	2		132		132		44		44
Valutaterminer, säkringsredovisning tillämpas	2		15		15		8		8
Valutaterminer, säkringsredovisning tillämpas ej	2	45			45	22			22
Köpta valutaoptioner	2	4			4				—
Finansiella investeringar				8	8				—
Långfristiga fordringar				12	12		17		17
Kundfordringar				5 205	5 205		4 206		4 206
Upparbetade ej fakturerade intäkter				2 325	2 325		1 927		1 927
Likvida medel				1 088	1 088		2 112		2 112
<b>Summa</b>		<b>49</b>	<b>147</b>	<b>8 638</b>	<b>8 835</b>	<b>22</b>	<b>51</b>	<b>8 261</b>	<b>8 334</b>
<b>Finansiella skulder</b>									
Räntederivat, säkringsredovisning tillämpas	2		17		17		2		2
Valutaterminer, säkringsredovisning tillämpas	2		18		18		2		2
Valutaterminer, säkringsredovisning tillämpas ej	2	54			54	40			40
Sålda valutaoptioner	2	2			2				—
Villkorade köpeskillingar	3	197			197	225			225
Banklån				2 587	2 587		1 012		1 012
Obligationslån				2 500	2 500		3 500		3 500
Företagscertifikat				189	189		600		600
Konvertibelt skuldebrev				316	316		376		376
Leasingskulder				2 203	2 203		2 162		2 162
Fakturerade ej upparbetade intäkter				2 134	2 134		1 914		1 914
Leverantörsskulder				1 286	1 286		1 097		1 097
Upplupna kostnader underleverantörer				268	268		208		208
<b>Summa</b>		<b>252</b>	<b>35</b>	<b>11 483</b>	<b>11 770</b>	<b>265</b>	<b>4</b>	<b>10 868</b>	<b>11 138</b>

Forts. Not 13

	Nivå	2022			2021				
		Verkligt värde via resultaträkningen	Verkligt värde genom övrigt totalresultat	Upplupet anskaffningsvärde	Totalt	Verkligt värde via resultaträkningen	Verkligt värde genom övrigt totalresultat	Upplupet anskaffningsvärde	Totalt
<b>Moderbolaget</b>									
<b>Finansiella tillgångar</b>									
Räntederivat, säkringsredovisning tillämpas	2		132		132		44		44
Valutaterminer, säkringsredovisning tillämpas	2		15		15		8		8
Valutaterminer, säkringsredovisning tillämpas ej	2	43			43	18			18
Köpta valutaoptioner	2	4			4				—
Långfristiga fordringar				10	10		13		13
Kundfordringar				300	300		223		223
Likvida medel				308	308		1 155		1 155
<b>Summa</b>		<b>47</b>	<b>147</b>	<b>617</b>	<b>812</b>	<b>18</b>	<b>51</b>	<b>1 392</b>	<b>1 461</b>
<b>Finansiella skulder</b>									
Räntederivat, säkringsredovisning tillämpas	2		17		17		2		2
Valutaterminer, säkringsredovisning tillämpas	2		18		18		2		2
Valutaterminer, säkringsredovisning tillämpas ej	2	54			54	39			39
Sålda valutaoptioner	2	2			2				—
Villkorade köpeskillingar	3	21			21	20			20
Banklån				2 564	2 564		1 012		1 012
Obligationslån				2 500	2 500		3 500		3 500
Företagscertifikat				189	189		600		600
Konvertibelt skuldebrev				316	316		376		376
Leasingskulder				1 040	1 040		—		—
Leverantörsskulder				278	278		229		229
Övriga kortfristiga skulder				1 089	1 089		753		753
<b>Summa</b>		<b>77</b>	<b>35</b>	<b>7 977</b>	<b>8 089</b>	<b>58</b>	<b>4</b>	<b>6 470</b>	<b>6 532</b>

Forts. Not 13

Derivatinstrument	Nivå	Koncernen		Moderbolaget	
		2022	2021	2022	2021
<b>Valutaterminer, ingen säkringsredovisning</b>					
Totalt nominella värden		2 741	3 362	2 679	2 936
Verkligt värde, vinster	2	45	22	43	18
Verkligt värde, förlust	2	-54	-40	-54	-39
<b>Verkligt värde, netto</b>		<b>-9</b>	<b>-18</b>	<b>-11</b>	<b>-21</b>
<b>Valutaterminer, kassaflödessäkringsredovisning</b>					
Totalt nominella värden		702	569	702	569
Verkligt värde, vinster	2	15	8	15	8
Verkligt värde, förlust	2	-18	-2	-18	-2
<b>Verkligt värde, netto</b>		<b>-2</b>	<b>6</b>	<b>-2</b>	<b>6</b>
<b>Köpta valutaoptioner, ingen säkringsredovisning</b>					
Totalt nominella värden av köpta optioner		270	—	—	—
Verkligt värde, vinster	2	2	—	—	—
Verkligt värde, förlust	2	—	—	—	—
<b>Verkligt värde, netto</b>		<b>2</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>
<b>Sålda valutaoptioner, ingen säkringsredovisning</b>					
Totalt nominella värden		540	—	—	—
Verkligt värde, vinster	2	1	—	—	—
Verkligt värde, förlust	2	0	—	—	—
<b>Verkligt värde, netto</b>		<b>1</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>
<b>Ränte-valutaswappar, säkringsredovisning för nettoinvesteringar</b>					
Totalt nominella värden		1 850	1 850	1 850	1 850
Verkligt värde, vinster	2	31	39	31	39
Verkligt värde, förlust	2	-17	—	-17	—
<b>Verkligt värde, netto</b>		<b>14</b>	<b>39</b>	<b>14</b>	<b>39</b>
<b>Ränteswappar, kassaflödessäkringsredovisning</b>					
Totalt nominella värden		1 056	1 513	500	1 000
Verkligt värde, vinster	2	101	5	101	5
Verkligt värde, förlust	2	—	-2	—	-2
<b>Verkligt värde, netto</b>		<b>101</b>	<b>2</b>	<b>101</b>	<b>2</b>

#### Beräkning av verkligt värde

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

#### Derivatinstrument

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

#### Lång- och kortfristiga skulder till kreditinstitut

Lång- och kortfristiga skulder till kreditinstitut är bokförda till upplupet anskaffningsvärde i koncernen och moderbolaget.

#### Företagscertifikatslån

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

#### Obligationslån

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

#### Villkorad köpeskilling

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

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

Maximal utbetalning avseende villkorade köpeskillingar uppgick vid balansdagen till 207 MSEK (228).

#### Förfallostruktur finansiella skulder

Koncernen	2022			
	< 1 år	1–2 år	3–5 år	> 5 år
Banklån SEK	550	50	644	231
Banklån, EUR	—	—	556	556
Obligationslån	500	1 000	1 000	—
Företagscertifikat	—	190	—	—
Personalkonvertibel	171	149	—	—
Leasingskulder	578	427	804	394
Villkorade köpeskillingar	75	131	—	—
Leverantörsskulder	1 286	—	—	—
Upplupna kostnader underleverantörer	268	—	—	—
Räntor	151	138	209	18

Koncernen	2021			
	< 1 år	1–2 år	3–5 år	> 5 år
Banklån SEK	—	500	—	—
Banklån, EUR	—	—	—	512
Obligationslån	1 000	500	2 000	—
Företagscertifikat	—	—	600	—
Personalkonvertibel	66	171	149	—
Leasingskulder	423	468	808	462
Villkorade köpeskillingar	48	80	96	—
Leverantörsskulder	1 097	—	—	—
Upplupna kostnader underleverantörer	208	—	—	—
Räntor	70	57	106	16

#### Kundfordringar

Åldersanalys kundfordringar som är förfallna men inte nedskrivna	Koncernen		Moderbolaget	
	2022	2021	2022	2021
< 30 dgr	467	400	0	—
30–90 dgr	254	123	2	—
91–180 dgr	104	89	2	—
> 180 dgr	566	623	2	—
<b>Totalt</b>	<b>1 390</b>	<b>1 235</b>	<b>5</b>	<b>—</b>



Forts. Not 13

	Koncernen		Moderbolaget	
	2022	2021	2022	2021
<b>Avsättning för osäkra fordringar</b>				
Avsättning vid årets början	126	151	—	—
Reservering för befarade förluster	72	33	—	—
Konstaterade förluster	-12	-9	—	—
Återvunna förluster	-22	-35	—	—
Rörelseförvärv	-2	-9	—	—
Valutakursdifferenser	9	-5	—	—
<b>Avsättning vid årets slut</b>	<b>171</b>	<b>126</b>	<b>—</b>	<b>—</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. Koncernens tio största kunder, som står för cirka 16 procent av koncernens omsättning, är samtliga stora internationella företag eller statliga institutioner och bolag.

Lån och krediter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2022	2021	2022	2021
<b>Långfristiga skulder</b>				
Banklån	2 037	1 012	2 014	1 012
Personalkonvertibel	146	311	146	311
Obligationslån	2 000	2 500	2 000	2 500
Företagscertifikat	189	600	189	600
Leasingskulder	1 625	1 738	810	803
	<b>5 996</b>	<b>6 161</b>	<b>5 159</b>	<b>5 226</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>				
Banklån	550	0	550	—
Personalkonvertibel	171	65	171	65
Obligationslån	500	1 000	500	1 000
Leasingskulder	578	423	230	180
	<b>1 799</b>	<b>1 488</b>	<b>1 451</b>	<b>1 245</b>

AFRY har ett svenskt program för företagscertifikat som etablerades under 2017. Under 2019 utökades programmet från 1 000 MSEK till 2 000 MSEK. Programmet ger möjlighet att emittera företagscertifikat med löptider upp till tolv månader. Den 31 december 2022 hade AFRY emitterat företagscertifikat med ett totalbelopp om 189 MSEK (600).

AFRY har ett svenskt Medium Term Note-program (MTN) som etablerades i maj 2018. Under 2019 utökades låneramen för programmet från 3 000 till 5 000 MSEK. Den 31 december 2022 hade AFRY utestående obligationslån med ett totalbelopp om 2 500 MSEK (3 500).

AFRY har under året upptagit tre bilaterala banklån, ett treårigt lån om 500 MSEK, ett femårigt lån om 50 MEUR samt ett sjuårigt lån om 500 MSEK. Bolaget återbetalade ett tidigare obligationslån om 1 000 MSEK som förföll i juni månad.

AFRY innehar två syndikerade revolverande kreditavtal; Revolving Facility Agreement 2014 (RCF 2020) och Revolving Credit Facility Agreement 2018. Kreditfaciliteterna tillhandahålls till lika delar av Handelsbanken och SEB. Den 31 december 2022 hade AFRY utnyttjat 0 MSEK (0).

AFRY har två personalkonvertibellån med ett totalbelopp om 316 MSEK.

AFRY har totalt fem banklån, varav 500 MSEK som förfaller i mars 2023, 475 MSEK som förfaller i april 2025, 50 MEUR som förfaller i april 2027, 50 MEUR som förfaller i november 2028 samt 500 MSEK som förfaller i juni 2029.

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

Koncernens outnyttjade kreditfaciliteter uppgick till 3 056 MSEK (2 451).

Villkor och återbetalningstider

Koncernen	2022			
	Nom. belopp i originalvaluta	Redovisat värde	Förfall, år	Verkligt värde
<b>Långfristiga skulder</b>				
Obligationslån, SEK	1 000	1 000	2024	997
Obligationslån, SEK	1 000	1 000	2026	964
SEK, rörlig ränta	425	425	2025	425
SEK, rörlig ränta	500	500	2029	500
EUR, rörlig ränta	50	556	2027	556
EUR, rörlig ränta	50	556	2028	556
Företagscertifikat	189	189	2023	189
		<b>4 226</b>		<b>4 187</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>				
Obligationslån, SEK	500	500	2023	499
SEK, rörlig ränta	550	550	2023	550
		<b>1 050</b>		<b>1 049</b>

Koncernen	2021			
	Nom. belopp i originalvaluta	Redovisat värde	Förfall, år	Verkligt värde
<b>Långfristiga skulder</b>				
Obligationslån, SEK	500	500	2023	502
Obligationslån, SEK	1 000	1 000	2024	1 015
Obligationslån, SEK	1 000	1 000	2026	1 003
SEK, rörlig ränta	500	500	2023	500
EUR, rörlig ränta	50	512	2028	512
Företagscertifikat	600	600	2022	600
		<b>4 112</b>		<b>4 132</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>				
Obligationslån, SEK	1 000	1 000	2022	1 003
Övriga	0	0	2022	0
		<b>1 000</b>		<b>1 003</b>

Villkorade köpeskillingar (nivå 3)

Förändring villkorade köpeskillingar	2022	2021
<b>Ingående balans</b>	<b>225</b>	<b>269</b>
Bedömda skulder vid förvärv	18	185
Betalningar	-44	-204
Värdeförändringar redovisade i förvärsrelaterade poster	-14	-35
Justering av preliminär förvärsanalys	-4	-1
Diskontering	3	5
Valutakursdifferenser	12	6
<b>Utgående balans</b>	<b>197</b>	<b>225</b>

Not 14

**Immateriella anläggningstillgångar**

	Goodwill		Immateriella tillgångar hänförliga till rörelseförvärv		Övriga immateriella tillgångar		Totalt	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
<b>Koncernen</b>								
Anskaffningsvärde	14 466	12 845	2 100	1 953	412	352	16 978	15 150
Ackumulerade avskrivningar	—	—	-1 002	-781	-350	-293	-1 352	-1 074
Ackumulerade nedskrivningar	-35	-32	—	—	—	—	-35	-32
<b>Redovisat värde</b>	<b>14 431</b>	<b>12 814</b>	<b>1 098</b>	<b>1 172</b>	<b>62</b>	<b>60</b>	<b>15 591</b>	<b>14 045</b>
<b>Ingående redovisat värde</b>	<b>12 814</b>	<b>11 460</b>	<b>1 172</b>	<b>1 247</b>	<b>60</b>	<b>58</b>	<b>14 045</b>	<b>12 764</b>
Anskaffningar	—	—	—	—	39	27	39	27
Avyttringar och utrangeringar	—	—	—	—	—	-1	—	-1
Rörelseförvärv	893	1 059	21	62	—	10	914	1 131
Justering av förvärvsanalys	-4	-1	—	—	—	—	-4	-1
Årets avskrivningar	—	—	-170	-159	-30	-27	-200	-186
Årets nedskrivningar	—	—	—	—	-11	—	-11	—
Valutakursdifferenser	728	298	74	23	4	-8	807	312
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>14 431</b>	<b>12 814</b>	<b>1 097</b>	<b>1 172</b>	<b>62</b>	<b>60</b>	<b>15 590</b>	<b>14 045</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 allokerats till kassagenererande enheter som utgörs av koncernens segment.

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

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

Prognoserna baserar sig på tidigare erfarenheter, egna bedömningar och externa informationskällor. Den viktigaste variabeln är rörelsemarginal, vilken påverkas av

timarvode, debiteringsgrad, lönekostnader och antal medarbetare. Inga rimliga förändringar i antagandena för dessa 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.

Kassagenererande enhet	Diskonteringsränta före skatt, %	
	2022	2021
Division Infrastructure	11,0	9,0
Division Industrial & Digital Solutions	11,0	9,0
Division Process Industries	11,0	9,0
Division Energy	11,0	9,0
Division AFRY X	11,0	—
Division Management Consulting	11,0	9,0

Kassagenererande enhet	Goodwill	
	2022	2021
Division Infrastructure	4 699	3 761
Division Industrial & Digital Solutions	3 488	3 400
Division Process Industries	1 784	1 691
Division Energy	2 852	2 449
Division AFRY X	619	594
Division Management Consulting	989	918
<b>Totalt</b>	<b>14 431</b>	<b>12 814</b>

Jämförelsetal justerade för organisatoriska förändringar.

Moderbolaget	Immateriella tillgångar	
	2022	2021
Anskaffningsvärde	15	14
Ackumulerade avskrivningar	-10	-4
<b>Redovisat värde</b>	<b>5</b>	<b>9</b>
<b>Ingående redovisat värde</b>	<b>9</b>	<b>13</b>
Anskaffningar	1	2
Avyttringar och utrangeringar	—	—
Årets avskrivningar	-5	-5
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>5</b>	<b>9</b>

Not 15

**Materiella anläggningstillgångar**

	Inventarier, verktyg och installationer		Byggnader och mark		Totalt	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021
<b>Koncernen</b>						
Anskaffningsvärde	1 419	1 256	5	251	1 424	1 507
Ackumulerade avskrivningar	-1 066	-925	-3	-88	-1 069	-1 012
<b>Redovisat värde</b>	<b>353</b>	<b>331</b>	<b>3</b>	<b>164</b>	<b>355</b>	<b>495</b>
Ingående redovisat värde	331	340	164	199	495	539
Anskaffningar	109	87	1	0	110	87
Avyttringar och utrangeringar	-2	-5	-154	-43	-156	-48
Rörelseförvärv	8	4	0	—	8	4
Årets avskrivningar	-105	-100	-1	-3	-106	-104
Valutakursdifferenser	11	6	-7	11	5	17
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>353</b>	<b>331</b>	<b>3</b>	<b>164</b>	<b>355</b>	<b>495</b>

	Inventarier, verktyg och installationer	
	2022	2021
<b>Moderbolaget</b>		
Anskaffningsvärde	352	312
Ackumulerade avskrivningar	-219	-188
<b>Redovisat värde</b>	<b>133</b>	<b>125</b>
Ingående redovisat värde	125	142
Anskaffningar	40	13
Årets avskrivningar	-31	-31
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>133</b>	<b>125</b>

Not 16

**Leasing**

Nyttjanderättstillgång	Lokaler	Fordon	Övrigt	Totalt
Avskrivningar under året	-502	-51	-1	-555
Utgående balans 31 december 2022	1 876	77	1	1 954

I beloppet ingår anskaffningsvärdet för under året nyanskaffade nyttjanderätter. Även tillkommande belopp vid omprövning av leasingskulder på grund av ändrade betalningar vid förändrad leasingperiod ingår i detta belopp.

Leasingskulder	2022	2021
Långfristiga	1 625	1 738
Kortfristiga	578	423
	<b>2 203</b>	<b>2 162</b>

Belopp redovisade i resultaträkningen	2022	2021
Avskrivningar på nyttjanderättstillgångar	555	566
Ränta på leasingskuld	48	46
Variabla leasingavgifter som inte ingår i värderingen av leasingskulden	—	18
Intäkt från vidareuthyrning av nyttjanderättstillgångar	7	11
Kostnader för korttidsleasing	32	32
Kostnader för leasar av lågt värde, ej korttidsleasing av lågt värde	105	89

Belopp redovisade i rapporten över kassaflöden	2022	2021
Summa kassaflöden hänförliga till leasingavtal	492	518

Not 17

**Andelar i intresseföretag och samarbetsarrangemang**

Koncernen	2022	2021
Redovisat värde vid årets ingång	24	21
Andelar i intresseföretag/joint ventures resultat efter skatt	8	5
Utdelning	—	-4
Avyttrade intresseföretag och samarbetsarrangemang	-31	—
Valutakursdifferenser	-1	2
<b>Redovisat värde vid årets utgång</b>	<b>1</b>	<b>24</b>

Under året har 22 stycken samarbetsarrangemang löpt ut.

Not 18

**Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2022	2021	2022	2021
Hyra	102	95	87	75
Support- och underhållsavtal	115	92	104	79
Försäkringar	14	11	13	6
Övrigt	81	110	3	2
	<b>311</b>	<b>308</b>	<b>207</b>	<b>163</b>

Not 19

## Eget kapital

### Koncernen

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

Den föreslagna utdelningen har inte redovisats i dessa finansiella rapporter.

Utdelningar	2023 <sup>1</sup>	2022	2021
Utdelning per aktie, kronor	5,50	5,50	5,00
Antal utestående aktier	113 251 741	113 212 471	113 110 174
<b>Utdelning</b>	<b>623</b>	<b>623</b>	<b>566</b>

<sup>1)</sup> Föreslagen utdelning.

Reserver	Omräknings-reserv	Säkrings-reserv	Verkligt värdereserv	Summa reserver
<b>Ingående balans per 2021</b>	<b>-203</b>	<b>71</b>	<b>20</b>	<b>-113</b>
Årets omräkningsdifferens	357	—	—	357
Kassaflödessäkringar	—	16	—	16
Valuta-ränteswapp	—	-12	—	-12
Banklån	—	-17	—	-17
Ränteswapp	—	2	—	2
Skatt	—	0	—	0
<b>Utgående balans per 2021</b>	<b>154</b>	<b>60</b>	<b>20</b>	<b>234</b>
<b>Ingående balans per 2022</b>	<b>154</b>	<b>60</b>	<b>20</b>	<b>234</b>
Årets omräkningsdifferens	624	—	—	624
Kassaflödessäkringar	—	101	—	101
Ränteswapp	—	101	—	101
Skatt	—	-16	—	-16
<b>Utgående balans per 2022</b>	<b>778</b>	<b>247</b>	<b>20</b>	<b>1 044</b>

### Kapitalhantering

Kapital definieras som totalt eget kapital, vilket motsvarar vad som är redovisat som eget kapital i koncernens balansräkning. AFRYs målsättning är att koncernen över tid ska vara nettoskuldssatt.

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

Per den 31 december 2022 var nettolåneskulden/EBITDA exkl. IFRS 16 Leasingavtal 2,5 (2,0).

Per den 31 december 2022 var nettolåneskulden/EBITDA inkl. IFRS 16 Leasingavtal 2,8 (2,4).

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 årsstämman förfogande står fria vinstmedel 8 874 463 405 kronor. Styrelsen föreslår att dessa vinstmedel disponeras enligt följande:

Till aktieägarna utdelas 5,50 kronor per aktie	622 884 576
Balanseras i ny räkning	8 251 578 829
<b>Summa</b>	<b>8 874 463 405</b>

Not 20

## Pensionsförpliktelser

Av koncernens totalt antal anställda vid årets slut är det cirka 9 procent som har pensioner som redovisas som förmånsbestämda. Övriga anställda inom AFRY har pensioner som redovisas som avgiftsbestämda.

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

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

### Alecta

För tjänstemän i Sverige tryggs 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 tryggs genom en försäkring i Alecta redovisas därför som en avgiftsbestämd plan.

Årets avgifter för pensionsförsäkringar som är tecknade i Alecta uppgår till 418 MSEK (407). 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 172 procent (172). 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

	2022	2021
Nuvärde av fonderade förpliktelser	-2 466	-2 639
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	2 730	2 778
	<b>265</b>	<b>139</b>
Nuvärdet av ofonderade förpliktelser	-113	-134
Ej redovisad tillgång på grund av tillgångstak	-307	-220
<b>Skuld redovisad i balansräkningen</b>	<b>-155</b>	<b>-216</b>
<i>varav Sverige</i>	<i>-17</i>	<i>-56</i>
<i>varav Tyskland</i>	<i>-86</i>	<i>-102</i>
<i>varav Schweiz</i>	<i>-11</i>	<i>-5</i>
<i>varav övriga länder</i>	<i>-41</i>	<i>-42</i>

Forts. Not 20

Aktuariella vinster och förluster

	2022	2021
Finansiella antaganden	402	27
Demografiska antaganden	0	84
Erfarenhetsmässiga justeringar	-55	21
<b>Totalt</b>	<b>347</b>	<b>132</b>

Fördelning av förvaltningstillgångar

	2022	2021
Kassa & kassaliknande tillgångar	66	19
Egetkapitalinstrument	792	852
Skuldinstrument	1 316	1 309
Fastigheter	453	500
Övrigt	104	98
<b>Totalt</b>	<b>2 730</b>	<b>2 778</b>

Majoriteten av tillgångarna har ett noterat marknadspris.

Antaganden för förmånsbestämda förpliktelser

<b>Sverige</b>	2022	2021
Diskonteringsränta, %	3,7	1,6
Inflation, %	2,0	2,1

<b>Schweiz</b>	2022	2021
Diskonteringsränta, %	1,9	0,2
Inflation, %	0,0	0,0
Framtida ökning av pensioner, %	0,0	0,0
Framtida löneökningar, %	0,5	0,5

<b>Tyskland</b>	2022	2021
Diskonteringsränta, %	3,2	0,8
Inflation, %	2,6	2,0
Framtida ökning av pensioner, %	2,6	2,0

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

Förändring av den förmånsbestämda nettoskulden

Koncernen	2022				2021			
	Nuvärde av förvaltnings-tillgången	Nuvärde av förpliktelsen	Maxtak pensions-tillgång	Totalt	Nuvärde av förvaltnings-tillgången	Nuvärde av förpliktelsen	Maxtak pensions-tillgång	Totalt
<b>Ingående balans</b>	2 778	-2 773	-220	-216	2 487	-2 828	—	-341
Kostnader för tjänstgöring under innevarande år	—	-68	—	-68	—	-71	—	-71
Kostnader för tjänstgöring under tidigare år	—	15	—	15	—	14	—	14
Förändring särskild löneskatt (Sverige)	—	0	—	0	—	2	—	2
Ränteintäkter/kostnader	6	-4	—	2	3	-4	—	-1
Avkastning från förvaltningstillgångar (exklusive ränta)	-292	—	—	-292	207	—	—	207
Aktuariella vinster/förluster	—	402	—	402	—	132	—	132
Valutakursdifferens	358	-389	—	-32	180	-184	—	-4
Inbetalda avgifter från arbetsgivaren	73	—	—	73	65	—	—	65
Inbetalningar från anställda som omfattas av planen	51	-51	—	0	47	-47	—	0
Utbetalda ersättningar	-244	248	—	4	-228	232	—	4
Förvärv	0	10	—	10	17	-19	—	-2
Inlösen av pensionsskuld	—	31	—	31	—	—	—	—
Effekt av tillgångstak på den förmånsbestämda nettoförpliktelsen	—	—	-86	-86	—	—	-220	-220
<b>Utgående balans</b>	<b>2 730</b>	<b>-2 579</b>	<b>-307</b>	<b>-155</b>	<b>2 778</b>	<b>-2 773</b>	<b>-220</b>	<b>-216</b>

Känslighetsanalys av pensionsförpliktelsen

	Sverige		Schweiz		Tyskland	
	Förändring i antagande	Ökning/ minskning	Förändring i antagande	Ökning/ minskning	Förändring i antagande	Ökning/ minskning
Diskonteringsränta	+/- 0,50%	+/- 1	+/- 0,50%	+/- 1	+/- 0,50%	+3 / -6
Löneökningstakt	—	—	+/- 0,50%	+/- 0	—	—

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 191 MSEK (203) kommande år. Genomsnittligt återstående löptid uppgår till 6 år (13) för den svenska planen 11 år (13) för den tyska planen och 10 år (16) för de i Schweiz.

Avgiftsbestämda planer

<b>Koncernen</b>	2022	2021
Kostnader för avgiftsbestämda planer (inklusive Alecta)	965	969

<b>Moderbolaget</b>	2022	2021
Kostnader för avgiftsbestämda planer (inklusive Alecta)	38	31

Förmånsbestämda planer

<b>Moderbolaget</b>	2022	2021
Nuvärdet av ofonderade förpliktelser	13	15
<b>Netto redovisat avseende förmånsbestämda planer</b>	<b>13</b>	<b>15</b>
Härav kreditförsäkrat via FPG/PRI	13	15

Förändringar av förpliktelsena under året

<b>Moderbolaget</b>	2022	2021
Kapitalvärdet av pensionsförpliktelser vid ingången av året	15	17
Kostnad exklusive räntekostnad som belastat resultatet	-1	0
Räntekostnad	0	0
Utbetalning av pensioner	-2	-2
<b>Kapitalvärdet av pensionsförpliktelser vid utgången av året</b>	<b>13</b>	<b>15</b>

Samtliga förpliktelser avser avsättning till pension enligt Tryggandelagen.

Not 21

Övriga avsättningar

Förändring av långfristiga avsättningar

	Omstrukturering		Övrigt		Totalt	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021
<b>Koncernen</b>						
Redovisat värde vid periodens ingång	13	17	59	74	72	91
Avsättningar under perioden	9	3	53	40	61	43
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-2	-10	-21	-32	-23	-42
Upplösning under perioden	-3	-1	-5	-26	-8	-26
Omföring från långfristigt till kortfristigt	-3	4	0	0	-3	4
Omräkningsdifferenser	1	0	6	2	6	3
<b>Redovisat värde vid periodens utgång</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>90</b>	<b>59</b>	<b>105</b>	<b>72</b>

Förändring av kortfristiga avsättningar

	Omstrukturering		Övrigt		Totalt	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021
<b>Koncernen</b>						
Redovisat värde vid periodens ingång	13	35	21	39	34	74
Avsättningar under perioden	94	7	14	13	108	21
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-82	-27	-13	-17	-95	-44
Upplösning under perioden	-4	—	-4	-15	-8	-15
Omföring från långfristigt till kortfristigt	3	-4	0	0	3	-4
Omräkningsdifferenser	1	1	2	1	3	2
<b>Redovisat värde vid periodens utgång</b>	<b>25</b>	<b>13</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>45</b>	<b>34</b>

**Moderbolaget**

Övriga avsättningar

	2022	2021
Redovisat värde vid periodens ingång	20	47
Avsättningar under perioden	3	—
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-3	-28
Upplösning under perioden	—	—
Diskontering av villkorade köpeskillingar	0	0
Omräkningsdifferenser	2	1
<b>Redovisat värde vid periodens utgång</b>	<b>21</b>	<b>20</b>

Av den redovisade avsättningen avser 21 MSEK (20) villkorade köpeskillingar.

Not 22

Skatter

Redovisad i resultaträkningen

Koncernen	2022	2021
<b>Aktuell skatt</b>		
Periodens skatt	-271	-280
Justering av skatt hänförlig till tidigare år	11	-20
<b>Uppskjuten skatt</b>		
Uppskjuten skatt	15	37
<b>Totalt redovisad skatt i koncernen</b>	<b>-246</b>	<b>-264</b>

Moderbolaget	2022	2021
<b>Aktuell skatt</b>		
Periodens skatt	8	-3
Justering av skatt hänförlig till tidigare år	1	0
<b>Uppskjuten skatt</b>		
Uppskjuten skatt	1	-16
<b>Totalt redovisad skatt i moderbolaget</b>	<b>11</b>	<b>-19</b>

Forts. Not 22

Avstämning av effektiv skatt

Koncernen	2022 (%)	2022	2021 (%)	2021
Resultat före skatt		1 220		1 393
Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget	20,6	251	20,6	287
Effekt av andra skattesatser för utländska dotterföretag	1,3	15	0,9	12
Ej avdragsgilla kostnader	2,3	28	1,4	20
Ej skattepliktiga intäkter	-0,2	-3	-0,8	-12
Skatt avseende tidigare ej aktiverade underskottsavdrag	-1,5	-18	-2,3	-32
Effekter av redovisade förluster utan motsvarande aktivering av uppskjuten skatt	-1,2	-14	-0,1	-2
Effekt av ändrade skattesatser	0,0	0	-0,2	-2
Skatt hänförlig till tidigare år	-0,9	-11	1,5	20
Övrigt	-0,3	-3	-2,0	-28
<b>Redovisad effektiv skatt</b>	<b>20,2</b>	<b>246</b>	<b>18,9</b>	<b>264</b>

Moderbolaget	2022 (%)	2022	2021 (%)	2021
Resultat före skatt		343		598
Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget	20,6	71	20,6	123
Ej avdragsgilla kostnader	2,6	9	2,3	14
Ej skattepliktiga intäkter	-24,2	-83	-13,4	-80
Skatt hänförlig till tidigare år	-0,2	-1	0,0	0
Övrigt	-2	-6	-6	-38
<b>Redovisad effektiv skatt</b>	<b>-3,2</b>	<b>-11</b>	<b>3,1</b>	<b>19</b>

Redovisade uppskjutna skattefordringar och -skulder

Uppskjutna skattefordringar och -skulder hänför sig till följande:

Koncernen	Uppskjuten skattefordran		Uppskjuten skatteskuld		Netto	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Anläggningstillgångar	26	20	-287	-314	-262	-294
Kortfristiga fordringar och skulder	18	20	-79	-75	-61	-54
Avsättningar och långfristiga skulder	84	74	0	2	84	76
Obeskattade reserver	—	—	-16	4	-16	4
Underskottsavdrag	58	54	—	—	58	54
<b>Skattefordringar/-skulder</b>	<b>186</b>	<b>168</b>	<b>-382</b>	<b>-383</b>	<b>-196</b>	<b>-215</b>
Kvittning	15	6	-15	-6	—	—
<b>Skattefordringar/-skulder, netto</b>	<b>201</b>	<b>174</b>	<b>-397</b>	<b>-389</b>	<b>-196</b>	<b>-215</b>

Ej redovisade uppskjutna skattefordringar

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

Koncernen	2022	2021
Skattemässiga underskott	286	324
	<b>286</b>	<b>324</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 AFRYs dotterbolag i Tyskland, Schweiz, Polen, Brasilien, Kanada, Kina, Chile och Mexico. Majoriteten av underskotten förfaller ej.

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag

Koncernen	Balans per 1 januari 2022	Redovisat över resultat-räkningen	Redovisat i övrigt totalresultat	Redovisat i eget kapital	Förvärv/Avyttring av rörelse	Omklassificering, omr diff etc	Balans per 31 december 2022
Anläggningstillgångar	-294	37	—	—	-5	—	-262
Kortfristiga fordringar och skulder	-54	-4	—	—	—	-2	-61
Avsättningar och långfristiga skulder	76	-3	14	-15	—	12	84
Obeskattade reserver	4	-20	—	—	—	0	-16
Underskottsavdrag	54	4	—	—	—	—	58
	<b>-215</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>-15</b>	<b>-5</b>	<b>10</b>	<b>-196</b>

Koncernen	Balans per 1 januari 2021	Redovisat över resultat-räkningen	Redovisat i övrigt totalresultat	Redovisat i eget kapital	Förvärv/Avyttring av rörelse	Omklassificering, omr diff etc	Balans per 31 december 2021
Anläggningstillgångar	-317	36	—	—	-13	—	-294
Kortfristiga fordringar och skulder	-60	23	—	—	—	-17	-54
Avsättningar och långfristiga skulder	56	-7	-24	4	2	45	76
Obeskattade reserver	2	2	—	—	—	0	4
Underskottsavdrag	71	-17	—	—	—	—	54
	<b>-248</b>	<b>37</b>	<b>-24</b>	<b>4</b>	<b>-11</b>	<b>28</b>	<b>-215</b>

Not 23

Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2022	2021	2022	2021
Personalrelaterade skulder	1 568	1 516	76	32
Projektrelaterade skulder	64	59	32	20
Upplupna kostnader underleverantörer	268	208	—	—
Övrigt	404	365	30	37
	<b>2 303</b>	<b>2 148</b>	<b>138</b>	<b>88</b>

Not 24

Operationell leasing

Leasingavtal där företaget är leasetagare

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

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

Icke uppsägningsbara minimileaseavgifter

Moderbolaget	Lokaler		Övrigt	
	2022	2021	2022	2021
Under året	321	307	3	2
Inom ett år	297	324	3	2
Mellan ett och fem år	935	931 <sup>1)</sup>	11	8
Längre än fem år	127	352	—	—
<b>Summa</b>	<b>1 679</b>	<b>1 914</b>	<b>17</b>	<b>13</b>

<sup>1)</sup> Justerad på grund av felaktig beräkning 2021.

Not 25

Ställda säkerheter, eventalförpliktelser och eventualtillgångar

	Koncernen		Moderbolaget	
	2022	2021	2022	2021
<b>Ställda säkerheter</b>				
I form av ställda säkerheter för egna skulder och avsättningar	—	—	—	—
<b>Summa ställda säkerheter</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>
<b>Eventalförpliktelser</b>				
Borgensförbindelser till förmån för dotterföretag	—	—	198	83
Borgensförbindelser	895	614	1	2
<b>Summa eventalförpliktelser</b>	<b>895</b>	<b>614</b>	<b>199</b>	<b>85</b>

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

Eventualtillgångar

Koncernen har bedömt att eventualtillgångar inte föreligger.



Not 26

**Transaktioner med närstående**

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

**Sammanställning över närståendetransaktioner**

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

Koncernen	År	Försäljning av tjänster till närstående	Inköp av tjänster från närstående	Fordran på närstående per 31 dec	Skuld till närstående per 31 dec
Joint venture	2022	0	—	—	—
Joint venture	2021	0	—	—	—
Ledande befattningshavare	2022	—	—	—	34
Ledande befattningshavare	2021	—	—	—	40
Stiftelsen ÅForsk	2022	1	—	—	—
Stiftelsen ÅForsk	2021	1	—	—	—

Utöver ovanstående erhöll koncernen under 2022 anslag från Stiftelsen ÅForsk uppgående till 0 MSEK (0).  
Beträffande ersättning till ledande befattningshavare, se not 6.

Moderbolaget	År	Försäljning av tjänster till närstående	Inköp av tjänster från närstående	Fordran på närstående per 31 dec	Skuld till närstående per 31 dec
Dotterföretag	2022	1 320	293	10 304	3 287
Dotterföretag	2021	1 214	303	8 238	2 253
Ledande befattningshavare	2022	—	—	—	15
Ledande befattningshavare	2021	—	—	—	15
Stiftelsen ÅForsk	2022	1	—	—	—
Stiftelsen ÅForsk	2021	0	—	—	—

Not 27

Koncernföretag

Sammanställning över koncernens samtliga dotterföretag

	Org. nummer	Säte	2022	
			Andel procent <sup>1</sup>	Bokfört värde i moderbolaget
AFRY Group Sweden AB	556158-1249	Sverige	100	374
ÅF Digital Solutions AB	556866-4444	Sverige	100	—
Cervino Consulting AB	556908-6183	Sverige	100	—
Cervino Consulting Kommanditbolag	969764-2420	Sverige	50	—
Cervino Consulting Kommanditbolag	969764-2420	Sverige	50	—
Alteco AB	556550-2209	Sverige	100	—
Ingenjörprojekt i Sverige AB	556487-7164	Sverige	100	—
ÅF-Infrastructure AB	556185-2103	Sverige	100	—
ÅF Sandellsandberg arkitekter AB	556464-9308	Sverige	100	—
Koncept Arkitektur och Design ÅF AB	556496-2941	Sverige	100	—
Sonny Svenson Konsult AB	556338-1267	Sverige	100	—
AB Sonny Svenson Konsult i Norrtälje	556705-9786	Sverige	100	—
ÅF-Industry AB	556224-8012	Sverige	100	—
AF Engineering & Design Pty Ltd	2018/414610/07	Sydafrika	100	—
EKOM AB	556890-0822	Sverige	100	—
Facilia AB	556766-3611	Sverige	100	—
Lexter Ljuddesign AB	556738-2931	Sverige	100	—
Pöyry Sweden AB	556850-0515	Sverige	100	—
AF Engineering (Chengdu) Co. Ltd.	91510100MA6C7ARL8F	Kina	100	—
ProTAK Systems AB	556586-0664	Sverige	100	—
Zert AB	556445-1812	Sverige	100	—
AFRY X AB	559297-0379	Sverige	100	—
Gärderup Byggkonstruktion AB	556507-0314	Sverige	100	—
Evolve Technology Sweden AB	559094-3527	Sverige	100	—
Trivalo AB	559145-3294	Sverige	100	—
TM Konsult AB	556331-8012	Sverige	100	—
Collage Arkitekter AB	556843-2214	Sverige	100	—
Teknisk Merkantil Konsult AB	559088-3467	Sverige	100	—
AFRY Group Denmark A/S	42301256	Danmark	100	—
Gottlieb Paludan Architects A/S	18 35 59 49	Danmark	100	—

	Org. nummer	Säte	2022	
			Andel procent <sup>1</sup>	Bokfört värde i moderbolaget
AFRY ApS	20 24 66 93	Danmark	100	—
ÅF Buildings Denmark P/S	34 07 48 01	Danmark	100	—
Komplementaranpartsselskabet Midtconsult	33 58 46 36	Danmark	100	—
LK Consultants Ltd.	0191285	Gibraltar	100	—
AFRY Denmark A/S	13 59 08 85	Danmark	100	—
Weop AB	556813-7060	Sverige	100	—
Swedish Electrical and Power Control AB	559016-6152	Sverige	100	—
AFRY Ukraine LLC	42703305	Ukraina	100	0
Light Bureau Limited	05333484	Storbritannien	100	4
ÅF-Consult AB	556101-7384	Sverige	100	0
ÅF-Teknik & Miljö AB	556534-7423	Sverige	100	0
Epsilon Holding AB	556421-6884	Sverige	100	3
LeanNova Engineering AB	556880-7233	Sverige	100	0
AF Engineering (Shanghai) Co. Ltd.	9131000007482378XN	Kina	100	—
AFRY ENGINEERING INDIA PRIVATE LIMITED	U74999DL2019FTC347883	Indien	1	—
AFRY Group Norway AS	911 567 989	Norge	100	668
AFRY Norway AS	915 229 719	Norge	100	—
Advansia AS	883 889 762	Norge	100	—
AFRY Consult AS	934 948 262	Norge	100	—
ÅF-Consult Oy	1800189-6	Finland	100	46
ÅF-Consulting AS	10 449 422	Estland	100	—
UAB AF-Consult	135 744 077	Litauen	100	—
AFRY Estonia OÜ	11 297 301	Estland	100	8
AFRY CZ s.r.o.	453 06 605	Tjeckien	100	106
ÅF Infrastructure Polska Sp. z o.o.	0000751808	Polen	100	1
AF Consult do Brazil Ltda	108.307.539/0001-08	Brasilien	84,95	8
AFRY Solutions Spain, S.A.U.	A2004 9870	Spanien	100	12
AFRY ENGINEERING INDIA PRIVATE LIMITED	U74999DL2019FTC347883	Indien	99	0
AFRY Group Finland Oy	1009321-2	Finland	100	7 085
AFRY Austria GmbH	FN95496k	Österrike	100	—

Forts. Not 27

	Org. nummer	Säte	2022	
			Andel procent <sup>1</sup>	Bokfört värde i moderbolaget
AFRY (Beijing) Company Limited	91110105772553297R	Kina	100	—
AFRY Engineering (Suzhou) Co., Ltd.	91320281094420443X	Kina	100	—
Kiinteistö Oy Manuntori	0599822-8	Finland	34,2	—
AFRY Finland Oy	0625905-6	Finland	100	—
Pöyry Shandong Engineering and Consulting Company Limited	004356 Jinan Shandong	Kina	100	—
Salamanca Proyectos Llave en Mano S.L.	C.I.F. B86087558	Spanien	100	—
Pilowin S.A.	5356865	Uruguay	100	—
Pöyry Soluções em Projetos Ltda	12.051.324/0001-38	Brasilien	99	—
EPP - Empresa de Pagamentos Planejados Ltda	14.576.556/0001-35	Brasilien	33	—
Pöyry Latin America S.L.U.	C.I.F. B85525699	Spanien	100	—
AFRY (Chile) Limitada	76.389454-1	Chile	99,9	—
AFRY (Peru) S.A.C.	20492556671	Peru	99,9996	—
Pöyry Soluções em Projetos Ltda	12.051.324/0001-38	Brasilien	1	—
Pöyry Consultoria em Gestao e Negocios Ltda	81.679268/0001-01	Brasilien	1	—
Pöyry Consultoria e Projetos Ltda.	07.885.917/0001-60	Brasilien	1	—
Pöyry Tecnologia Ltda.	50.648.468/0001-65	Brasilien	0,02	—
Mifecor S.A.	6826148	Uruguay	100	—
PT AFRY Indonesia	01.869.762.3-058.000	Indonesien	1	—
AFRY Solutions (Mexico) S.A. de C.V.	357161	Mexico	0,01	—
AFRY (Chile) Limitada	76.389454-1	Chile	0,1	—
AFRY (Peru) S.A.C.	20492556671	Peru	0,0004	—
PT AFRY Indonesia	01.869.762.3-058.000	Indonesien	94	—
AFRY Management Consulting Oy	2302276-3	Finland	100	—
AFRY Management Consulting Austria GmbH	FN368887g	Österrike	100	—
AFRY France S.A.S.	429 750 300 R.C.S. Paris	Frankrike	100	—
Cordoba Management Consulting S.L.	C.I.F. B86011814	Spanien	100	—
Pöyry Consultoria em Gestao e Negocios Ltda	81.679268/0001-01	Brasilien	99	—
Iptim Inc.	99-0385808	USA	100	—
Simosol Vietnam Ltd.	0402057447	Vietnam	100	—
DigiTapio Oy	3010774-9	Finland	50	—
AFRY Management Consulting S.r.l.	03357900962	Italien	100	—
AFRY Deutschland GmbH	HRB 704261	Tyskland	100	—
AFRY Management Consulting GmbH	HRB 50407	Tyskland	100	—
AFRY ERÖTERV ZRt.	Cg. 01-09-940929	Ungern	98,94	—

	Org. nummer	Säte	2022	
			Andel procent <sup>1</sup>	Bokfört värde i moderbolaget
AFRY Italy S.r.l.	03684000106	Italien	100	—
AFRY Malaysia Sdn Bhd	551240-M	Malaysia	100	—
AFRY Poland sp. z o.o.	150659	Polen	100	—
Poyry Infra Sp. z o.o.	68184	Polen	100	—
AFRY Rus LLC	1147847070007	Ryssland	100	—
Poyry Management Consulting (Singapore) Pte. Ltd.	199200145K	Singapore	100	—
Valencia Engineering S.L.	C.I.F. B85756310	Spanien	100	—
Pöyry Tecnologia Ltda.	50.648.468/0001-65	Brasilien	99,98	—
EPP - Empresa de Pagamentos Planejados Ltda	14.576.556/0001-35	Brasilien	34	—
Pöyry Consultoria e Projetos Ltda.	07.885.917/0001-60	Brasilien	99	—
EPP - Empresa de Pagamentos Planejados Ltda	14.576.556/0001-35	Brasilien	33	—
AFRY Vietnam Ltd	0109293058	Vietnam	100	—
AFRY Group Switzerland AG	CHE-340.373.992	Schweiz	100	—
AF-Consult Switzerland AG	CHE-105.949.521	Schweiz	100	—
AFRY South-East Asia Ltd	3011879733	Thailand	100	—
AFRY India Private Limited	U74140DL2009FTC197507	Indien	100	—
AF Consult do Brazil Ltda	108.307.539/0001-08	Brasilien	15,05	—
AF-Consult Energy doo Beograd	20 801 298	Serbien	100	—
AF-Itenco AG	CHE-108.035.698	Schweiz	100	—
ITECO Nepal (Pvt.) Ltd	2616/043-44	Nepal	66,6	—
PT AF-Consult Energy Indonesia	4018020131100230	Indonesien	95	—
Power Design International Ltd	224 309	Uganda	100	—
AFRY Management Consulting AG	CHE-108.336.384	Schweiz	100	—
AFRY Schweiz AG	CHE-108.100.605	Schweiz	100	—
AFRY Philippines, Inc.	A199718934	Filippinerna	40	—
AFRY Contracting Philippines, Inc	CS201417557	Filippinerna	40	—
Pöyry Infra Ltd.	0105534110367	Thailand	49	—
AFRY (Thailand) Ltd	0105539109073	Thailand	49,4985	—
AFRY Group (Thailand) Ltd.	0105549127651	Thailand	100	—
AFRY (Thailand) Ltd	0105539109073	Thailand	50,499	—
Pöyry Infra de Venezuela, S.A.	(RIF) J-31047947-0	Venezuela	100	—
Poyry (B) Sdn Bhd	BN	Brunei Darussalam	90	—
AFRY Solutions (Mexico) S.A. de C.V.	357161	Mexico	99,99	—
IFEC Ingegneria SA	CHE-436.940.173	Schweiz	100	—

Forts. Not 27

	Org. nummer	Säte	2022	
			Andel procent <sup>1</sup>	Bokfört värde i moderbolaget
Poyry Energy Nigeria Limited	2573801	Storbritannien	0,1	–
AFRY Solutions UK Limited	1192469	Storbritannien	100	–
Poyry Energy Nigeria Limited	RC 1479096	Nigeria	99,9	–
AFRY Management Consulting (UK) Limited	2573801	Storbritannien	100	–
AFRY Capital Limited	3639550	Storbritannien	100	–
AFRY Group USA Inc.	049137, FEIN 39-1925989	USA	100	–
AFRY USA LLC	FEIN 39-1909415	USA	100	–
AFRY Management Consulting Inc.	FEIN 98-0442806	USA	100	–
AFRY Canada Inc.	404505-0	Kanada	100	–
AFRY South Africa (Pty) Ltd	1997/011722/07	Sydafrika	100	–
Vahanen Monitoring Services Oy	2911977-7	Finland	100	–
Vahanen Eesti Ou	10965460	Estland	100	–
Vahanen Rakennuttaminen Oy	2706032-9	Finland	100	–
Vahanen Jyväskylä Oy	2063324-3	Finland	100	–
Vahanen Talotekniikka Oy	0590831-7	Finland	100	–
Vahanen Romania S.R.L.	RO13591049	Romania	100	–
Vahanen Suunnittelupalvelut Oy	2210772-2	Finland	100	–
Vahanen Rakennusfysiikka Oy	2725717-2	Finland	100	–
RTC Vahanen Turku Oy	1643714-3	Finland	100	–
Leppävaaran Invest Oy	3103379-6	Finland	100	–
CGMM Renewable Holdings Limited	587928	Irland	100	–
AFRY Ireland Limited	404893	Irland	100	–
AFRY Australia Pty Ltd	663 425 090	Australien	100	–
AFRY Netherlands B.V.	864706492	Nederländerna	100	–
JAAKKO POYRY SOUTHERN AFRICA (PTY) LTD	2005 / 043571 / 07	Sydafrika	100	–

Specifikation av årets förändring i bokförda värden

Moderbolaget	2022	2021
Ingående bokfört värde	8 328	8 369
Intern aktieöverlåtelse	–	–
Avyttring	-1	–
Nedskrivning	-11	-41
Aktieägartillskott	–	–
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>8 316</b>	<b>8 328</b>

Not 28

Obeskattade reserver

Moderbolaget	2022	2021
<b>Akkumulerade avskrivningar utöver plan</b>		
Ingående balans 1 januari	97	116
Årets avskrivning, inventarier	1	-19
<b>Utgående balans 31 december</b>	<b>98</b>	<b>97</b>
<b>Avsättning till periodiseringsfond</b>		
Ingående balans 1 januari	4	4
Årets upplösning	–	–
Årets avsättning	–	0
<b>Utgående balans 31 december</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Totala obeskattade reserver</b>	<b>103</b>	<b>101</b>

Not 29

**Kassaflödesanalys**

Betalda räntor och erhållen utdelning

	Koncernen		Moderbolaget	
	2022	2021	2022	2021
Erhållen utdelning	—	—	402	389
Erhållna koncernbidrag	—	—	—	—
Erhållen ränta	12	12	229	141
Erlagd ränta	-130	-71	-143	-89
	<b>-118</b>	<b>-59</b>	<b>487</b>	<b>440</b>

Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet

	Koncernen		Moderbolaget	
	2022	2021	2022	2021
Avskrivningar	861	856	36	36
varav IFRS 16 Leasingavtal	555	566	—	—
Ändrad bedömning villkorade köpeskillingar	-16	-36	—	—
Omstruktureringsreserv	-25	-27	—	—
Nedskrivning aktier i dotterföretag	—	—	11	41
Transaktionskostnader	7	8	—	—
Orealiserade kursdifferenser	103	121	-3	9
Övrigt	74	-47	7	7
	<b>1 005</b>	<b>874</b>	<b>51</b>	<b>93</b>

Likvida medel

	Koncernen		Moderbolaget	
	2022	2021	2022	2021
Kassa och banktillgodohavanden	651	703	2	25
Tillgodohavande på koncernkonto hos moderföretaget	305	1 357	305	1 130
Kortfristiga placeringar, jämförbara med likvida medel	132	52	—	—
<b>Summa enligt balansräkningen</b>	<b>1 088</b>	<b>2 112</b>	<b>308</b>	<b>1 155</b>

Not 30

**Händelser efter balansdagen**

**Förvärv efter balansdagens utgång**

Efter rapportperiodens utgång förvärvade AFRY: BLIX Consultancy B.V., Nederländerna, med en årlig omsättning om cirka 50 MSEK och 25 anställda. XPRO AS, Norge, med en årlig omsättning om cirka 70 MSEK och 40 anställda.

Avstämning av skulder som härrör från finansieringsverksamheten

Koncernen	Ingående balans	Kassaflöden		Ej-kassaflödespåverkande förändringar			Utgående balans
		Inbetalningar	Utbetalningar	Konvertering	Omräkningsdifferens	Övrigt	
Banklån långfristigt	1 012	983	-25	—	66	—	2 036
Obligationslån	3 500	—	-1 000	—	—	—	2 500
Banklån kortfristigt	—	550	—	—	—	—	550
Företagscertifikat	600	189	-599	—	—	—	189
Personalkonvertibel	376	—	—	—	—	-59	316
Leasingskulder	2 162	—	-492	—	-2	535	2 203
Övrigt	—	—	—	—	—	-1	0
<b>Summa skulder härrörande från finansieringsverksamheten</b>	<b>7 650</b>	<b>1 722</b>	<b>-2 117</b>	<b>—</b>	<b>64</b>	<b>475</b>	<b>7 795</b>

Moderbolaget	Ingående balans	Kassaflöden		Ej-kassaflödespåverkande förändringar			Utgående balans
		Inbetalningar	Utbetalningar	Konvertering	Omräkningsdifferens	Övrigt	
Banklån långfristigt	1 012	983	-25	—	43	—	2 014
Obligationslån	3 500	—	-1 000	—	—	—	2 500
Banklån kortfristigt	—	550	—	—	—	—	550
Företagscertifikat	600	189	-599	—	—	—	189
Personalkonvertibel	376	—	—	—	—	-59	316
<b>Summa skulder härrörande från finansieringsverksamheten</b>	<b>5 488</b>	<b>1 722</b>	<b>-1 624</b>	<b>—</b>	<b>43</b>	<b>-59</b>	<b>5 569</b>

## Not 31

**Kritiska uppskattningar och bedömningar****Viktiga källor till osäkerheter i uppskattningar**

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

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

**Nedskrivningsprövning av goodwill**

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

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

**Villkorade köpeskillingar**

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 20. Skulle en lägre diskonteringsränta bli aktuell ökar skulden vilket skulle påverka koncernens egna kapital negativt. Det omvända förhållandet föreligger vid diskontering med en högre ränta.

**Bedömning av prognos och färdigställandegrad i uppdrag**

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

**Tvister**

I AFRYs affärsverksamhet finns det risk för tvister, bland annat i uppdragen mot kund och i samband med förvärv. Vid bokslutsdagen har koncernen redovisat avsättningar utifrån bästa bedömning. Nedan sammanfattas de mest materiella pågående eller avslutade tvisterna under 2022.

**Tvister i anledning av byggnationen av det brasilianska kärnkraftverket Angra 3**

I Brasilien pågår det för närvarande ett rättsligt förfarande avseende korruptionsrelaterade anklagelser relaterade till bland annat tilldelningen av kontrakt i samband med uppförandet av det Brasilianska kärnkraftverket Angra 3. Förfarandets fokus är den tidigare brasilianska presidenten Michel Temer, men korruptionsrelaterade anklagelser har även riktats mot ett flertal andra personer och företag, bland annat vissa av AFRYs utländska dotterbolag. En tidigare anställd hos AF Consult Brazil har åtalats för förskingring av offentliga medel. I juni 2019 väckte brasiliansk åklagare civilrättslig talan mot vissa dotterbolag inom AFRY-koncernen samt andra parter, genom vilken åklagaren bl.a. yrkade på skadestånd. Den brasilianska åklagaren hävdar bland annat att AFRYs dotterbolag AF Consult OY och AF Consult Brazil tilldelades Angra 3-avtalet som ett led i att underlätta överföring av förmåner till den tidigare presidenten från en av AFRYs kunder. AFRY har bestridit anklagelserna och åtalet. Mestadels av processen har skett via skriftlig korrespondens mellan domare, åklagare och svarande under år 2022 och förväntas fortsätta så under år 2023. Vidare granskas Angra 3-avtalet av "Court of Auditors" i Brasilien och ett skiljedomsförfarande har inletts av AF Consult Brazil.

**Contraloria-processer i Peru**

Den peruanska riksrevisionen (Spa. La Contraloria General De La Republica, här benämnt "Contraloria") har initierat flera rättsprocesser gällande Metro Lima-projektet i Peru mot ett konsortium där ett AFRY dotterbolag deltog. Under 2013 väckte Contraloria talan inför domstol i Lima, Peru, med yrkanden på totalt 54 miljoner USD, gällande påstådd skada som skulle ha orsakats av konsortiet, särskilt gällande vissa påstådda försummelse att utföra kontrakterade åtaganden. Ett avgörande i första instans kom i oktober 2022 där Contralorias yrkanden avslogs. Detta avgörande har överklagats av Contraloria.

**Tvist i Lettland**

Den lettiska åklagarmyndigheten har väckt åtal i lettisk domstol mot AF-Consult Switzerland och två fd AF medarbetare. Åtalet gäller misstanke om handel med inflytande före år 2010 genom AF-Consult Switzerland:s tidigare agent i Lettland i anslutning till ett renoveringsprojekt av ett kraftverk i Riga. AF-Consult Switzerland har bestridit anklagelserna och åtalet. Huvudförhandlingen inleddes under sommaren 2019 men har blivit mycket försenad på grund av covid-19-pandemin, den beräknas fortsätta under 2023.

## Not 32

**Uppgifter om moderbolaget**

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

Koncernredovisningen för år 2022 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 förvaltningsbe-

rättelsen 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 31 mars 2023

Tom Erixon  
Styrelseordförande

Gunilla Berg  
Styrelseledamot

Henrik Ehrnrooth  
Styrelseledamot

Carina Håkansson  
Styrelseledamot

Neil McAthur  
Styrelseledamot

Joakim Rubin  
Styrelseledamot

Kristina Schauman  
Styrelseledamot

Tuula Teeri  
Styrelseledamot

Jessica Åkerdahl  
Styrelseledamot,  
arbetstagarrepresentant

Fredrik Sundin  
Styrelseledamot,  
arbetstagarrepresentant

Jonas Gustavsson  
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har lämnats den 31 mars 2023

KPMG AB

Joakim Thilstedt  
Auktoriserad revisor

## Revisionsberättelse

Till bolagsstämman i AFRY AB, org. nr 556120-6474

### Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

#### Uttalanden

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för AFRY AB för år 2022. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 49–95 i detta dokument.

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2022 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 2022 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 revisionsd i Sverige. Vårt ansvar enligt dessa standarder beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorsd i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav. Detta innefattar att, baserat på vår bästa kunskap och övertygelse, inga förbjudna tjänster som avses i revisorsförordningens (537/2014) artikel 5.1 har tillhandahållits det granskade bolaget eller, i förekommande fall, dess moderföretag eller dess kontrollerade företag inom EU.

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

#### Särskilt betydelsefulla områden

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

### Intäkts- och kostnadsredovisning för fastprisprojekt

Se not 2, 31 och redovisningsprinciper på sidan 65 i årsredovisningen och koncernredovisningen för detaljerade upplysningar och beskrivning av området.

#### Beskrivning av området

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

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

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

#### Hur området har beaktats i revisionen

Vi har informerat oss om och utvärderat koncernens process för genomgång av projekt inklusive rutiner för att identifiera förlustprojekt och/eller projekt med hög risk samt processen för att bedöma intäkter och kostnader (inklusive bedömning av ändrings- och tilläggsarbeten). Vi har gjort ett urval av projekt för att bedöma de mest väsentliga uppskattningarna. För dessa projekt har vi bland annat diskuterat samt utmanat ledningens bedömningar i form av uppskattad slutprognos, bedömt huruvida risker och möjligheter i projekten har speglats på ett balanserat sätt i projektvärderingarna samt bedömt förlustkontrakt och om förlustriskreserver reflekterar risker i projekten.

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

### Värdering av goodwill och moderbolagets andelar i koncernföretag

Se not 14, 27 samt 31 och redovisningsprinciper på sidorna 64 och 66 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 2022 till 14 431 MSEK, vilket utgör cirka 52 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 2022 andelar i koncernföretag om 8 316 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 köpeskillningar från förvärv**

Se not 3, 13 samt 31 och redovisningsprinciper på sidan 66 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 balansräkningen och uppgick per 31 december 2022 till 196 MSEK. Maximal villkorad köpeskillning uppgick vid balansdagen till 207 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 1–37, 99–123 samt 125–131. Den andra informationen består också av ersättningsrapporten som vi inhämtade före datumet för denna revisionsberättelse. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvarat för denna andra information.

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

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

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

**Styrelsens och verkställande direktörens ansvar**

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

Vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen ansvarar styrelsen och verkställande direktören för bedömningen av bolagets och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. De upplyser, när så är tillämpligt, om förhållanden som kan påverka förmågan att fortsätta verksamheten och att använda antagandet om fortsatt drift. Antagandet om fortsatt drift tillämpas dock inte om styrelsen och verk-

ställande 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 revisionsmetod i Sverige alltid kommer att upptäcka en väsentlig felaktighet om en sådan finns. Felaktigheter kan uppstå på grund av oegentligheter eller misstag och anses vara väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar med grund i årsredovisningen och koncernredovisningen.

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

- identifierar och bedömer vi riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag, utformar och utför granskningsåtgärder bland annat utifrån dessa risker och inhämtar revisionsbevis som är tillräckliga och ändamålsenliga för att utgöra en grund för våra uttalanden. Risken för att inte upptäcka en väsentlig felaktighet till följd av oegentligheter är högre än för en väsentlig felaktighet som beror på misstag, eftersom oegentligheter kan innefatta agerande i maskopi, förfalskning, avsiktliga utelämnanden, felaktig information eller åsidosättande av intern kontroll.
- skaffar vi oss en förståelse av den del av bolagets interna kontroll som har betydelse för vår revision för att utforma granskningsåtgärder som är lämpliga med hänsyn till omständigheterna, men inte för att uttala oss om effektiviteten i den interna kontrollen.
- utvärderar vi lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen och tillhörande upplysningar.

- drar vi en slutsats om lämpligheten i att styrelsen och verkställande direktören använder antagandet om fortsatt drift vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen. Vi drar också en slutsats, med grund i de inhämtade revisionsbevisen, om huruvida det finns någon väsentlig osäkerhetsfaktor som avser sådana händelser eller förhållanden som kan leda till betydande tvivel om bolagets och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. Om vi drar slutsatsen att det finns en väsentlig osäkerhetsfaktor, måste vi i revisionsberättelsen fästa uppmärksamheten på upplysningarna i årsredovisningen och koncernredovisningen om den väsentliga osäkerhetsfaktorn eller, om sådana upplysningar är otillräckliga, modifiera uttalandet om årsredovisningen och koncernredovisningen. Våra slutsatser baseras på de revisionsbevis som inhämtas fram till datumet för revisionsberättelsen. Dock kan framtida händelser eller förhållanden göra att ett bolag och en koncern inte längre kan fortsätta verksamheten.
- utvärderar vi den övergripande presentationen, strukturen och innehållet i årsredovisningen och koncernredovisningen, däribland upplysningarna, och om årsredovisningen och koncernredovisningen återger de underliggande transaktionerna och händelserna på ett sätt som ger en rättvisande bild.
- inhämtar vi tillräckliga och ändamålsenliga revisionsbevis avseende den finansiella informationen för enheterna eller affärsaktiviteterna inom koncernen för att göra ett uttalande avseende koncernredovisningen. Vi ansvarar för styrning, övervakning och utförande av koncernrevisionen. Vi är ensamt ansvariga för våra uttalanden.

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

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

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

**Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar****Revisorns granskning av förvaltning och förslag till disposition av bolagets vinst eller förlust  
Uttalanden**

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för AFRY AB för år 2022 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 revisionsssed i Sverige. Vårt ansvar enligt denna beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

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

### Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

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

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

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

### Revisorns ansvar

Vårt mål beträffande revisionen av förvaltningen, och därmed vårt uttalande om ansvarsfrihet, är att inhämta revisionsbevis för att med en rimlig grad av säkerhet kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören i något väsentligt avseende:

- företagit någon åtgärd eller gjort sig skyldig till någon försummelse som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget, eller
- på något annat sätt handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

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

Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men ingen garanti för att en revision som utförs enligt god revisionsssed 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 revisionsssed i Sverige använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Gransk-

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

### Revisorns granskning av Esef-rapporten Uttalande

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en granskning av att styrelsen och verkställande direktören har upprättat årsredovisningen och koncernredovisningen i ett format som möjliggör enhetlig elektronisk rapportering (Esef-rapporten) enligt 16 kap. 4 a § lagen (2007:528) om värdepappersmarknaden för AFRY AB för år 2022.

Vår granskning och vårt uttalande avser endast det lagstadgade kravet.

Enligt vår uppfattning har Esef-rapporten upprättats i ett format som i allt väsentligt möjliggör enhetlig elektronisk rapportering.

### Grund för uttalande

Vi har utfört granskningen enligt FARs rekommendation RevR 18 Revisorns granskning av Esef-rapporten. Vårt ansvar enligt denna rekommendation beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till AFRY AB enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

Vi anser att de bevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för vårt uttalande.

### Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att Esef-rapporten har upprättats i enlighet med 16 kap. 4 a § lagen (2007:528) om värdepappersmarknaden, och för att det finns en sådan intern kontroll som styrelsen och verkställande direktören bedömer är nödvändig för att upprätta Esef-rapporten utan väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag.

### Revisorns ansvar

Vår uppgift är att uttala oss med rimlig säkerhet om Esef-rapporten i allt väsentligt är upprättad i ett format som uppfyller kraven i 16 kap. 4 a § lagen (2007:528) om värdepappersmarknaden, på grundval av vår granskning.

RevR 18 kräver att vi planerar och genomför våra granskningsåtgärder för att uppnå rimlig säkerhet att Esef-rapporten är upprättad i ett format som uppfyller dessa krav.

Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men är ingen garanti för att en granskning som utförs enligt RevR 18 och god revisionsssed 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 Esef-rapporten.

Revisionsföretaget tillämpar ISQC 1 Kvalitetskontroll för revisionsföretag som utför revision och översiktlig granskning av finansiella rapporter samt andra bestyrkandeupdrag och närliggande tjänster 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.

Granskningen innefattar att genom olika åtgärder inhämta bevis om Esef-rapporten har upprättats i ett format som möjliggör enhetlig elektronisk rapportering av årsredovisningen och koncernredovisningen. Vi väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i rapporteringen vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag. Vid denna riskbedömning beaktar vi de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur styrelsen och verkställande direktören tar fram underlaget i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i den interna kontrollen. Granskningen omfattar också en utvärdering av ändamålsenligheten och rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens antaganden.

Granskningsåtgärderna omfattar huvudsakligen validering av att Esef-rapporten upprättats i ett giltigt XHTML-format och en avstämning av att Esef-rapporten överensstämmer med den granskade årsredovisningen och koncernredovisningen.

Vidare omfattar granskningen även en bedömning av huruvida koncernens resultat-, balans- och egetkapitalräkningar, kassaflödesanalys samt noter i Esef-rapporten har märkts med iXBRL i enlighet med vad som följer av Esef-förordningen.

KPMG AB, Box 382, 101 27, Stockholm, utsågs till AFRY ABs revisor av bolagsstämman den 28 april 2022. KPMG AB eller revisorer verksam vid KPMG AB har varit bolagets revisor sedan 2017.

Stockholm den 31 mars 2023

KPMG AB

Joakim Thilstedt  
Auktoriserad revisor

# Hållbarhetsnoter

## Innehåll

Not S1	Om hållbarhetsredovisningen	99
Not S2	Intressentdialog och väsentlighetsanalys	99
Not S3	Hållbarhetsmål och målsättningar	101
Not S4	Strategiska partnerskap och initiativ	102

## Våra lösningar

Not S5	Hållbara lösningar	102
Not S6	Accelerera hållbarhetsomställningen	103

## Vår verksamhet

Not S7	God affäretik	111
Not S8	Kundansvar	112
Not S9	Partneransvar	112
Not S10	Informationssäkerhet och dataintegritet	112
Not S11	Hållbar och lönsam tillväxt	112
Not S12	Egen klimatpåverkan	113

## Våra medarbetare

Not S13	Fysiskt och psykiskt välbefinnande	116
Not S14	Mångfald, jämställdhet och inkludering	117
Not S15	Attrahera och bibehålla talanger	119

GRI-index	121
TCFD-index	123

### Not S1

## Om hållbarhetsredovisningen

Hållbarhetsredovisningen, som även överensstämmer med AFRYs lagstadgade hållbarhetsrapport enligt ÅRL 6 kap, omfattas av sidorna 12 (hållbarhetsmål), 16 (värdeskapande), 17–25 (strategi), 26–30 (hållbarhet), 31–35 (medarbetare), 38–42 (bolagsstyrningsrapport), 43–44 (styrelsens rapport om internkontroll kopplat till hållbarhet), 53–55 (risker kopplade till miljö och klimat, korruption, mänskliga rättigheter samt medarbetare) och 99–123 (hållbarhetsnoter). Hållbarhetsredovisningen omfattar AFRY-koncernens bolag enligt samma principer som för den finansiella redovisningen.

AFRY offentliggör en hållbarhetsredovisning varje år. AFRYs hållbarhetsredovisning för räkenskapsåret 2022 är upprättad i enlighet med Global Reporting Initiative (GRI) Standards och har granskats av en tredje part. Se revisors rapport över översiktlig granskning av hållbarhetsredovisningen och yttrande om den lagstadgade hållbarhetsrapporten på sidan 124.

Redovisad hållbarhetsinformation och data gäller för hela koncernen och gäller per 31 december 2022 om inget annat anges. Statistik avseende anställda avser antal anställda (och ej FTE) och har konsoliderats från HR-systemet per 31 december 2022 för samtliga bolag i koncernen om inget annat anges.

### Not S2

## Intressentdialog och väsentlighetsanalys

Centralt för AFRYs hållbarhetsarbete är en nära dialog med våra intressenter. Dialogen pågår löpande i alla projekt, genom möten och andra kontakter som vi har med de viktigaste intressenterna. Hållbarhetsfrågorna är ofta en del av dialogen, inte minst i samband med kundupdrag. I denna integrerade års- och hållbarhetsredovisning beskrivs löpande hur AFRY tillmötesgår intressenternas krav och förväntningar.

## Förändringar jämfört med föregående år

Inga väsentliga förändringar har gjorts i företagets storlek, organisation, ägarskap eller leverantörskedja under året. Innehållet i årets redovisning har fastställts baserat på resultatet från den väsentlighetsanalys som genomfördes under hösten 2020. I processen med att fastställa vetenskapligt baserade klimatmål med Science Based Targets initiative, har omräkningskriterier fastställts för att räkna om basår och historiska utsläpp i linje med Greenhouse Gas Protocol och kriterierna i Science Based Targets initiative. I övrigt har inga större förändringar gällande redovisningens avgränsningar eller omräkningar skett.

## Kontaktperson

Frågor om hållbarhetsrapporten ställs till: Strategi- och hållbarhetsdirektör Henrik Tegnér telefon: +46 10 505 00 00.

Hur vi för dialog och viktiga frågor

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

Forts. Not S2

**Väsentlighetsanalys**

Under 2020 genomförde AFRY en väsentlighetsanalys som innefattade en förstudie med en jämförelse, en intressentdialog – som ett komplement till den pågående dialogen med viktiga intressenter – samt en bedömning av AFRYs påverkan på samhället inom var och en av hållbarhetsfrågorna. Denna har legat till grund för att identifiera våra väsentliga hållbarhetsfrågor och vidareutvecklingen av vårt hållbarhetsarbete.

Intressentdialogen bestod av en enkät till externa intressentgrupper och samtliga medarbetare samt djupintervjuer med både ledamöter i styrelsen samt koncernledningen för att förstå hur intressenterna prioriterar olika frågor relevanta för AFRYs hållbarhetsarbete. Hållbarhetsfrågorna som ingick i analysen visas i illustrationen till höger. Totalt besvarades enkäten av 5 887 personer, varav 5 601 var medarbetare. Enkäten besvarades även av kunder, leverantörer, studenter, aktieägare, investerare och intresseorganisationer.

Utfallet från intressentdialogen, med bland annat analysen av djupintervjuerna med ledamöter i styrelsen och koncernledningen samt dialoger med koncernledningen i sin helhet, ligger till grund för resultatet "betydelse för intressenter". Resultatet visas i y-axeln i illustrationen till höger.

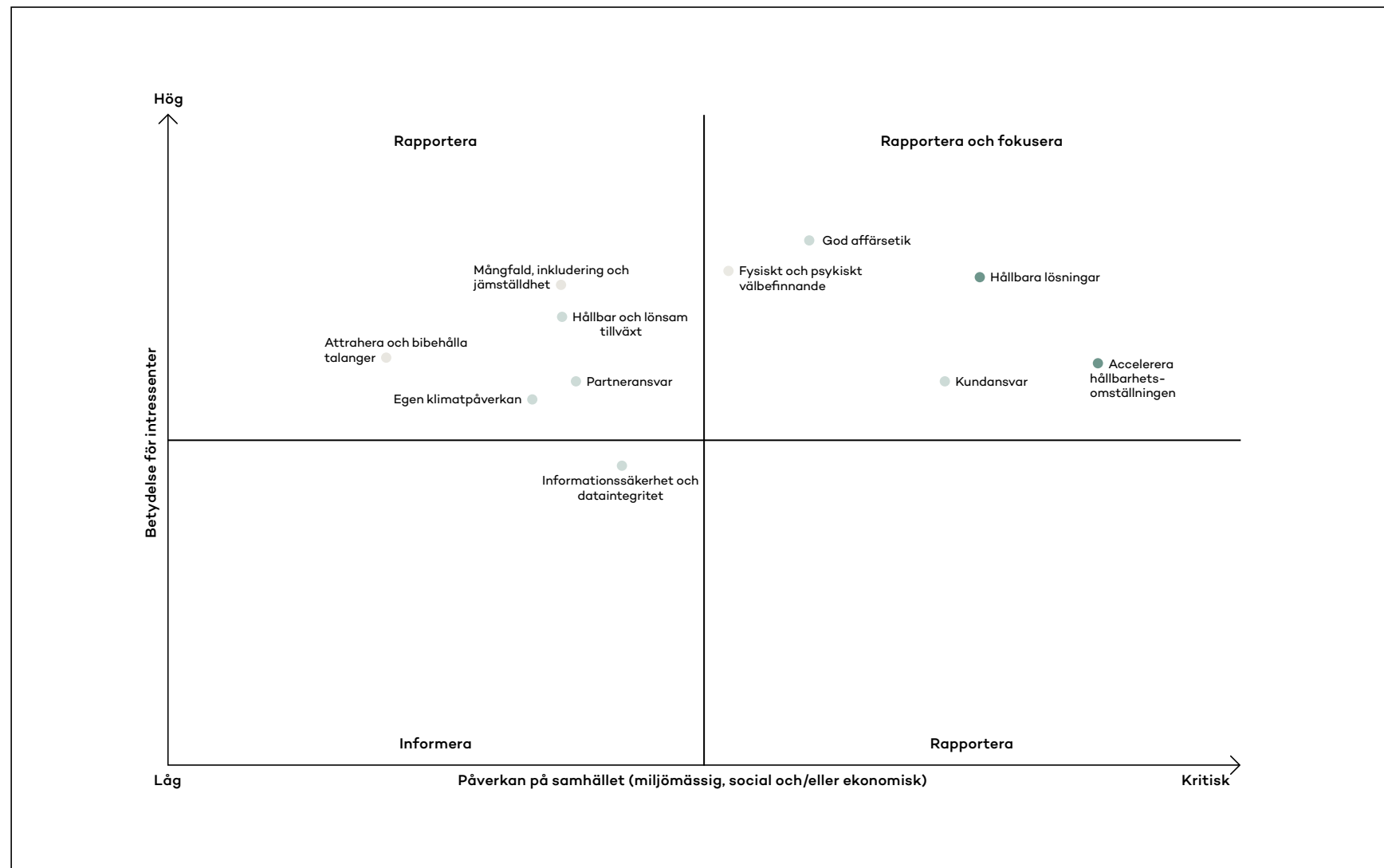
AFRYs påverkan på samhället analyserades i en workshop där AFRY-koncernens hållbarhetsteam och andra hållbarhetsexperten deltog. Varje hållbarhetsfråga analyserades i förhållande till potentiell eller faktisk påverkan på den miljömässiga, sociala och ekonomiska aspekten. Resultatet av analysen validerades i diskussioner med utvalda medlemmar i koncernens ledningsgrupp. Resultatet visas i x-axeln i illustrationen till höger.

Väsentlighetsprincipen har tillämpats genom en sammanvägd bedömning av resultatet från intressentdialogen tillsammans med en analys av AFRYs påverkan på samhället. De mest väsentliga hållbarhetsfrågorna enligt väsentlighetsanalysen är:

- God affärsetik
- Fysiskt och psykiskt välbefinnande
- Hållbara lösningar
- Accelerera hållbarhetsomställningen
- Kundansvar

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

**Väsentlighetsmatris**



● Våra medarbetare ● Vår verksamhet ● Våra lösningar

Not S3

**Hållbarhetsmål och målsättningar**




AFRYs hållbarhetsambitioner omfattar våra viktigaste hållbarhetsfrågor i hela vår värdekedja och omfattar våra medarbetare, vår egen verksamhet och våra lösningar. Hållbarhetsmål och nyckelmål fastställs för våra väsentliga frågor och utgör grunden för operativ styrning.

**Externa utvärderingar av vårt hållbarhetsarbete**

Undersökningar och utvärderingar av vårt hållbarhetsarbete är viktiga verktyg för kunder, investerare och övriga intressenter. AFRY deltar, både frivilligt och på kundernas och investerarnas begäran, i ett flertal undersökningar och utvärderingar av vårt hållbarhetsarbete.

2022 erhöll vi toppnoteringar i flera utvärderingar av våra hållbarhetsinitiativ som visar på vår fortsatta förbättring och satsning på hållbarhet. I EcoVadis utvärdering erhöll AFRY Platinumnivå, den högsta nivån, med 79/100 poäng, vilket placerar oss bland den högsta en procenten av alla företag som utvärderats av EcoVadis.

Den erkända organisationen CDP (tidigare Carbon Disclosure Project), rankade AFRY i den högsta kategorin "ledare" i utvärderingen om klimatförändringar, med betyget A- som visar på klimatledarskap från AFRY. För att läsa mer om externa utvärderingar av våra hållbarhetsinitiativ, se sidan 10.

AFRYs hållbarhetsmål och utfall	Våra lösningar	Vår egen verksamhet	Våra medarbetare
<b>Målsättning</b>	Öka vår nettopositiva påverkan genom att fullt ut integrera hållbarhet i våra lösningar för att skapa långsiktigt värde för våra ägare, våra kunder, för samhället och planeten.	Göra affärer ansvarsfullt och etiskt. Sätta ambitiösa mål och minska våra utsläpp i linje med 1,5-graders-målet.	Främja modigt ledarskap, inkludering och mångfald. Säkerställa välmående, hälsa och säkerhet. Attrahera de bästa talangerna för att fortsätta förbättra vår verksamhet och våra lösningar
<b>Hållbarhetsfrågor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hållbara lösningar</li> <li>Accelerera hållbarhetsomställningen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>God affärsetik</li> <li>Kundansvar</li> <li>Partneransvar</li> <li>Informationssäkerhet och dataintegritet</li> <li>Hållbar och lönsam tillväxt</li> <li>Egen klimatpåverkan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fysiskt och psykiskt välbefinnande</li> <li>Mångfald, jämställdhet och inkludering</li> <li>Attrahera och bibehålla talanger</li> </ul>
<b>Styrning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Code of Conduct</li> <li>Hållbarhetspolicy</li> <li>Riskhanteringspolicy</li> <li>Försäljnings- och leveransprocessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Code of Conduct</li> <li>Hållbarhetspolicy</li> <li>Policy för kvalitet, miljö och arbetsmiljö</li> <li>Policy för etik och compliance</li> <li>Business Partner Criteria</li> <li>Förklaring om mänskliga rättigheter och modernt slaveri</li> <li>Policy för informations- och IT-säkerhet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Code of Conduct</li> <li>Policy för kvalitet, miljö och arbetsmiljö</li> <li>People policy</li> <li>Policy för likabehandling och mångfald</li> </ul>
<b>Strategipelare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Öka kundvärdet</li> <li>Expandera erbjudandet inom dekarbonisering, energi och biobaserade material</li> <li>Stärka positionen och lönsamheten inom infrastruktur</li> <li>Växa industri- och digitaliseringsportföljen i Norden och expandera internationellt inom nischer</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Driva operational excellence</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vara den mest attraktiva arbetsgivaren</li> </ul> 
<b>Koncernens övergripande hållbarhetsmål &amp; utfall 2022 (2021)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Öka taxonomi-definerad omsättning (s.k. eligibility) Utfall: 42% (48%)</li> <li>95% medarbetare som genomfört hållbarhetsutbildningen<sup>1</sup> Utfall: 88,3% (78,4% per 28 februari 2022)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Halvera koldioxidutsläppen till 2030 och uppnå nettonollutsläpp till 2040<sup>2</sup> Utfall: -31% (-51%)</li> <li>95% medarbetare som genomfört utbildning i AFRYs Code of Conduct<sup>3</sup> Utfall: 96,5% (96,8%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>40 procent kvinnliga chefer till 2030<sup>1</sup> Utfall: 25,3% (23,5%)</li> <li>Öka medarbetarengagemang<sup>3</sup> Utfall: - (78)</li> </ul>
<b>Stödjande KPI:er &amp; utfall 2022 (2021)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medarbetarnas medvetenhet om sitt bidrag till att accelerera hållbarhetsomställningen genom sina uppdrag eller dagliga arbete<sup>3</sup> Utfall: - (65%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Absoluta utsläpp (ton CO<sub>2</sub>) Utfall: 14 841 (10 428)</li> <li>Utsläppsintensitet (kg CO<sub>2</sub>/medarbetare) Utfall: 839 (641)</li> <li>Genomsnittlig utsläppsnivå för företagsbilar (g CO<sub>2</sub>/km)<sup>4</sup> Utfall: 52 (65)</li> <li>Medarbetarnas upplevelse av att närmsta chefen föregår med gott exempel<sup>3</sup> Utfall: - (90%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kvinnliga medarbetare<sup>1</sup> Utfall: 29,6% (28,5%)</li> <li>Medarbetarnas upplevelse av lika möjligheter för alla<sup>3</sup> Utfall: - (91%)</li> <li>Medarbetarnas upplevelse av att den närmaste chefen förespråkar mångfald och inkludering på ett aktivt sätt<sup>3</sup> Utfall: - (88%)</li> <li>Ledarskapsindex<sup>3</sup> Utfall: - (82)</li> <li>Organisational and Social work environment Index<sup>3</sup> (OSI) Utfall: - (80)</li> <li>Lost Time Injury Frequency (LTIF) Utfall: 0,26 (0,63)</li> <li>Sjukfrånvaro Utfall: 2,97% (2,31%)</li> </ul>
<b>Läs mer</b>	Sidorna 102–110	Sidorna 111–115	Sidorna 116–120

<sup>1</sup> Bland tillsvidareanställda.

<sup>2</sup> Basår 2019 (21 491 ton CO<sub>2</sub>). Avser CO<sub>2</sub>-utsläpp från vår egen verksamhet (tjänsteresor och energiförbrukning i kontorslokaler). Validerade Science Based Targets i maj 2022.

<sup>3</sup> Utfall från medarbetarundersökningen. Undersökningen genomfördes inte under 2022.

<sup>4</sup> Avser fordon i den svenska delen av verksamheten.

Note S4

## Strategiska partnerskap och initiativ

AFRY är aktiva och medlemmar i en rad olika initiativ och strategiska partnerskap för att omvärldsbevaka, påverka och driva på den hållbara utvecklingen. Vår hållbarhetspolicy slår fast att vi ska verka för att dela kunskap och expertis genom investeringar i samarbeten och partnerskap. Ett urval av de initiativ, partnerskap och medlemskap som AFRY varit med i 2022 anges nedan.

- UN Global Compact: AFRY är medlem i UN Global Compact sedan 2014 och antog UN Global Compacts 10 principer om mänskliga rättigheter, arbete, miljö och anti-korruption 2009.
- CLC: Medlem i CLC, Climate Leadership Coalition, Europas största icke vinstdrivande nätverk för ett mer hållbart samhälle. CLC stöds bland annat av företag, universitet, forskare och privatpersoner.
- Gapminder: Samarbetet handlar om att identifiera kunskapsgap i samhället för att sprida ny kunskap och driva förändring. AFRY har tillsammans med Gapminder arrangerat föreläsningar i Stockholm och Göteborg med fokus på global utveckling och betydelsen av att vara medveten om vad som händer i vår omvärld.
- Exponential Roadmap Initiative: Initiativet fokuserar på exponentiell klimatomställning och lösningar inom olika sektorer och värdekedjor. Initiativet utvecklade 1.5°C Business Playbook för att stödja företag att snabbt minska utsläppen av koldioxid och Exponential Roadmap som framhåller befintliga och skalbara lösningar för att halvera de globala utsläppen av växthusgaser senast 2030.
- UNICEF: AFRY ger bidrag till UNICEF för att stödja arbetet med att stärka barns rättigheter och möjlighet till en bra uppväxt.
- Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA): AFRY deltar i IVAs praktikprogram Teknisksprånget som bidrar till den långsiktiga kompetensförsörjningen i Sverige. Syftet här är att inspirera unga vuxna till högre tekniska studier via praktik. Vi deltar även i det nationella akademikerprogrammet Jobbsprånget där vi öppnar upp vår verksamhet för nyanlända akademiker och ger dem stöd från mentorer och deras första yrkeserfarenheter i Sverige.
- Regeringens samverkansprogram: Malin Frenning, Divisionschef Infrastructure, medverkar i regeringens samverkansprogram för att främja samarbete mellan regering, privat sektor och den akademiska världen i det pågående arbetet för ett bättre klimat.
- Immigrated Competence: Bolaget bedriver sedan 2016 ett traineeprogram riktat mot nyanlända ingenjörer för att tillföra värdefull kompetens.
- Norrskan: Partnerskap för att öka kunskapen om viktiga samhällsfrågor samt interagera för att utveckla, digitalisera och skala upp lösningar viktiga för omställningen.
- Diversity Charter: Medlem i Diversity Charter, som verkar för en värld där olika idéer, kunskaper, erfarenheter och kompetenser räknas och där olikhet är en resurs.
- RenewAfrica: AFRY är en av 27 organisationer som stödjer RenewAfrica, vars mål är att främja investeringar i förnybar energi i Afrika.
- LFM30: AFRY är en aktiv och drivande medlem i den ekonomiska föreningen LFM30 (Lokal Färdplan för en klimatneutral bygg- och anläggningsbransch i Malmö till 2030).

## VÅRA LÖSNINGAR

Våra lösningar är sätt att övervinna de globala utmaningar som världen står inför i dag och möjliggöra en hållbar omställning. Detta sker genom våra kunduppdrag, dvs. via tillhandahållande av teknik- och designtjänster, capex-projekt, digitala lösningar och programvarulösningar samt rådgivningstjänster. Marknadstrenderna som driver vår verksamhet – utfasning av fossila energislag, elektrifiering, cirkularitet och digitalisering – härrör från internationella överenskommelser om hur de globala utmaningarna och de tekniska och innovativa framstegen vi har upplevt de senaste åren ska hanteras. Läs mer om marknadstrender och vårt kunderbjudande på sidorna 8, 13–14.

Genom våra uppdrag har vi störst möjlighet till positiv påverkan samt att bidra till omställningen till ett hållbart samhälle i linje med 1,5-gradersmålet och en av AFRYs målsättningar är att öka den nettopositiva påverkan genom våra kunduppdrag för att accelerera hållbarhetsomställningen. AFRYs lösningar bidrar med värden som exempelvis ökad energieffektivitet, ökad användning av förnybar energi, resurseffektivitet, säkra arbetsplatser, förbättrad hälsa och säkerhet, effektiviserade produktionsprocesser, cirkulära resursflöden, ökad tillgänglighet, ökad säkerhet i trafiken, säkra och inkluderande samhällen samt förbättrad luft- och vattenkvalitet. Dessa värden återspeglas i FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling. Läs mer om vårt bidrag till Agenda 2030 på sidorna 19, 21, 23 samt 28.

AFRYs väsentliga hållbarhetsfrågor att leverera hållbara lösningar samt att accelerera hållbarhetsomställningen berör påverkan från våra uppdrag utifrån två dimensioner. Den ena dimensionen är att säkra att hållbarhetsaspekter identifieras och hanteras i de kunduppdrag som genomförs för att maximera den nettopositiva påverkan från de lösningar som levereras. Den andra dimensionen är att aktivt söka affärsmöjligheter, stärka vårt erbjudande och växa inom sektorer där innovation, framväxande teknologier och skalbara lösningar kan accelerera omställningen. Ett holistiskt synsätt, att både positiv och negativ påverkan ska beaktas samt värdekedjeperspektivet är centrala element för att kunna adressera hållbarhet i våra uppdrag. Styrningen sker genom AFRYs affärsstrategi som är fundamentet för AFRYs mission att accelerera omställningen till ett hållbart samhälle. Läs mer om denna på sidorna 17–25 samt om vårt hållbarhetsarbete på sidorna 26–30.

### Möjlighet att påverka

Hållbarhetsprestandan i våra uppdrag är beroende av vad kunden definierar och beställer, och möjligheten att påverka tidigt i utvecklingsprocessen, redan i designfasen, är avgörande för att AFRY ska kunna maximera goda värden och minimera negativ påverkan. Genom förvärv av några av Nordens mest profilerade design- och arkitekturföretag samt ett stärkt erbjudande inom strategiska rådgivningstjänster kommer vi tidigt in i våra kunders strategi- och utvecklingsprocesser och kan leverera större värde samt maximera hållbarhetsprestandan på våra lösningar.

Digitalisering är en viktig möjliggörare för ökad resurseffektivisering och cirkulära affärsmodeller och genom att stärka vårt erbjudande inom digitalisering får vi ännu bättre förutsättningar att driva omställningen genom hållbara digitala lösningar inom de segment som står inför en omfattande digitalisering.

Not S5

## Hållbara lösningar

Vi har som målsättning att integrera hållbarhet fullt ut i alla lösningar för att skapa långsiktigt värde för kunder, miljön och samhället vilket även finns uttalat i vår hållbarhetspolicy. Policyn pekar även på att vi ska öka våra medarbetares kunskap och medvetenhet om hur de kan bidra till hållbarhet genom sitt dagliga arbete och genom uppdragen, att vi ska utveckla lösningar och uppmuntra våra kunder att implementera lösningar som bidrar till hållbarhetsomställningen och de Globala Målen samt att försiktighetsprincipen ska tillämpas. Detta är kritisk för att kunna öka den nettopositiva påverkan genom kunduppdragen. Code of Conduct Assessment-processen stödjer att risker och möjligheter för potentiella uppdrag ska bedömas utifrån UN Global Compacts tio principer, FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling samt 1,5-gradersmålet. Läs mer om Code of Conduct Assessment-processen på sidorna 43, 53 samt 111–112.

Våra medarbetares medvetenhet om hur de bidrar till att accelerera hållbarhetsomställningen i samhället genom sina uppdrag följs upp inom ramen för den årliga medarbetarundersökningen. Ingen medarbetarundersökning genomfördes 2022 och i stället låg fokus på att granska hur vi systematiskt följer upp engagemanget hos våra medarbetare. 2021 års medarbetarundersökning visar att 65 procent av de svarande svarade positivt på frågan om de är medvetna om sitt bidrag till AFRYs hållbarhetsprestanda genom sina uppdrag eller dagliga arbete samt att 76 procent anser att AFRY arbetar för och uppmuntrar hållbarhetsfrågor.

Under 2022 lanserades ett nytt koncerngemensamt utbildningsprogram, Sustainability Learning Programme, med fokus på hållbarhet. Det nya koncerngemensamma utbildningsprogrammet inom hållbarhet är centralt för oss för att fullt ut integrera hållbarhet i lösningar för att skapa långsiktigt värde för våra aktieägare, våra kunder, samhället och planeten och den första delen består av en obligatorisk e-utbildning som lanserades i januari 2022. E-utbildningen inom hållbarhet introducerades under 2022 och i slutet av året hade 88 procent av alla medarbetare genomfört e-utbildningen (se tabell nedan). Den andra delen av utbildningsprogrammet inom hållbarhet som fokuserar på hållbarhet inom respektive område för fördjupad sektorskunskap introducerades, och fördjupade workshops genomfördes av divisionerna.

### Utbildning i hållbarhet

	Chefer		Konsulter		Administrativ personal		Totalt	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Sverige	913	84,7%	5 186	85,6%	210	86,1%	6 309	85,5%
Finland	282	92,8%	1 642	92,9%	94	90,4%	2 018	92,8%
Schweiz	118	89,4%	585	87,2%	42	82,4%	745	87,2%
Norge	130	78,3%	611	75,0%	25	78,1%	766	75,6%
Danmark	88	92,6%	544	92,2%	25	89,3%	657	92,1%
Övrigt	444	96,9%	2 733	94,7%	153	82,7%	3 330	94,3%
<b>Totalt</b>	<b>1 975</b>	<b>88,4%</b>	<b>11 301</b>	<b>88,4%</b>	<b>549</b>	<b>85,2%</b>	<b>13 825</b>	<b>88,3%</b>

Tillsvidareanställda som har genomfört den nya koncerngemensamma obligatoriska e-utbildningen i hållbarhet.

Not S6

## Accelerera hållbarhetsomställningen

AFRYs hållbarhetspolicy pekar på att vi aktivt ska söka transformativa och innovativa uppdrag för att accelerera hållbarhetsomställningen samt att vi aktivt ska sträva efter att vara föregångare för en mer hållbar framtid genom att omvandla vårt erbjudande i linje med de globala utmaningarna och bästa tillgängliga teknik. Vi avser att skapa starkt och långsiktigt värde för kommande generationer genom att erbjuda skalbara, tvärfunktionella och hållbara lösningar som accelererar omställningen till ett hållbart samhälle. Vi gör detta genom att kombinera våra design- och ingenjörslösningar inom våra områden av djup sektorskunskap och vårt starka digitaliserings-erbjudande och vår hållbarhetsexpertis. Dessutom förstärker vår globala närvaro vår förmåga att skala disruptiv, transformativ och innovativ teknik.

Vår strategi är inriktad på tre strategiska områden som visar riktningen för våra divisioner där vi kan nyttja energin i skalbara lösningar med exponentiell påverkan i enlighet med vår mission. Det innefattar stöd till omställningen från fossilbaserad energi, material och industri till en biobaserad och cirkulär ekonomi med låga koldioxidutsläpp. Strategin fokuserar även på att tillhandahålla rent vatten, luft och livsmedel för människors hälsa och välbefinnande, samt att trygga rena och effektiva transporter för att säkerställa inkluderande samhällen. Läs mer om de strategiska pelarna på sidorna 17–26.

### Positionering av vårt erbjudande

AFRY har redan tidigare fattat det strategiska beslutet att inte ta oss an några nya projekt rörande nybyggda kolkraftverk (beslutet gäller från januari 2021) och vi kommer kontinuerligt att utvärdera vår ståndpunkt och fatta strategiska beslut inom områden av vår verksamhet där vi har störst påverkan eller med komplexa överväganden för att öka vår nettopositiva påverkan.

### Exponentiell klimatomställning och lösningar

Som medlem av Exponential Roadmap Initiative har AFRY förbundit sig att möjliggöra övergången från gradvisa till exponentiella klimatåtgärder och lösningar. Det är i våra uppdrag som vi har störst möjlighet att hantera klimatförändringarna och bidra till en resiliant framtid i linje med 1,5-gradersambitionen. Vi gör detta genom att stödja innovatörer, disruptiva organisationer och transformatörer i att implementera klimatlösningar och skala upp klimatpåverkan exponentiellt. Exponential Roadmap, en rapport som tagits fram av Exponential Roadmap Initiative, framhåller 36 skalbara lösningar med potential att halvera de globala utsläppen av växthusgaser senast 2030. De uppmärksammade lösningarna finns inom energi, transport, byggnader, livsmedel och naturbaserade resurser och sänkor och samtliga ligger inom AFRYs erbjudande.

### EU:s taxonomi

I juli 2020 trädde EU:s taxonomi i kraft, vilket innebär att ett gemensamt klassificeringssystem för miljömässigt hållbara investeringar och finansiella produkter nu finns inom EU. Det är en del av EU:s gröna giv och ett viktigt inslag för att styra kapitalflöden i riktning mot hållbara verksamheter, och fokuserar på att fastställa vetenskapligt baserade definitioner för att vägleda beslutsfattare, branscher och investerare i deras beslutsprocesser. AFRY stöder de ambitiösa målen som EU-kommissionen ställt upp om att göra Europa till den första klimatneutrala kontinenten till 2050, trygga biologisk mångfald, inrätta en cirkulär ekonomi och eliminera föroreningar.

EU:s taxonomi definierar 6 miljömål (begränsning av klimatförändringar; anpassning till klimatförändringar; hållbar användning och skydd av vatten och marina resurser; omställning till en cirkulär ekonomi; förebyggande och bekämpning av föroreningar; skydd och återställande av biologisk mångfald och ekosystem) och inkluderar i dagsläget ekonomiska verksamheter relaterade till de första två miljömålen (begränsning av klimatförändringar; anpassning till klimatförändringar) inom 13 sektorer. För de ekonomiska verksamheter som nu omfattas, definierar EU:s taxonomi tekniska granskningskriterier för när verksamheten anses vara hållbar baserad på kriterier för väsentligt bidrag till minst ett av de sex miljömålen, att inte orsaka betydande skada på något av de andra fem miljömålen samt efterlevnad av minimiskyddsåtgärder.

AFRY ser EU:s taxonomi som en affärsmöjlighet för att driva verksamhet inom sektorer som behöver minska sina koldioxidutsläpp där EU:s taxonomi tillhandahåller handlingsplanen för vad som behövs inom respektive sektor. Vi genomför uppdrag inom de flesta sektorer som omfattas av EU:s taxonomi och är positionerade som möjliggörare för att stödja våra kunder i att öka sin anpassning till taxonomin. AFRYs tjänster stöder företag i att bedöma och öka hållbarhetsprestandan för befintliga tillgångar och för att bidra till utvecklingen av nya tillgångar som är i linje med de tekniska granskningskriterierna, det vill säga som är förenliga med EU:s taxonomi. Under året har vi noterat en ökad efterfrågan på den här typen av tjänster inom vissa sektorer, och vissa kunder införlivar taxonomikriterierna i anbudsfrågningar.

Taxonomiförordningen innehåller också de lagstadgade kraven för AFRY om att rapportera om hur affärsverksamheten är förbunden med EU:s taxonomi. Verksamheterna i EU:s taxonomi där AFRYs affärsverksamhet uttryckligen nämns i beskrivningen av den ekonomiska verksamheten kan definieras som relevant för AFRY enligt förordningens strikta definitioner. AFRY har en bred och diversifierad portfölj som innefattar tillhandahållande av tjänster inom management consulting, teknik, arkitektur, teknikkonsulttjänster, forskning och utveckling, teknisk testning och analys, dataprogrammering och byggnation. AFRYs affärsverksamhet återspeglas i flera av de fastställda ekonomiska verksamheterna och inom vissa sektorer i EU:s taxonomi, såsom sektorerna energi, vattenförsörjning, avloppsrening, avfallshantering och sanering, transporter, bygg- och fastighetsverksamhet, information och kommunikation samt högspecialiserad, vetenskaplig och teknisk verksamhet.







För vissa sektorer där AFRY erbjuder sina lösningar ingår driftsfasen i beskrivningen av verksamheten, men inte design-, teknik- eller byggnationsfasen, vilket innebär att AFRYs verksamheter inom dessa inte finns återspeglade. Ett exempel finns inom sektorn tillverkning där AFRY bidrar till design- och byggnationsfaserna vid etablering av nya tillverkningsanläggningar – såsom tillverkning av fossilfritt stål och batterier – liksom förbättringar av befintliga tillverkningsanläggningar. Det innebär att omsättningen från AFRYs uppdrag som avser dessa sektorer inte kan ingå som taxonomidefinierade och därmed omfattas av AFRYs taxonomiredovisning.

På grund av detta drar vi slutsatsen att taxonomidefinierad och taxonomiförenlig omsättning i begränsad utsträckning beskriver vårt potentiella och faktiska bidrag till begränsning av och anpassning till klimatförändringarna samt målet med hållbar utveckling enligt rådande definitioner inom de verksamheter som idag ingår i EU:s taxonomi. EU:s taxonomi innehåller också delar som omfattas av betydande osäkerheter och utrymme för tolkningar.

Vi välkomnar därför en framtida utveckling av de delegerade akterna till att innefatta design- och byggnationsstadierna för alla sektorer där det är relevant, så att verksamheternas hela livscykel återspeglas, för att bättre införliva värdekedjeperspektivet samt för att stödja den övergripande ambitionen i EU:s taxonomi att möjliggöra bedömningarna av hur gröna företagens affärsverksamheter är.

För de delar av AFRYs affärsverksamheter som nu ingår i EU:s taxonomi kommer den att vara ett stöd i våra satsningar på att förstå vilka uppdrag som är i linje med det som definieras som miljömässigt hållbart av EU, att utveckla vår verksamhet i enlighet med kriterierna och förutsedda förändrade kundbeteenden liksom att bättre förstå vår påverkan.

### Sex miljömål

	Begränsning av klimatförändringar
	Anpassning till klimatförändringar
	Hållbar användning och skydd av vatten och marina resurser
	Omställning till en cirkulär ekonomi
	Förebyggande och bekämpning av föroreningar
	Skydd och återställande av biologisk mångfald och ekosystem



Forts. Not S6

**Utfall**

I de följande kapitlen presenteras andelen av vår omsättning, kapitalkostnad (capex) och rörelsekostnad (opex) för rapporteringsperioden 2022, vilka är associerade med ekonomiska verksamheter relaterade till de första två miljömässiga målsättningarna (begränsning av klimatförändringarna och klimatanpassning) i enlighet med taxonomiförordningen.

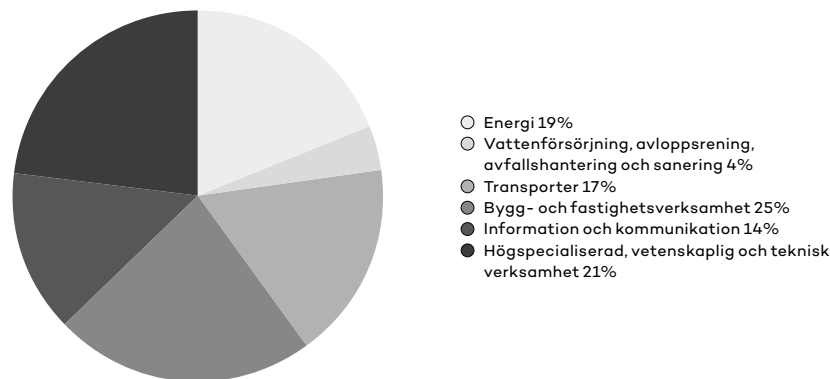
För räkenskapsåret 2021 redovisade AFRY taxonomidefinierad verksamhet (s.k. eligibility) på sammanställd nivå. AFRY har för räkenskapsåret 2022 fokuserat på att sökra en omfattande redovisning av den taxonomidefinierade verksamheten i linje med de utökade kraven. AFRYs slutsats är att vi inte kan redovisa andel taxonomiförenliga verksamheter (s.k. alignment) utifrån omsättning för räkenskapsåret 2022 på grund av begränsad tillgång till uppgifter, huvudsakligen på grund av att AFRY är beroende av våra kunders databeredskap för att kunna bedöma taxonomiförenlighet baserat på de tekniska granskningskriterierna i taxonomin. AFRY redovisar därför 0 procent taxonomiförenlig omsättning för räkenskapsåret 2022. AFRYs redovisade taxonomidefinierade omsättning är 42 procent.

Vår analys visar att vår taxonomidefinierade omsättning huvudsakligen kommer från uppdrag inom sektorerna energi, transporter, bygg- och fastighetsverksamhet, informations och kommunikation samt högspecialiserad, vetenskaplig och teknisk verksamhet.

Taxonomidefinierad capex har bedömts till 90 procent och utgörs av leasing av fordon samt kontorshyra. Ingen taxonomiförenlig capex redovisas för räkenskapsåret 2022. Ingen taxonomidefinierad eller taxonomiförenlig opex har identifierats.

Resultatet redovisas i tabellerna på följande sidor.

Fördelning av taxonomidefinierad omsättning per sektor i EU:s taxonomi



**Redovisningsprinciper**

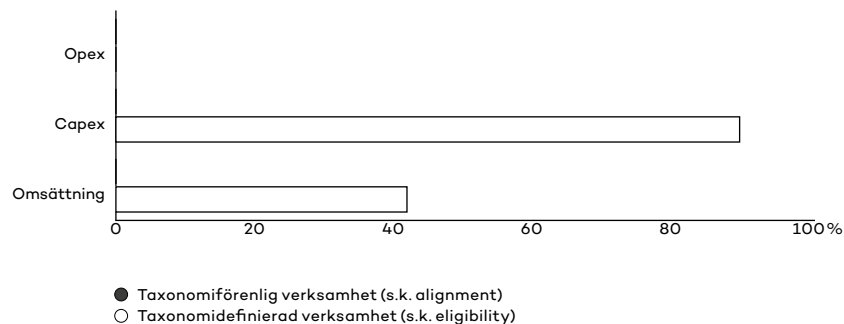
Enligt Artikel 8 i taxonomiförordningen och de underliggande delegerade akterna ska AFRY redovisa andelen taxonomidefinierade och taxonomiförenliga verksamheter utifrån omsättning, kapitalutgifter (capex) och driftsutgifter (opex) för räkenskapsåret 2022. Av de sex miljömålen som ingår i taxonomin har EU-kommissionen inledningsvis fastställt kriterier för de första två miljömålen om begränsning av klimatförändringar samt anpassning till klimatförändringar. Dessa kriterier ligger till grund för AFRYs taxonomiredovisning.

AFRY har noggrant sett över de delegerade akterna och EU-kommissionens relaterade publikationer med förtydliganden i arbetet med att tolka förordningen och ytterligare utveckla AFRYs metod. AFRY tillämpar försiktighetsprincipen och baserar sina bedömningar på faktiska uppgifter, i linje med EU-kommissionens ambition att undvika grönmålning och öka tillgången till data avseende hållbarhetsprestanda.

För räkenskapsåret 2022 har redovisningskraven utvidgats jämfört med föregående år. En mer omfattande redovisning av taxonomidefiniering ska ingå, och den ska presenteras enligt ett fördefinierat format som anges i den delegerade rättsakten om upplysningar. Det är också ett krav att redovisa taxonomiförenlighet. Den kompletterande delegerade klimatakten som utvidgar taxonomin till kärnenergi- och gasenergi-verksamhets bidrag till klimatmålsättningarna har också trätt i kraft.

Funktionerna Group Sustainability, Group Accounting och Group Controlling samt Group Compliance & Ethics och divisionsrepresentanter har ansvarat för processen att analysera taxonomin samt att beräkna hur stor andel av verksamheten som omfattas av taxonomiförordningen.

Andel taxonomiförenlig och taxonomidefinierad verksamhet



**Minimiskyddsåtgärder**

Kriterierna för minimiskyddsåtgärder innebär att processer ska implementeras för att utvärdera efterlevnad med OECD:s riktlinjer för multinationella bolag och FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter (UNGPR), inklusive de principer och rättigheter som tas upp i de åtta kärnkonventionerna i Internationella arbetsorganisationens (ILO) deklaration om grundläggande principer och rättigheter i arbetslivet och i det internationella regelverket för mänskliga rättigheter.

En bedömning av AFRYs efterlevnad av minimiskyddsåtgärderna har genomförts på koncernnivå, baserat på befintliga åtaganden, principer, policyer, processer och interna kontroller samt potentiella överträdelser av kriterierna i minimiskyddsåtgärderna. Slutsatsen är att minimiskyddsåtgärderna uppfylls.

Läs mer om hur AFRY efterlever minimiskyddsåtgärderna i hållbarhetsnoter S7–S9, S11 samt S13–S15, i avsnitt Hållbarhet i Bolagsstyrningsrapporten på sidan 42, i Styrelsens rapport om internkontroll på sidan 43 samt i riskavsnittet på sidan 53–55. AFRY fortsätter att ytterligare införliva dessa åtaganden och principer i policyer, koncernomfattande processer och driftssystem men också i interna kontroller.

**Omsättning**

*Metodutveckling*

För AFRYs affärsmodell innebär rapporteringskraven en uppdragsbaserad metod för att bedöma taxonomidefinierad och taxonomiförenlig omsättning. Det innebär att uppdrag där AFRYs affärsverksamhet motsvarar beskrivningen av en ekonomisk verksamhet i taxonomin (taxonomidefinierade uppdrag) liksom uppdrag som uppfyller de tekniska granskningskriterierna (taxonomiförenliga uppdrag) behöver identifieras. En s.k. bottom-up metod krävs för att om tillämpligt klassificera uppdrag i enlighet med relevant ekonomisk verksamhet, och för att stödja nödvändiga bedömningar i förhållande till det kriterierna för väsentligen bidra och att de inte orsakar betydande skada.

AFRYs metod för bedömning av taxonomidefinierad omsättning bygger på en mappning mellan ekonomiska verksamheter i EU:s taxonomi och AFRYs kategorisering av uppdrag i subsektorer i våra CRM- och ERP-system. Mappningen används för att stödja klassificeringen av uppdrag mot relevant ekonomisk verksamhet. Mappningen som lade grunden till 2021 års bedömning av taxonomidefiniering har validerats för att uppfylla ny bästa praxis i branschen och förtydliganden från EU-kommissionen, vilket har lett till att färre ekonomiska verksamheter har definierats som relevanta för AFRY jämfört med bedömningen 2021. Exempelvis har ekonomiska verksamheter inom sektorn tillverkning tagits bort eftersom faserna design, teknik och byggnation inte ingår.

AFRYs slutsats är att taxonomiförenlig omsättning inte kan redovisas för räkenskapsåret 2022 på grund av begränsad tillgång till uppgifter. Bedömningen mot de tekniska granskningskriterierna behöver baseras på information som för många uppdrag inte är begränsad till delar som AFRY har kontroll över eller insikt i, beroende på omfattningen av kunduppdraget. AFRYs förmåga att bedöma om ett kunduppdrag uppfyller kraven bygger ofta på uppgifter eller information från kunden eller en tredje part som är involverad i projektet.



## Forts. Not S6

*Definitioner*

– *Taxonomidefinierad omsättning (s.k. eligibility)* definieras som nettoomsättning från uppdrag som har klassificerats mot en ekonomisk verksamhet. Varje uppdrag kan klassificeras mot en ekonomisk verksamhet och den totala genererade årliga omsättningen från uppdraget räknas som taxonomidefinierad omsättning. Klassificeringen görs på grundval av om AFRYs verksamhet inom ramen för uppdraget uppfyller beskrivningen av den ekonomiska verksamheten och oavsett om uppdraget uppfyller något eller alla de tekniska granskningskriterierna för den ekonomiska verksamheten den har klassificerats mot.

– *Taxonomiförenlig omsättning (s.k. alignment)* definieras som omsättning från uppdrag som uppfyller de tekniska granskningskriterierna (väsentligen bidra, inte orsaka betydande skada och minimiskyddsåtgärder) för den ekonomiska verksamhet som uppdraget har klassificerats mot och för det (enda) tillämpbara miljömålet. Detta eliminerar möjligheten till dubbelräkning av taxonomiförenlig omsättning.

– *Total omsättning* är lika med AFRYs totala omsättning, det vill säga redovisad nettoomsättning (se sidan 9).

*Beräkningsprocess*

AFRYs taxonomidefinierade omsättning har bedömts genom en kombination av s.k. bottom-up bedömningar på uppdragsnivå som genomförts av affärsrepresentanter i divisionerna Infrastructure och Energy och bedömningar på uppdragsnivå genomförd av hållbarhetsexperten i samråd med affärsrepresentanter för de återstående fyra divisionerna. Huvudsakligt fokus för det här årets engagemang och utbildningsverksamhet låg på Infrastructure- och Energydivisionerna eftersom förra årets bedömning visade att majoriteten av AFRYs taxonomidefinierade omsättning genererades i dessa divisioner. Bedömningarna som gjorts innebar klassificering av uppdrag mot relevant ekonomisk verksamhet, om tillämpligt, och var baserad på den fördefinierade mappningen mellan AFRYs subsektorer i CRM-systemet och de ekonomisk verksamheterna i EU:s taxonomi.

Bedömningar av uppdrag som taxonomidefinierade gjordes för uppdrag med en årlig omsättning över 500 000 SEK baserat på uppgifter från kvartal 3. Vid årets slut validerades de genomförda bedömningarna mot uppgifter för helåret och ytterligare bedömningar av uppdrag som taxonomiförenliga gjordes för att säkerställa lämplig omfattning av bedömda uppdrag i förhållande till total omsättning. De uppdrag som har klassificerats enligt denna metod motsvarar cirka 70 procent av AFRYs totala omsättning.

Återstående andel av den totala omsättningen i datamängden har beaktats i den rapporterade taxonomidefinierade omsättningen genom extrapolering på subsektornivå baserat på den resulterande fördelningen av taxonomidefinierad omsättning per subsektor i CRM-systemet, baserat på de tidigare nämnda bedömningarna av uppdrag som taxonomidefinierade. En rimlighetsbedömning av denna extrapolering har gjorts för utvalda subsektorer.

Dataunderlaget som legat till grund för beräkningarna är en konsolidering av projektdata och finansiell data från AFRYs största ekonomisystem och utgör cirka 96 procent av AFRYs totala omsättning. Resultatet från bedömningen av omsättningen för räkenskapsåret 2022 visas i tabellen på kommande sidor.

*Framtida utveckling av AFRYs strategi och metod*

Under 2022 har AFRYs CRM-system förberetts för att stödja klassificering av uppdrag med relevant ekonomisk verksamhet baserat på den fördefinierade mappningen och för att rapportera om uppdraget är förenligt med taxonomin. Det kommer att öka täckningen av data för AFRYs uppföljning och rapportering i förhållande till nyckeltallet omsättning samt stödja verksamheten i att driva taxonomirelaterad försäljning. Systemstödet och koncernövergripande krav tillsammans med nödvändiga processer, riktlinjer, utbildningar och kapacitetsbyggande kommer att utvecklas ytterligare under 2023 för att stödja de taxonomirelaterade bedömningarna.

AFRY kommer att fortsätta att noga följa förutsedd vägledning från EU-kommissionen och EU:s plattform för hållbara finanser liksom utvidgningen av taxonomin inklusive offentliggörande av delegerade akter som gäller de fyra återstående miljömålen.

**Kapital- och driftsutgifter**

Ekonomisk verksamhet relaterad till kapitalutgifter (capex) och driftsutgifter (opex), som de definieras i taxonomin, är begränsade för AFRYs affärsverksamhet då AFRY inte har några väsentliga investeringar som är direkt länkade till andelen taxonomidefinierad och taxonomiförenlig omsättning för koncernen. Taxonomidefinierad och taxonomiförenlig capex och opex har analyserats baserat på fastställda redovisningsstandarder samt definitionerna i taxonomiförordningen och enbart väsentliga kostnader har omfattats av analysen.

*Capex*

Capex som har analyserats innefattar kategorierna: materiella anläggningstillgångar, internt upparbetade immateriella tillgångar, förvaltningsfastigheter, jordbruk samt leasing. Slutsatsen är att relevant och väsentlig taxonomidefinierad capex avser nya leasade fordon och nya leasade kontorsutrymmen, där de senare har lagts till som taxonomidefinierade capex jämfört med föregående års rapport.

För räkenskapsåret 2022 utvecklades metoden för att beräkna taxonomidefinierad och taxonomiförenlig capex avseende nya leasade fordon ytterligare som stöd för sammanställning av taxonomiförenliga nya leasade fordon. Information om kostnader för nya leasade fordon och leasingbolagens anpassning till de tekniska granskningskriterierna samlades in för den svenska och finska verksamheten.

När det gäller taxonomidefinierad capex från nya leasade kontorslokaler bör det noteras att merparten avser leasingavtal som har tillförts koncernen genom förvärv. AFRY har inte bedömt taxonomiförenligheten för nya leasade kontorslokaler för räkenskapsåret 2022.

De återstående kostnaderna som utgör täljaren för att beräkna andelen taxonomidefinierad och taxonomiförenlig capex har samlats in genom AFRYs befintliga bokföring. Resultatet från bedömningen av capex för räkenskapsåret 2022 visas i tabellerna på kommande sidor.

Åtgärder kommer att införas för att öka täckningen och rapporteringsprocesserna för taxonomirelaterad capex.

*Opex*

Opex som analyserades innefattar kategorierna ej aktiverade kostnader för forskning och utveckling, fastighetsrenovering, kortfristig leasing, underhåll och reparation samt underhåll av materiella anläggningstillgångar. Inga väsentliga taxonomidefinierade opex identifierades utifrån taxonomins rådande definition.











## VÅR VERKSAMHET

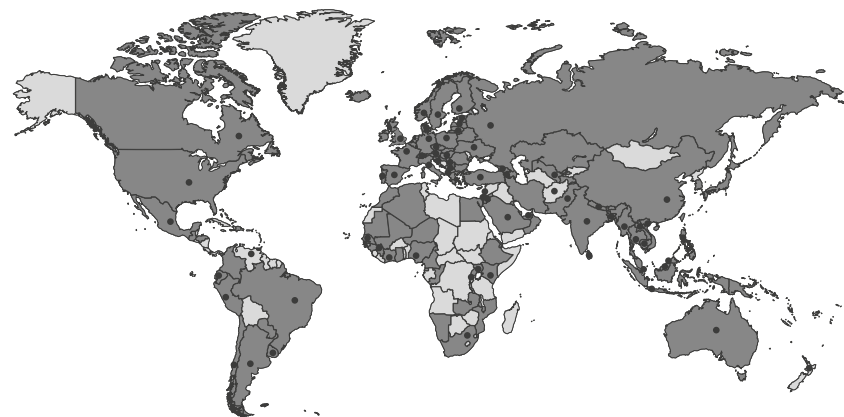
Vår verksamhet ska bedrivas enligt högt uppsatta principer gällande affärsetik, kund- och partneransvar, informationssäkerhet och dataintegritet, skatteregelefterlevnad och ansvar för den klimatpåverkan vi har genom vår verksamhet.

AFRY är en decentraliserad organisation med kontor i nära 70 länder och uppdrag i över 120 länder. En viktig del av vår strategi är att driva operational excellence som gör att vi kan leverera hållbara lösningar till våra klienter på ett effektivt och etiskt sätt. Kombinationen av lokal och global expertis liksom samarbete inom vårt företag gör att vi kan erbjuda lösningar där en kombination av tjänster från olika delar av AFRY ingår. Läs mer om strategipelaren driva operational excellence på sidan 25.

### Länder där AFRY har kontor och projekt, 2022

● Länder med projekt

● Länder med kontor



Not S7

## God affärsetik

Den väsentliga hållbarhetsfrågan om god affärsetik omfattar ansvarsfullt företagande som inkluderar områden som antikorrupktion, rättvis konkurrens och mänskliga rättigheter, både i den egna verksamheten och i relation till våra kunder, affärspartners, medarbetare och andra intressenter. Stödet för detta finns framförallt i AFRYs Code of Conduct och Business Partner Criteria men även i kompletterande policyer, riktlinjer, funktioner och utbildningar.

En av AFRYs målsättningar är att säkerställa etisk verksamhet. Vi följer upp det här målet med flera kompletterande mekanismer, bland annat genom att kontrollera antalet medarbetare som genomgått den obligatoriska e-utbildningen om AFRYs Code of

Conduct, gå igenom visselblåsarrapporter, workshops med viktiga medarbetare i verksamheten som arbetar med att stödja genomförande av koncerndirektiv och riktade frågor i undersökningar och medarbetardialoger. Inom ramen för medarbetarundersökningen inkluderas en fråga om huruvida medarbetaren anser att ens team säkerställer att vår Code of Conduct efterlevs och 86 procent svarade positivt på frågan i den senaste medarbetarundersökningen 2021. Riktade frågor finns även inom ramen för AFRYs verktyg för utvecklingssamtal, Career Model. Målet följs även upp genom företagets process för riskhantering och Code of Conduct Assessment-processen (se sidan 43 och 53), samt hur stor andel av våra affärspartners som har identifierats som högrisk som har genomgått lämplig due diligence.

### Utbildning

AFRYs hållbarhetsarbete bygger på att alla medarbetare förstår hur integreringen av hållbarhetsaspekter är relevant för dem i deras dagliga arbete och hur de ska hantera situationer som uppstår och samtliga medarbetare ska genomföra en obligatorisk utbildning i AFRYs Code of Conduct. Vid årets slut hade 96,5 procent av alla tillsvidareanställda medarbetare genomfört kursen. Riktade utbildningsinsatser hålls löpande för att utveckla förståelsen för korrupsionsrisker och andra hållbarhetsrelaterade risker och möjligheter bland särskilda delar av verksamheten. Introduktion till AFRYs hållbarhetsarbete och Code of Conduct utgör även en väsentlig del av AFRYs introduktion för nyanställda samt i koncernens ledarskapsutbildningar. Under 2021 har vi adderat kunskapshöjande fördjupningskurser inom dataskydd och informationssäkerhet.

### Utbildning i AFRYs Code of Conduct

	Chefer		Konsulter		Administrativ personal		Totalt	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Sverige	1 052	96,7%	5 890	96,3%	237	96,7%	7 179	96,4%
Finland	303	99,3%	1 750	98,8%	104	98,1%	2 157	98,8%
Schweiz	132	100,0%	664	99,0%	45	88,2%	841	98,5%
Norge	155	93,4%	730	89,5%	25	78,1%	910	89,7%
Danmark	92	96,8%	580	98,0%	27	96,4%	699	97,8%
Övrigt	455	99,3%	2 802	96,8%	160	86,0%	3 417	96,5%
<b>Totalt</b>	<b>2 189</b>	<b>97,5%</b>	<b>12 416</b>	<b>96,5%</b>	<b>598</b>	<b>92,3%</b>	<b>15 203</b>	<b>96,5%</b>

Tillsvidareanställda som har genomfört den obligatoriska e-utbildningen om AFRYs Code of Conduct.

### Uppföljning av Code of Conduct Assessment-processen

Hur AFRY efterlever Code of Conduct Assessment-processen utvärderas löpande inom ramen för det koncernövergripande interna kvalitetsrevisionsprogrammet. Eventuella avvikelser rapporteras till riskansvarig, ansvarig för affären samt till divisionens kvalitetsfunktion för uppföljning. Kvalitetsrevisionerna som genomfördes under 2022 bekräftade att en Code of Conduct-assessment hade dokumenterats i 50 procent av de genomgångna högriskuppdragen (de som godkänts av BA-nivå och högre). Ett systemstöd rullades ut i början av 2021 i det nya koncernövergripande CRM-systemet för uppföljning av riskbedömningar för högriskuppdrag. Sedan lanseringen av Code of Conduct Assessment-processen har Compliance & Ethics-funktionen konsulterats gällande compliancefrågor inom ramen för anbud i genomsnitt 20 gånger per kvartal,

att jämföras med 30 konsultationer för 2021. Bedömning av korrupsionsrisken är mer eller mindre förekommande i samtliga uppdrag som analyseras av Compliance & Ethics-funktionen inom ramen för Code of Conduct Assessment-processen.

### Antikorrupktion

Inom AFRY har vi nolltolerans mot korrupktion och andra former av konkurrensbegränsande åtgärder såsom bedrägeri. Detta regleras i vår policy för etik och compliance och vår Code of Conduct tillsammans med vårt direktiv om antikorrupktion och andra riktlinjer för förebyggande åtgärder. Uppdrag med risker kopplade till korrupktion identifieras inom ramen för Code of Conduct Assessment-processen (se sidan 43 och 53). För att bedöma korrupsionsrisken i länder där vi är verksamma används ett riskhanteringsverktyg som är anpassat för AFRY. Nya medarbetare utbildas i antikorrupktion och förebyggande av intressekonflikter genom obligatoriska utbildningar. Samtliga medlemmar i koncernledningen har genomgått e-utbildningen om AFRYs Code of Conduct vilken innehåller utbildning i antikorrupktion. Läs mer om korrupsionsrisker i riskavsnittet på sidan 53–55 samt i tvistavsnittet på sidan 94.

### Mänskliga rättigheter

Det är grundläggande för AFRY att mänskliga rättigheter respekteras inom all vår verksamhet och vi upprätthåller vårt åtagande om att tillämpa FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter. Vårt åtagande att respektera mänskliga rättigheter genomsyrar våra styrinstrument som inbegriper vår policy för etik och compliance, Code of Conduct, policy för mänskliga rättigheter, Human Rights & Modern Slavery Statement och People policy. AFRY arbetar aktivt med mänskliga rättigheter via flera koncerngemensamma program och initiativ, inklusive rätten till integritet och privatliv genom programmet för dataskydd, rätt till värdighet och jämställdhet genom vårt program för mångfald och inkludering och rätt till en säker arbetsmiljö genom vårt arbetsmiljöprogram. Risken för brott mot mänskliga rättigheter inom ramen för vår leveranskedja bedöms vara relativt liten då AFRY är ett tjänsteföretag som inte har några produktionsanläggningar. Frågan kan vara aktuell i samband med våra anställdas rättigheter i vissa länder där skyddet för mänskliga rättigheter anses svagt och i vissa typer av uppdrag. För AFRY är det viktigt att internationella riktlinjer följs och vi har införlivat due diligence rörande mänskliga rättigheter i vår Code of Conduct assessment-process (se sidan 43 och 53). I den mån vi kan påverka förordrar vi the Equator Principles and the IFC Performance Standards. När tillämpligt används resultatet från genomförd Environmental and Social Impact Assessment (ESIA) som grund vid projektplanering. Läs mer i riskavsnittet på sidan 53–55 om risker kopplade till mänskliga rättigheter.

### Visselblåsarfunktion, utredningar och åtgärder

AFRY uppmanar samtliga medarbetare att rapportera förseelser, oetiskt beteende, misstänkta överträdelse av lagar, regler eller föreskrifter samt brott mot vår Code of Conduct. Ett koncerngemensamt visselblåsningsverktyg som heter "Listen Up" har tillgängliggjorts för hela koncernen och för externa parter via hemsidan. Plattformen sköts av en oberoende tredje part och möjliggör anonyma och konfidentiella rapporter samt stöder koncernens klagomålsmekanism för mänskliga rättigheter. Alla rapporter i denna kanal mottas av Chief Compliance & Ethics Officer som har ett övergripande ansvar för att utreda rapporterna och återkoppla till visselblåsaren. En grundläggande aspekt av hanteringen av visselblåsarfunktionen är att säkerställa att eventuell skada som organisationen har kopplats till åtgärdas. Sedan 2020 görs en integrerad rapportering av samtliga visselblåsningar, compliance-ärenden och väsentliga säkerhetsincidenter. Kritiska rapporter eskaleras till den högsta chefen för den berörda enheten

Forts. Not S7

och en sammanfattning av rapporter presenteras årligen för koncernledning och revisionsutskottet. Från 2023 kommer vi att rapportera oftare till den högsta ledningen i syfte att stärka analysen av grundorsaken och lärdomar. I tabellen nedan presenteras antalet internärenden som rapporterats.

Inrapporterade internärenden

Typ av ärende	Antal fall
Säkerhetsincident	12
HR-ärende	20
Regelefterlevnadsbrott	18
Intrassekonflikt	3
Oegentligheter av tredje part	5
Sociala aspekter	2
<b>Totalt</b>	<b>60</b>

Not S8

**Kundansvar**

AFRY tar ett aktivt kundansvar och vill agera som ett föredöme och påverka kunderna så långt det går i en hållbar riktning. Vi förväntar oss att våra kunder lever efter motsvarande etiska principer inklusive respekt för mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö och antikorruption. Genom att påverka kunderna i en hållbar riktning eller avstå från uppdrag med kunder som inte lever upp till våra värderingar genom exempelvis att bidra till otillbörlig påverkan på miljö, samhälle eller individ dels genom sin egen verksamhet eller genom sina produkter eller tjänster kan AFRYs positiva påverkan på samhället bli stor. Ett aktivt ställningstagande säkerställs exempelvis genom genomförande av lämplig due diligence för högrisk kunder, vilket sker inom ramen för Code of Conduct Assessment-processen som bygger på UN Global Compacts tio principer samt genom vår hållbarhetspolicy (se sidan 43).

Not S9

**Partneransvar**

AFRY tar ett aktivt partneransvar vilket positivt påverkar de branscher och sammanhang där vi verkar. Styrningen av partneransvaret sker genom AFRYs Business Partner Criteria som bygger på UN Global Compacts tio principer. Denna uppdaterades under 2020 och kompletterades under 2021 med en utbildning. Business Partner Criteria säkerställer att AFRYs krav på affärsetik, hälsa och säkerhet, miljöansvar, mänskliga rättigheter och informationssäkerhet är tydliga för alla våra samarbetspartners. Business Partner Criteria ska biläggas alla AFRYs avtal med underkonsulter, leverantörer och samarbetspartners. AFRY tvekar inte att avbryta ett samarbete om någon partner inte respekterar och lever upp till våra kriterier. AFRY tillämpar en riskbaserad partneranalys för att utvärdera partners kopplade till högriskprojekt och transaktioner, och due diligence på affärspartner ingår i Code of Conduct-assessment-processen.

Antal aktiva underkonsulter på våra hemmamarknader

	Underkonsulter
Sverige	2 370
Finland	428
Schweiz	67
Norge	44
Danmark	45
Övrigt	251
<b>Totalt</b>	<b>3 205</b>

Antal aktiva underkonsulter i AFRYs system för översikt över underkonsulter, SubCon App, som innefattar partners i AFRYs partnernätverk.

**AFRYs partnernätverk**

AFRYs partnernätverk är till för oberoende konsulter, egenföretagare och anställda vid medelstora eller stora konsultföretag som vill samarbeta med AFRYs organisation och kunder. Partners är tids- eller projektbaserade konsulter inom ramen för vårt erbjudande. AFRYs partnernätverk består huvudsakligen av partners i Sverige. Under 2022 bestod AFRYs partnernätverk av cirka 34 000 partners och 1 900 kontrakterade partners. AFRYs partnernätverk har vuxit från cirka 32 000 partners 2021, vilket är en ökning med cirka 6 procent.

**Upphandling och leverantörer**

Upphandling styrs av AFRYs inköpspolicy (Sourcing Directive). Utvärdering och val av leverantörer ska göras utifrån en sammanvägd bedömning av miljö- och klimatpåverkan, kvalitet, kostnader och sociala aspekter, där Business Partner Criteria är ett grundkrav. Som tjänsteleverantör av ingenjörs- och designlösningar utgörs merparten av våra inköp av kontorsutrustning, Facility Management-tjänster, IT-utrustning, licenser och resor, samt tjänster. Vi får leveranser från ett 30-tal centralt administrerade leverantörer av produkter och tjänster relaterade till kontorsdrift, resor, IT och kommunikation, företagshälsövård och arbetskläder, med vilka vi har ramavtal. Under 2022 uppgick inköpssumman från de central administrerade ramavtalsleverantörerna där AFRYs Business Partner Criteria tillämpats till 1 100 MSEK. AFRYs största leverantörer finns i Sverige, däribland Microsoft, Tieto och Telia.

Not S10

**Informationssäkerhet och dataintegritet**

AFRY har ett ansvar gentemot kunder, individer och vår omvärld i det digitala informationssamhället. Den ökade digitaliseringstakten fortsätter att driva användandet av molntjänster och ett beroende av informationsteknik för så gott som alla aspekter av projektleveranser. Både fientliga statliga aktörer och cyberbrottslingar har ökat sin förmåga att dra nytta av detta. Det pågående kriget i Europa har lett till ytterligare hot men även skydd för andra hotande aktörer.

AFRYs fokus på hållbarhet når även hit och vi fortsätter att öka våra säkerhetsförmågor externt, men också för att skydda de egna tillgångarna. Initiativ för att klassificera värdefulla uppgifter och information, ytterligare stärka skyddet av dessa uppgifter, öka utbildning i cybersäkerhet för våra medarbetare, förebygga och upptäcka attacker och dataläckor, säkerställa att vår verksamhet kan fortsätta och hantera katastrofer har initierats under de senaste åren. Tillägg till ansvarsområden som ingår i AFRYs informations- och IT-säkerhetspolicy, som följer ISO/IEC 27001, liksom förtydliganden av riktlinjer och AFRYs ledningssystem stöder dessa mål ytterligare. Avslutningsvis har vi börjat titta på traditionella säkerhetsutmaningar ur ett miljöperspektiv, för att möjliggöra synergier i IT-initiativ.

Not S11

**Hållbar och lönsam tillväxt**

AFRY eftersträvar hållbar och lönsam tillväxt för att skapa långsiktigt värde för våra aktieägare, för samhället och för planeten. Det gör vi genom att erbjuda hållbara lösningar för våra kunder och vara en attraktiv arbetsgivare för våra medarbetare samt genom det ekonomiska värde som skapas för lokalsamhällena där AFRY bedriver verksamhet. Läs mer i vår modell för värdeskapande på sidan 16.

**Direkt ekonomiskt värde och skatt**

AFRY skapar värden genom våra lösningar som vi levererar till våra kunder. Det genererade ekonomiska värdet utgörs främst av vår nettoomsättning. Det distribuerade ekonomiska värdet fördelas på leverantörer, medarbetare, långgivare, samhället och ägare. Den största andelen av vårt distribuerade ekonomiska värde avser anställdas löner och förmåner.



Forts. Not S11

Tabell: Ekonomiskt värdeskapande

Genererat ekonomiskt värde, MSEK	2022	2021	2020
Nettoomsättning	23 552	20 104	18 991
Distribuerat ekonomiskt värde, MSEK			
Driftskostnader inkl. avskrivningar	-7 769	-6 445	-5 857
Anställdas löner och förmåner	-12 315	-10 503	-10 113
Inkomstskatt och arbetsgivaravgifter	-2 359	-2 027	-2 026
Utdelning	-623	-566	-
Ränta på lån	-130	-71	-97
Ränta på pension	-1	0	-1
Värde av samhällsinvestering <sup>1)</sup>	-5	-3	-2
Kvarvarande ekonomiskt värde	351	490	895

<sup>1)</sup> Enbart concernövergripande sponsring och bidrag.

**Skattepolicy**

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

Not S12

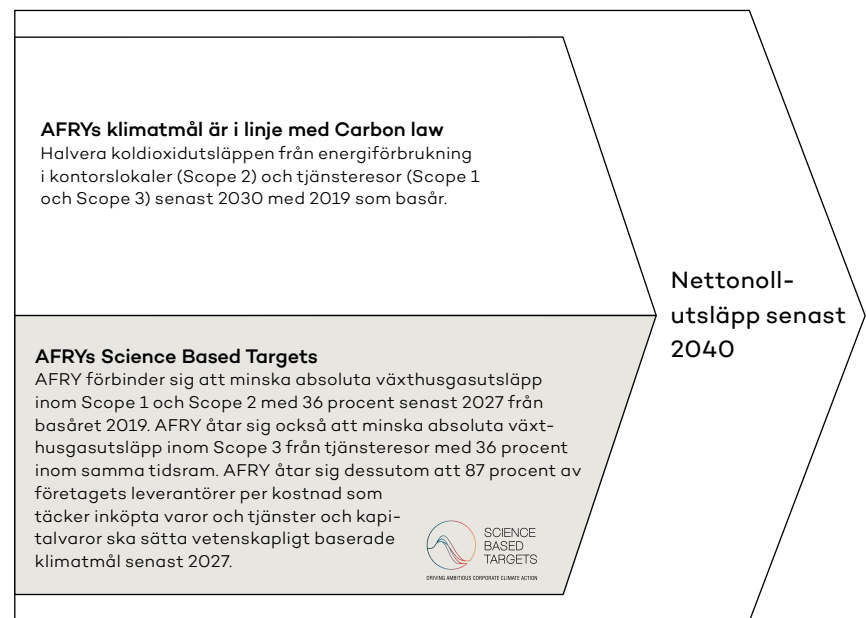
**Egen klimatpåverkan**

Hållbarhetsfrågan om vår egen klimatpåverkan handlar om att minska klimatpåverkan från vår verksamhet som främst kommer från koldioxidutsläpp från tjänsteresor och energianvändning i kontorslokaler samt inköpta varor och tjänster. AFRY ska visa vägen genom hög energieffektivitet och låg utsläppsintensitet. AFRY har ett certifierat miljöledningssystem enligt ISO 14001 som säkrar ett systematiskt miljöarbete och styrning av miljöarbetet sker genom hållbarhetspolicy, resedirektiv samt policyn för kvalitet, miljö och arbetsmiljö och inköp. AFRYs utsläpp av koldioxid beräknas årligen för uppföljning av AFRYs klimatmål. Resultatet från klimatberäkningarna och koncernens klimatarbete redovisas årligen till CDP i kategorin Climate Change. Under 2022 erhöll AFRY betyget (A-) för ledarskap i CDP:s frågeformulär om klimatförändringar, vilket demonstrerar ledarskap på klimatområdet.

AFRYs mål för att minska utsläppen för egen klimatpåverkan är att halvera koldioxidutsläppen till 2030 med 2019 som basår (21 491 ton CO<sub>2</sub>) och att nå nettonollutsläpp senast 2040 (Scope 1- och Scope 3-utsläpp från tjänsteresor samt Scope 2-utsläpp från energianvändning i kontorslokaler). 2021 satte AFRY ytterligare ett klimatmål, målet för leverantörsengagemang, som är inriktat på utsläpp uppströms i AFRYs leveranskedja. Målet för leverantörsengagemang inriktas mot att fler leverantörer ska fastställa sina egna klimatmål för att bidra till att minska koldioxidutsläppen från de varor och tjänster som köps in för AFRYs verksamhet såsom IT-maskinvara, IT-programvara, IT-tjänster, telekom, kontorsrelaterade inköp och professionella tjänster.

**Vetenskapligt baserade klimatmål**

2020 åtog sig AFRY att sätta vetenskapligt baserade klimatmål i linje med 1,5-gradersmålet och 2022 godkändes dessa av Science Based Targets initiative (SBTi). Vetenskapligt baserade klimatmål bygger på en inventering av utsläpp av växthusgaser och kräver en utsläppsminskningstakt i linje med 1,5-gradersmålet. AFRYs vetenskapligt baserade klimatmål är att minska våra växthusgasutsläpp från tjänsteresor (Scope 1 och Scope 3 kategori 0) och energiförbrukningen i kontorslokaler (Scope 2) med 36 procent senast 2027 och vi förbinder oss att se till att 87 procent av leverantörerna genom kostnader som omfattar inköpta varor och tjänster och kapitalvaror (Scope 3 kategori 1 och 2) ska sätta vetenskapligt baserade klimatmål senast 2027.



I processen med att sätta vetenskapligt baserade klimatmål med Science Based Targets initiative har kriterier för omräkning av basåret och historiska utsläpp fastställts i linje med Greenhouse Gas Protocol och kriterierna i Science Based Targets initiative. Kriterierna för omräkning av basåret tar hänsyn till strukturella förändringar som förvärv, identifierade dataläckor och metodförändringar. Basåret för AFRYs klimat-

mål och vetenskapligt baserade klimatmål är 2019, vilket är lämpligt eftersom det är efter ÅF:s förvärv av Pöyry (som tillsammans blev AFRY), före covid-19-pandemin och tillräckligt nära i tid för uppfylla kraven enligt SBTi. AFRYs vetenskapligt baserade klimatmål, mål för utsläppsminskning 2030 och nettonollmål för 2040 följer alla samma utsläppsminskingsbana och vilket stärker AFRYs åtagande att minska koldioxidutsläppen i verksamheten.

**AFRY 1.5°C Roadmap**

I maj 2020 blev AFRY medlem i Exponential Roadmap Initiative som syftar till hjälpa organisationer och företag att vidta åtgärder i linje med 1,5-gradersmålet. Detta sker bland annat genom 1.5°C Business Playbook, världens första ramverk för exponentiell klimatomställning mot nettonollutsläpp. Ramverket omfattar egna utsläpp, utsläpp i värdekedjan, integrering av klimat i affärsstrategin och inflytande över klimatåtgärder i samhället. Under 2022 har AFRY presenterat AFRY 1.5°C Roadmap (läs mer på sidorna 29–30 samt på afry.com), som formaliserar och stöder AFRYs klimatomställning baserat på 1.5°C Business Playbook. AFRY 1.5°C Roadmap utgör en färdplan för hur AFRY ska uppnå sina klimatmål och avses uppdateras då klimatarbetet fortskrider.

Under 2022 initierade AFRY arbetet med att sätta tydliga klimatmilstolpar som fokuserar på AFRYs hemmamarknader och tre ytterligare strategiskt utvalda marknader för att nå koncernens klimatmål. Klimatmilstolparna ska omfatta verksamheter som gäller utsläpp från fordonsflottan (Scope 1) och energiförbrukning i kontorslokaler (Scope 2), vilket hanteras på marknadsnivå. Klimatmilstolparna kommer att omfatta över 85 procent av AFRYs koldioxidutsläpp baserat på 2022 års siffror. Varje marknad ska fastställa milstolpar utifrån ett enhetligt ramverk. Varje marknad ska också planera för och implementera de lokala åtgärder för att minska utsläppen som krävs för att nå milstolparna, med fokus på energi och utrymmeseffektivitet, energiavtal, hållbara resvanor och att minska utsläppen från fordonsflottan.

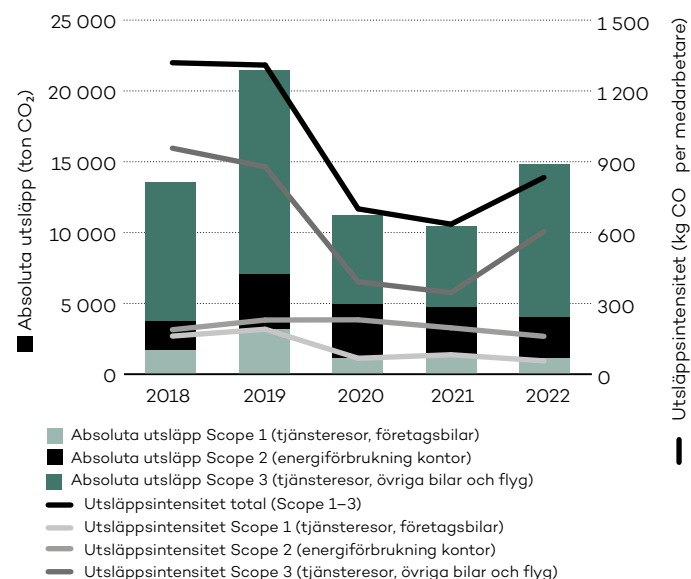
**Utfall**

2022 uppgick AFRYs totala beräknade utsläpp till 14 841 ton koldioxid, vilket är en ökning med 42 procent jämfört med föregående år (10 428 ton koldioxid år 2021) men ändå en minskning med 31 procent jämfört med basåret (21 491 ton koldioxid år 2019). Utsläppsminskningen jämfört med basåret är i linje med utsläppsminskningstakten som krävs för att nå AFRYs klimatmål. Utsläppen per medarbetare uppgick till 839 kg koldioxid/medarbetare, vilket är en minskning med 36 procent jämfört med basåret. Ökningen jämfört med föregående år förklaras i första hand av ökade utsläpp från tjänsteresor med flyg och andra fordon än tjänstebilar (Scope 3). Detta drivs huvudsakligen av de avskaffade reserestriktionerna efter covid-19-pandemin. Jämfört med föregående år har utsläppen per medarbetare för tjänsteresor med flyg ökat med 108 procent. Utsläppen per medarbetare från energiförbrukning i kontorslokaler har minskat med cirka 18 procent jämfört med föregående år.

Det första årets resultat från uppföljningen av det nya målet för leverantörsengagemang visar att minst 30 procent av AFRYs leverantörer baserat på utgifter inom kategorierna inköpta varor och tjänster samt kapitalvaror har satt vetenskapligt baserade klimatmål som är godkända av Science Based Targets initiative. I tillägg till att följa upp utfallet av målet för leverantörsengagemang har AFRY under året skickat ut ett brev till central administrerade leverantörer för att informera om vårt nya klimatmål samt om hur de kan bedriva ett klimatarbete i linje med 1,5-gradersambitionen.

Forts. Not S12

Utsläpp av växthusgaser



Utsläpp av växthusgaser

Scope enligt Greenhouse Gas Protocol	Absoluta utsläpp (ton CO <sub>2</sub> )				Utsläppsintensitet <sup>1</sup> (kg CO <sub>2</sub> /medarbetare)			
	2022 <sup>2</sup>	2021	2020	2019	2022 <sup>2</sup>	2021	2020	2019
Scope 1	1 106	1 428	1 165	3 198	62	88	73	196
Scope 2	2 944	3 283	3 750	3 835	166	202	236	235
Scope 3	10 791	5 718	6 298	14 457	610	351	397	884
<b>Totalt</b>	<b>14 841</b>	<b>10 428</b>	<b>11 214</b>	<b>21 491</b>	<b>839</b>	<b>641</b>	<b>706</b>	<b>1 315</b>

AFRYs mål är att halvera koldioxidutsläppen till 2030 med 2019 som basår (21 491 ton koldioxid) samt att uppnå nettonollutsläpp till 2040.

<sup>1</sup> Baserat på alla anställningsformer.

<sup>2</sup> Antal anställda (17 700) och fördelning mellan division och kontor som använts för klimatberäkningarna för 2022 avviker från det totala antalet rapporterade anställda (head count) (18 687). Detta bedöms ha en marginell effekt på de beräknade totala utsläppen då beräkningarna baserats på aktivitetsdata för de geografier där det finns en avvikelse i antalet anställda. Effekten bedöms även vara inom felmarginalen för klimatberäkningarna. Beräknad utsläppsintensitet påverkas negativt, vilket innebär att utsläppsintensiteten skulle vara lägre baserat på faktiskt antal anställda (head count).

Absolut minskning av utsläpp av växthusgaser

	Resultat under året	Resultat sedan basåret
<b>Absolut minskning av CO<sub>2</sub>-utsläpp</b>	<b>2021–2022</b>	<b>2019–2022</b>
Absoluta CO <sub>2</sub> -utsläpp Scope 1 (tjänsteresor, företagsbilar)	-23%	-65%
Absoluta CO <sub>2</sub> -utsläpp Scope 2 (energiförbrukning, kontorslokaler)	-10%	-23%
Absoluta CO <sub>2</sub> -utsläpp Scope 3 (tjänsteresor, andra bilar och flyg)	89%	-25%
Absoluta CO <sub>2</sub> -utsläpp totalt (Scope 1–3)	42%	-31%

Minskad utsläppsintensitet av växthusgaser

	Resultat under året	Resultat sedan basåret
<b>Minskad utsläppsintensitet</b>	<b>2021–2022</b>	<b>2019–2022</b>
Utsläppsintensitet Scope 1 (tjänsteresor, företagsbilar)	-29%	-68%
Utsläppsintensitet Scope 2 (energiförbrukning, kontorslokaler)	-18%	-29%
Utsläppsintensitet Scope 3 (tjänsteresor, övriga bilar och flyg)	74%	-31%
Total utsläppsintensitet (Scope 1–3)	31%	-36%

Utsläpp av växthusgaser per medarbetare på våra hemmamarknader

kg CO <sub>2</sub> /medarbetare <sup>1, 2</sup>	2022	2021	2020
Sverige	623	429	560
Finland	1 029	689	875
Schweiz	1 006	831	1 003
Norge	641	584	375
Danmark	784	678	571
<b>AFRY totalt</b>	<b>839</b>	<b>641</b>	<b>711</b>

<sup>1</sup> Baserat på alla anställningsformer.

<sup>2</sup> Siffror för andra länder än Sverige och Finland ska läsas med försiktighet p.g.a osäker datakvalitet. Jämförbarheten mellan åren är begränsad på grund av organisationsförändringar samt metodutveckling.

Utsläpp av koldioxid från tjänsteresor

Tjänsteresorernas utsläpp av koldioxid står för en stor del av AFRYs totala utsläpp då koncernen är en global organisation med medarbetare som har uppdrag över hela världen. En utmaning för AFRY är att ju mer verksamheten expanderar, desto mer ökar resandet. Vi har ett globalt resedirektiv som syftar till att minska utsläppen från tjänsteresor. Vi verkar även för att öka användningen av virtuella möteslösningar där det är möjligt istället för att fysiskt resa till möten. Lokala initiativ som avser hållbara mobilitetslösningar implementeras baserat på lokala förhållanden och behov, såsom

lånecyklar och eldrivna behovsbilar samt kollektivkort för utlåning vid tjänsteresor. I den svenska delen av verksamheten finns det sedan 2018 en fordonspolicy (se nedan).

Klimatberäkningarna visar att under 2022 minskade utsläppen från tjänsteresor med fordon som omfattas av bilpolicy per medarbetare med drygt 29 procent jämfört med föregående år. Under 2022 var den genomsnittliga utsläppsnivån för fordon som används i affärsresor i den svenska delen av verksamheten 53 g CO<sub>2</sub>/km vilket var en minskning med ungefär 20 procent från 2021. Utsläppen per medarbetare från tjänsteresor med bil ökade med ungefär 27 procent medan utsläppen från tjänsteresor med flyg ökade med cirka 108 procent jämfört med 2021. Utsläppsökningen från tjänsteresor med flyg är relaterad till de avskaffade restriktionerna efter covid-19-pandemin. Nya arbetsmetoder förefaller emellertid fortfarande ha en effekt eftersom utsläpp från tjänsteresor har minskat med närmare 40 procent sedan 2019.

Under 2022 har styrning och systemstöd för klimatarbetet avancerat för att hantera utsläpp från tjänsteresor. Det innefattar utvecklingen av en plattform för beräkning, analys och visualisering av CO<sub>2</sub>-utsläpp. Plattformen samlar in uppgifter om verksamhet och kostnader från våra system för hantering av resekostnader och vår resebyrå, beräknar utsläppen av växthusgaser och presenterar konsoliderade resultat. Under 2023 fortsätter utvecklingen av plattformen med fokus på att förbättra datakvalitet och täckning men också på att genomföra ytterligare kontroller.

Utsläpp av växthusgaser per medarbetare och division för tjänsteresor

kg CO <sub>2</sub> /medarbetare <sup>1</sup>	Bilresor	Flygresor
AFRY X	230	210
Infrastructure	339	258
Industrial & Digital Solutions	418	140
Process Industries	410	399
Energy	588	369
Management Consulting	167	764
Koncerngemensamt	56	250
<b>AFRY totalt</b>	<b>378</b>	<b>294</b>

Baserat på faktiskt data (>85%) samt interpolerad data för att uppnå fullständighet enligt Greenhouse Gas Protocol. Bilresor avser affärsresor med företagsbilar, privatägda bilar och hyrbilar.

<sup>1</sup> Baserat på alla anställningsformer.

Resedirektiv

Under 2021 uppdaterades AFRYs policy för affärsresor, resedirektivet. Resedirektivet klargör tydliga globala riktlinjer för planering, bokning och genomförande av tjänsteresor. Syftet med direktivet är att säkerställa att bolagets tjänsteresor utförs på ett effektivt sätt samt att den miljömässiga påverkan och reserelaterade risker kopplade till medarbetarnas välbefinnande minimeras. Utgångspunkten är att alla tjänsteresor skall vara motiverade i den mening att det måste finnas ett tydligt affärsmål med resan. Möjligheten till virtuellt samarbete måste alltid utvärderas i syftet att minska miljöpåverkan, reserelaterade risker och kostnader. I det nya direktivet inkluderas även grupparrangemang som måste planeras och genomföras på ett hållbart sätt som balanserar den miljömässiga, sociala och ekonomiska dimensionen.

*Fordonspolicy i Sverige*

AFRYs fordonspolicy reglerar val av behovs-, konto- och förmånsbilar för den svenska delen av verksamheten med målet att övergå till en fossilfri och skadefri fordonsflotta till 2030. För 2022 var utsläppsgränsen för nya kontrakt 50 g CO<sub>2</sub>/km (WLTP). Den genomsnittliga utsläppsnivån för fordon som omfattas av fordonspolicyen var 21 g CO<sub>2</sub>/km för nyanskaffade fordon och 52 g CO<sub>2</sub>/km för samtliga fordon. För 2023 skärps utsläpps- och säkerhetskraven till max 40 g CO<sub>2</sub>/km i enlighet med vårt långsiktiga mål, vilket innebär att vi fortsatt kommer ligga under EU:s mål för 2023, och enbart modeller med fem stjärnor enligt EuroNCAP från 2018 och framåt godkänns.

**Energianvändning i kontorslokaler**

AFRYs kontorslokaler orsakar koldioxidutsläpp från energiförbrukning i form av elektricitet, värme och kyla. Elektricitet omfattar både lokalernas elektricitet för ventilation och belysning samt driftsel som driver våra datorer, skärmar och teknik för virtuella möten. Vi vill minska utsläppen från energiförbrukningen i våra kontor genom att minska energiförbrukningen, genom lokal- och energieffektivitet och genom att minska utsläppsintensiteten för förbrukad energi, genom att eftersträva fossilfria energiavtal. AFRY leasar sina kontorslokaler vilket innebär att AFRY inte alltid har kontroll över valet av energileverantör eller står för investeringarna i kontorslokalerna. Vi strävar därför efter att samarbeta med våra hyresvärdar för att minska koldioxidutsläppen från våra kontorslokaler.

I den svenska delen av verksamheten och i de fall där AFRY styr över val av elleverantör används sedan åtta år tillbaka centralt upphandlade elavtal med enbart förnybara energikällor (enligt definitionen i EU-direktivet 2009/28/EG). Avtalen omfattar uppskattningsvis 47 procent av AFRYs totala kontorsyta i Sverige. Under 2022 var det 35 procent av energianvändningen i kontoren i Sverige som kom från förnybara energikällor vilket innebär en ökning med 2 procent jämfört med 2020. Inom ramen för de årliga klimatberäkningarna följer vi upp och mäter energianvändning i ytterligare sju länder, det vill säga att dataunderlaget täcker sammantaget de åtta länder där majoriteten av AFRYs medarbetare är stationerade. Verklig energianvändning för kontorslokaler i övriga länder mäts inte. Energianvändningen för kontoren i dessa länder beräknas istället baserat på en schablon som baseras på data för övriga länder än Sverige och Finland.

Energianvändningen i kontorslokaler uppgick till 34 000 MWh under 2022 varav 16 400 MWh var elektricitet och 17 400 MWh var värme och kyla. Klimatberäkningarna visar att för 2022 minskade de totala utsläppen från energianvändning i kontor med cirka 3 procent för hela koncernen. Energiförbrukningen per medarbetare minskade med cirka 18 procent jämfört med föregående år. Jämfört med basåret 2019 minskade energiförbrukningen per medarbetare för hela koncernen med cirka 29 procent.

Energiförbrukning på våra hemmamarknader

Energiförbrukning på AFRYs hemmamarknader	Elektricitet, MWh	Värme och kyla, MWh
	2022	2022
Sverige	7 939	7 024
Finland	4 888	5 067
Schweiz	593	937
Norge	233	364
Danmark	599	972
<b>AFRY totalt</b>	<b>16 403</b>	<b>17 412</b>

Energikällor och energiintensitet

	2022
Energi från förnybara källor, MWh	6 063
Energi från icke förnybara källor, MWh	27 753
Energiintensitet <sup>1)</sup> , kWh/medarbetare	1 190

<sup>1)</sup> Inklusive energi för elektricitet, värme och kyla, från både förnybara och icke förnybara källor.

**Beräkningsmetoder för växthusgasutsläpp**

Beräkningarna av AFRYs växthusgasutsläpp sker enligt Greenhouse Gas Protocols riktlinjer. AFRYs redovisning och rapportering av växthusgaser omfattar koldioxidutsläpp, CO<sub>2</sub>, och använder den globala uppvärmningspotentialen (GWP) 1. Data samlas in från åtta länder: Sverige, Finland, Schweiz, Norge, Brasilien, Tyskland, Storbritannien och Danmark. De sammanställda uppgifterna används sedan som underlag för uppskattning av AFRYs totala utsläpp, inklusive de länder från vilka data inte har samlats in. AFRY använder konsolideringsmetoden verksamhetskontroll. För 2022 har omräkning av basåret inte tillämpats då förändringarna i verksamheten under året inte har mött de definierade omräkningskriterierna, baserade på Greenhouse Gas Protocol samt Science Based Targets initiatives kriterier.

AFRYs utsläpp enligt Scope 1 avser direkta utsläpp av växthusgaser som genereras från våra tjänsteresor med företagsbilar som körs av anställda i tjänst: konto-, behovs- och servicebilar. Den svenska verksamhetens konto-, behovs- och servicebilar baseras på beräknade detaljerade utsläppsdata per bil från AFRYs leverantör av biladministrativa tjänster. För övriga länder samlas data in från våra ledningssystem för resekostnader i form av körda kilometer eller kostnad för bränsle. Det antas att detaljerade utsläppsdata som samlats in via ledningssystemet för resekostnader är korrekt och specificerat manuellt eller med hjälp av tröskelvärden (0 g CO<sub>2</sub>/km, <95 g CO<sub>2</sub>/km och >95 g CO<sub>2</sub>/km).

AFRYs utsläpp enligt Scope 2 avser indirekta utsläpp av växthusgaser som genereras från vår energianvändning i våra kontorslokaler, mer specifikt elektricitet, värme och kyla. För beräkning av de energirelaterade utsläppen har ”Marketbased method” använts, vilket innebär att beräkningarna tar hänsyn till om den inköpta elen är ursprungsmärkt eller inte. För elanvändning i Sverige och Finland används emissionsfaktorn för ursprungsgarantier där sådana köps (0 g CO<sub>2</sub>/kWh), annars används residualmix (371,19 g CO<sub>2</sub>/kWh). För andra nordiska länder används nordisk elmix (50 g CO<sub>2</sub>/kWh). För länder utanför Norden används europeisk elmix (432 g CO<sub>2</sub>/kWh). Källan till elmixen är Energiföretagen utanför Norden samt Energimarknadsinspektionen för residualmix. I de fall där fjärrvärme används i Sverige beräknas utsläppen från den lokala produktionsmixen. För kontor i Finland, Norge och Danmark, som använder fjärrvärme, antas samma utsläpp som från den genomsnittliga svenska fjärrvärmeproduktionen. Kontor utanför Norden antas värmas upp med el.

AFRYs beräknade utsläpp enligt Scope 3 avser övriga indirekta utsläpp av växt- och gaser och omfattar våra tjänsteresor (Scope 3 kategori 6). Tjänsteresor inom Scope 3 innefattar privatägda bilar, hyr- och poolbilar samt flygresor. Utsläppsdata gällande flygresor för Sverige, Finland, Schweiz, Norge, Tyskland och Danmark erhålls från vår resebyrå, och kompletteras med data från vårt ledningssystem för resekostnader. Utsläppsdata från vår resebyrå baseras på schabloner från NTM, Nätverket för transport och miljö. Utsläpp per flugen kilometer antas vara samma som genomsnittet för resor bokade via resebyrån. Flygutsläppen är ej justerade för höghöjdseffekter med RFI-faktor. För hyr- och poolbilar levereras utsläppsdata från reseleverantörerna kompletterade med data från våra ledningssystem för resekostnader. För privatägda bilar används Naturvårdsverkets emissionsfaktorer (0,112–0,172 kg CO<sub>2</sub>/km beroende på fordonstyp). För den finska verksamheten används data för körda kilometer från ekonomisystemet samt från hyrbilsleverantören tillsammans med Naturvårdsverkets emissionsfaktor för generell personbil i Finland (0,17 kg CO<sub>2</sub>/km). Data från övriga mätta verksamheter inhämtas i form av körda kilometer i enkätsvar från den administrativa funktionen i respektive land, där Naturvårdsverkets schabloner för beräkning av växthusgasutsläpp används. Strukturen i befintliga system gör att uppgifterna från andra länder än Sverige och Finland är av osäker kvalitet.

Andra utsläpp inom Scope 3 genereras också från AFRYs leverantörskedja, men de mäts inte. Utsläpp från inköpta varor och tjänster (Scope 3 kategori 1 och 2) har identifierats som en väsentlig utsläppskälla i den inventering av växthusgas som genomfördes 2021, och ingår i AFRYs mål för leverantörsengagemang, som inriktas mot att fler leverantörer ska fastställa sina egna klimatmål. AFRY uppskattar andel av utgifter från leverantörer med fastställda vetenskapligt baserade klimatmål och strävar efter att denna andel ska öka. Definitionen av vetenskapligt baserade klimatmål är mål som följer kriterier, omfattning och metod enligt Science Based Targets initiative. Det finns även en viss påverkan från andra kategorier såsom avfall, 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 där vi har störst möjlighet att påverka.

## VÅRA MEDARBETARE

Våra medarbetare är vår största tillgång och det är därför en viktig del av vår strategi att vara den arbetsgivare de helst väljer. För oss är det viktigt att erbjuda en arbetsmiljö där våra medarbetare är trygga och mår bra och där de kan uppnå en balans mellan arbete och fritid. Vi vill attrahera och behålla de bästa medarbetarna genom att erbjuda intressanta uppdrag där våra medarbetare och deras team kan leverera hållbara lösningar i samarbete med våra kunder. Genom att investera i våra medarbetare och vårt ledarskap och arbeta proaktivt med mångfald, jämställdhet och inkludering tryggar vi tillgång till den kompetens som krävs för att accelerera omställningen till hållbarhet. Läs mer på sidorna 25 samt 31–35.

Antal anställda per anställningsform och kön på våra hemmamarknader

AFRYs största marknader	Tillsvidareanställning				Andra tidsbegränsade				Alla anställningsformer			
	Kvinnor	Män	Övriga	Totalt	Kvinnor	Män	Övriga	Totalt	Kvinnor	Män	Övriga	Totalt
Sverige	2 185	5 299	3	7 487	222	567	1	790	2 407	5 866	4	8 277
Finland	714	1 469	4	2 187	160	450	1	611	874	1 919	5	2 798
Schweiz	198	656	0	854	31	57	0	88	229	713	0	942
Norge	340	675	0	1 015	3	17	0	20	343	692	0	1 035
Danmark	185	531	0	716	10	13	0	23	195	544	0	739
Övrigt	1 059	2 490	3	3 552	259	1 080	5	1 344	1 318	3 570	8	4 896
<b>Totalt</b>	<b>4 681</b>	<b>11 120</b>	<b>10</b>	<b>15 811</b>	<b>685</b>	<b>2 184</b>	<b>7</b>	<b>2 876</b>	<b>5 366</b>	<b>13 304</b>	<b>17</b>	<b>18 687</b>

Antal anställda och för alla anställningsformer. Non-guaranteed employees är ej tillämpligt för AFRYs verksamhet.

Anställda per sysselsättningsgrad och kön på våra hemmamarknader

AFRYs största marknader	Heltidsanställda				Deltidsanställda				Alla medarbetare			
	Kvinnor	Män	Övriga	Totalt	Kvinnor	Män	Övriga	Totalt	Kvinnor	Män	Övriga	Totalt
Sverige	2 166	5 435	4	7 605	241	431	0	672	2 407	5 866	4	8 277
Finland	783	1 817	2	2 602	91	102	3	196	874	1 919	5	2 798
Schweiz	111	523	0	634	118	190	0	308	229	713	0	942
Norge	320	663	0	983	23	29	0	52	343	692	0	1 035
Danmark	157	499	0	656	38	45	0	83	195	544	0	739
Övrigt	1 125	3 365	8	4 498	193	205	0	398	1 318	3 570	8	4 896
<b>Totalt</b>	<b>4 662</b>	<b>12 302</b>	<b>14</b>	<b>16 978</b>	<b>704</b>	<b>1 002</b>	<b>3</b>	<b>1 709</b>	<b>5 366</b>	<b>13 304</b>	<b>17</b>	<b>18 687</b>

Antal anställda och för alla anställningsformer.

### Ledarskap och kultur

AFRY har en stark värdegrundsbaserad kultur baserat på våra kärnvärderingar Brave, Devoted Team players där hållbarhet och ansvarsfullt företagande är viktiga ledmotiv för medarbetare. Samtliga chefer i koncernen har ett särskilt ansvar att leva upp till de värderingar och principer som beskrivs i vår Code of Conduct samt att säkerställa att medarbetare har förstått koden och att den är efterlevd inom deras ansvarsområden. Att agera som en god förebild är en del av AFRYs ledarskapskriterier ”brave leadership”.

Under 2022 lanserade AFRY ett nytt koncernövergripande program för ledarskapsutveckling för cirka 1 500 linjechefer. Syftet är att inspirera och stödja ledare att bli ambassadörer för en bättre ledarskapskultur. Det är en flexibel programresa med interaktiva virtuella workshops kombinerade med aktiviteter i egen takt och praktik i arbetsflödet. Fokus är kortfattat på rollen som ledare och på att bygga upp viktiga ledarskapsförmågor, hur man skapar engagemang hos andra, upprätthåller ett affärstänk och aktiverar våra kriterier för modigt ledarskap i det dagliga arbetet. Hittills har cirka 300 chefer inom alla divisioner deltagit.

Samtliga chefer är också ansvariga för att ta hänsyn till relevanta mål, risker och möjligheter kopplat till hälsa, säkerhet, miljö och kvalitet vid planering och uppföljning inom respektive affärsenhet eller funktion. Hur medarbetare upplever kulturen på AFRY följs upp genom regelbundna medarbetarundersökningar. På frågan om medarbetaren anser att AFRYs medarbetare agerar enligt företagets värderingar så svarade 82 procent positivt 2021.

Vår årliga medarbetarundersökning i koncernen är ett kraftfullt verktyg för medarbetarna att återkoppla och påverka identifieringen av förändrings- och utvecklingsaktiviteter. Medarbetarnas medverkan är viktigt för oss som företag för att få större förståelse för motivation, tillfredsställelse och engagemang i organisationen och våra team. Under 2022 har vi fokuserat på att förbättra vårt arbete med framtida medarbetarundersökningar och vi lanserar en ny dynamisk plattform för att mäta medarbetarengagemang. Uppgifterna om engagemang som hänvisas till härrör därför från 2021 års undersökning. Under 2022 uppmånades alla medarbetare, team och chefer att fortsätta bygga upp en feedbackkultur genom fördjupade individuella samtal och uppföljning av fastställda mål i sina prestations- och utvecklingssamtal.

Not S13

### Fysiskt och psykiskt välbefinnande

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

AFRYs policy för kvalitet, miljö och arbetsmiljö lägger grunden för arbetsmiljöarbetet som sker globalt. Policyn omfattar alla delar av arbetet och utvecklas i takt med att förändringar sker i omvärlden. Vid varje ingång av nya avtal och affärsmöjligheter ställer AFRY krav på såväl sin egen som kundens arbetsmiljö. Att kundens arbetsmiljö och värderingar speglar AFRYs värderingar är grundläggande i vårt arbete och något

**Forts. Not S13**

som vi ställer höga krav på. Under året har vi fortsatt att stärka AFRYs övergripande ramverk för arbetsmiljö. De huvudsakliga satsningarna har gällt att skapa plattformar för delaktighet, samarbete och implementering och att följa upp AFRYs ramverk och resultat inom arbetsmiljö. Ett forum med företrädare från olika delar av organisationen har inrättats för att säkerställa att lärdomar sprids och att förbättringsprocessen för arbetsmiljöstrukturen förankras. En viktig uppgift för detta forum är att skapa en gemensam miniminivå för arbetsmiljö, exempelvis arbetsmiljömanual för länder, förfarande vid allvarliga incidenter, ledningens översyn, roll och ansvar, etc. För att förbättra samarbete, visualisering och tillgänglighet på arbetsmiljöområdet har ett initiativ inletts för att uppdatera landningssidan för arbetsmiljö på intranätet, med lättillgänglig information, lärdomar och styrdokument.

**Förebyggande arbetssätt**

Inom AFRY finns ett ledningssystem för hälsa och säkerhet som bland annat omfattar rutiner för kommunikation, rapportering, riskidentifiering samt skyddsronder. Inom ramen för ledningssystemet sker varje kvartal globala uppföljningar av arbetsmiljöarbetet som presenteras för koncernledningen och styrelsen. I arbetsmiljöarbetet engageras såväl chefer, medarbetare som underkonsulter, genom att delta i gemensamma forum, möten och aktiviteter. I varje land finns också medarbetare som är specialiserade på arbetsmiljöfrågor som löpande arbetar för att utveckla, informera och hantera frågor kopplade till området. Det är viktigt att alla som arbetar på AFRY har god kännedom om arbetsmiljöområdet. För att säkerställa att medarbetare och samarbetspartners har tillgång till och kompetens inom området finns information tillgänglig genom bland annat AFRYs ”Quickguide i arbetsmiljö” och utbildningar i arbetsmiljö.

**Hälsa och välmående**

En av AFRYs målsättningar är att säkra medarbetarnas hälsa på jobbet samt balans mellan arbete och fritid. Behovet av att säkerställa att AFRY har goda förutsättningar för att uppfylla framtida behov av kompetens och anpassa sig till framtidens arbete är tydligt, liksom behovet av att fokusera mer på medarbetarnas välbefinnande som ett av organisationens verktyg. Lösningar utformas och skapas gemensamt lokalt mellan HR och ledningsgruppen för att möta lokala utmaningar. I dag har vi processer för uppföljning och hälsokontroller, vi utbildar våra chefer, har regelbundna medarbetarundersökningar, etc. Det finns även rutiner för hur ärenden gällande alkohol- och drogproblem ska hanteras och tydliga rutiner kring hur rehabilitering och förebyggande hälsoarbete ska utföras. I de länder där AFRY är verksamt arbetar vi på olika sätt med att införliva de arbetsmiljöriktlinjer som vi nämner i vår policy för kvalitet, miljö och arbetsmiljö. Detta gäller även upplägget kring ”occupational health services” vilket innebär bland annat företagshälsovård, hälsokontroller och friskvårdsbidrag.

För att stärka vår förmåga på det här området har vi fastställt ett tydligt synsätt på välbefinnande med syfte att utnyttja våra nuvarande satsningar och förbättra förmågan över tid genom insyn, struktur och samarbete. De fastställda fokusområdena för medarbetarnas välbefinnande i AFRY fungerar som riktlinjer och stödåtgärder inom länder och regioner, divisioner och koncernen, beroende på behov, kapacitet och kostnad.

**Utfall**

Våra mätningar gällande den fysiska arbetsmiljön utgår från Total Recordable Injuries (TRI) och tillhörande underkategorier, till exempel Restricted Work Case (RWC), Medical Treatment Injury (MTI) och Minor Injury samt LTI (Loss Time injury) och Fatalities (F). Olycksnivån är fortfarande mycket låg och vi fortsätter att förbättra våra nyckeltal på området. Trots det är det fortfarande högst relevant för AFRY att fortsätta att fokusera på skadorna för att undvika att våra medarbetare skadas på arbetet.

För att göra insamlingen av data mer effektiv, korrekt och kvalitetssäkrad kommer ett system för datainsamling att införas med start nästa år.

	2022	2021
<b>LTI<sup>1</sup></b>	<b>0,26</b>	<b>0,63</b>
Olyckor med dödlig utgång (F)	0	0
LTI med allvarlig konsekvens <sup>2</sup>	0	0
LTI <sup>2</sup> totalt	9	20
TRIF <sup>3</sup>	0,82	1,20
Arbetade timmar (miljoner)	34,08	31,34
<b>Sjukfrånvaro<sup>5</sup> (%)</b>	<b>2,96</b>	<b>2,31</b>

Alla anställningsformer. Statistiken över arbetsmiljö omfattar cirka 99 procent vilket innebär att cirka 255 personer inte ingår. Totalt antal arbetade timmar har minskat i enlighet med detta.  
<sup>1</sup> LTIF (Lost Time Injury Frequency) olycksfallsfrekvens, definierat som (F+LTI)/miljon arbetade timmar.  
<sup>2</sup> LTI (Lost Time Injury), antal arbetsrelaterade olyckor med frånvaro längre än en dag från och med dagen efter olyckan.  
<sup>3</sup> LTI med allvarlig konsekvens definieras som antal arbetsplatsrelaterade olyckor med dödlig utgång eller med faktisk eller förväntad frånvaro längre än sex månader.  
<sup>4</sup> TRIF (Total Recordable Injury Frequency), totalt registrerbar skadefrekvens definierat som (F+LTI+RWC+MTI)/miljon arbetade timmar.  
<sup>5</sup> Baserat på totalt antal rapporterade timmar (34,92 miljoner för 2022 och 31,62 miljoner för 2021).

**Not S14**

**Mångfald, jämställdhet och inkludering**

AFRY strävar efter ökad inkludering 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 initiativ för inkludering, mångfald och jämställdhet på sidorna 31–35. Grunden i AFRYs arbete på det här området baseras på diskrimineringsgrunderna som finns i de flesta diskrimineringslagar över hela världen. Diskrimineringsgrunderna är kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder. En av AFRYs målsättningar är att öka inkludering och mångfald av bakgrund och kultur inklusive att uppnå könsbalans bland alla medarbetare samt

att uppnå 40 procent kvinnliga ledare till 2030. Utfallet för 2022 presenteras på sidan 118. Satsningarna har intensifierats genom utbildningssessioner i mångfald, verktyg om medvetna fördomar, inkluderande kommunikation och inkluderande rekrytering för chefer och rekryterare. Fortsatt kommer fokus att ligga på lika möjligheter för kompetensutveckling och ledarskapsutveckling oavsett bakgrund och kön samt ett aktivt arbete med att stärka arbetsgivarvarumärket och lyfta fram AFRY som en inkluderande arbetsgivare. För att visa att AFRY står upp för en jämlik värld där alla HBTQI+-personers mänskliga rättigheter respekteras, initierades ett arbete om att öka medvetenhet, kännedom och kunskapen om HBTQI+ under 2022. Initiativ som genomfördes var att lansera ett HBTQI+-nätverk och förbättra vägledningar och checklistor och AFRY deltog också i Stockholms prideparad den 6 augusti 2022. Flera andra initiativ ägde också rum, exempelvis i Danmark och Norge. Dessutom har vår toolbox för inkludering och mångfald förbättrats och uppdaterats med mer innehåll. Toolboxen riktar sig till ledare och medarbetare och kommer att bli en plattform för utbildning och inspiration, där alla ska kunna tränas till att bli ambassadörer för inkludering och mångfald. Innehållet bygger på alla sju diskrimineringsgrunder med särskilt fokus på att öka andelen kvinnliga och ickebinära medarbetare och ledare. Utöver det arrangerades AFRYs största event, Inkluderings- & mångfaldsveckan, den 7–11 mars 2022. Syftet med veckan är att vårda och hylla alla våra unika lagspelare inom AFRY globalt och vi arrangerar evenemang för att få inspiration och lära oss mer om alla aspekter av inkludering och mångfald.

Inga former av trakasserier accepteras inom AFRY och det råder nolltolerans mot diskriminering precis som mot andra brott mot mänskliga rättigheter. Alla medarbetare ska känna till detta och eventuellt drabbade ska veta vart de kan vända sig för utredning och hjälp. AFRYs policy om likabehandling och mångfald, People Policy, Code of Conduct, rutiner och riktlinjer adresserar kränkande särbehandling såsom mobbing, trakasserier eller diskriminering. Grundläggande är att AFRYs policy om likabehandling och mångfald ska följas och att trakasserier och diskriminering inte tolereras i någon form. Inom AFRY hanteras olämpligt beteende (inklusive trakasserier och diskriminering) av de lokala enheternas HR-ansvariga och ansvariga chefer samt i enlighet med nationell lagstiftning och de åtgärder som är nödvändiga enligt lag och enligt AFRYs policyer vidtas. Ärenden som rapporteras via visseblåsarfunktionen hanteras lokalt och följs upp av Chief Compliance & Ethics Officer. Under 2022 rapporterades 16 ärenden med koppling till olämpligt beteende via visseblåsarfunktionen (se sidan 112).

Inom ramen för den årliga medarbetarundersökningen inkluderas frågor om exempelvis diskriminering, lika möjligheter samt hur medarbetaren upplever att närmsta chefen arbetar med inkludering och mångfald. Under 2022 beslutade AFRY att utreda och förbättra undersökningsverktyget för medarbetarengagemang. Den årliga undersökningen om medarbetarengagemang pausades därför. Under 2022 har vi fokuserat på att förbättra vårt arbete med framtida medarbetarundersökningar och under 2023 lanserar vi en ny dynamisk plattform för att mäta och följa upp medarbetarengagemang. Samtidigt uppmnas alla medarbetare, team och chefer att fortsätta bygga upp en feedbackkultur genom fördjupade individuella samtal och uppföljning av fastställda mål i sina prestations- och utvecklingssamtal. Hängivna och engagerade medarbetare är nyckeln till vår gemensamma framgång. AFRY-koncernens årliga medarbetarundersökning är ett kraftfullt verktyg för medarbetarna att återkoppla och påverka identifieringen av förändrings- och utvecklingsaktiviteter. Medarbetarnas medverkan är viktigt för oss som företag för att få större förståelse för motivation, tillfredsställelse och engagemang i organisationen och våra team.

Forts. Not S14

Köns- och åldersfördelning

Fördelning i %	2022						2021				
	Kvinnor	Män	Övriga	Ålder <30	30–50	>50	Kvinnor	Män	Ålder <30	30–50	>50
Styrelsen <sup>1</sup>	50,0	50,0	0,0	0,0	0,0	100,0	37,5	62,5	0,0	0,0	100,0
Koncernledning	41,7	58,3	0,0	0,0	50,0	50,0	40,0	60,0	0,0	40,0	60,0
Chefer	25,3	74,6	0,0	1,2	66,3	32,5	23,5	76,5	1,1	65,5	33,3
Konsulter	28,1	71,9	0,1	18,1	58,3	23,6	27,0	73,0	17,3	59,3	23,4
Administrativ personal	74,2	25,5	0,3	13,7	51,7	34,6	72,7	27,3	13,6	52,2	34,2
<b>Totalt</b>	<b>29,6</b>	<b>70,3</b>	<b>0,1</b>	<b>15,5</b>	<b>59,1</b>	<b>25,3</b>	<b>28,5</b>	<b>71,5</b>	<b>14,9</b>	<b>59,9</b>	<b>25,2</b>

Baserat på antal anställda och bland tillsvidareanställda.

Exklusive anställda där data om ålder ej registreras på grund av lokal lagstiftning (87).

<sup>1</sup> Exklusive arbetstagarrepresentanter. Andel kvinnor i styrelsen inklusive ordinarie arbetstagarrepresentanter är 50,0 procent för 2022 respektive 41,7 procent för 2021.

Andel kvinnor per division

Andel kvinnor i %	Konsulter	Chefer	Administrativ personal	Totalt
AFRY X	30,0	32,0	77,8	30,9
Energy	21,1	17,1	53,3	22,0
Industrial & digital solutions	21,3	23,8	87,1	23,2
Infrastructure	33,2	24,8	84,3	33,1
Management consulting	35,2	29,0	50,0	34,1
Process industries	23,0	17,5	79,5	23,5
Koncerngemensamt	62,8	57,1	69,3	64,9
<b>Totalt</b>	<b>27,2</b>	<b>24,9</b>	<b>72,0</b>	<b>28,7</b>

Baserat på antal anställda och för alla anställningsformer.

Åldersfördelning

Åldersfördelning i %	2022			2021		2020	
	Kvinnor	Män	Övriga	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
–29	6,3	10,9	0,0	6,3	10,7	5,7	10,5
30–39	10,1	21,9	0,0	9,7	22,4	9,4	22,3
40–49	6,5	16,3	0,0	6,3	16,7	6,3	17,2
50–59	4,4	13,7	0,0	4,2	14,0	4,3	14,4
60–	1,4	8,4	0,0	1,5	8,3	1,4	8,5
<b>Totalt</b>	<b>28,7</b>	<b>71,2</b>	<b>0,1</b>	<b>27,9</b>	<b>72,1</b>	<b>27,1</b>	<b>72,9</b>

Baserat på antal anställda och för alla anställningsformer.

Exklusive anställda där data om ålder (99) ej registreras på grund av lokal lagstiftning.

Not S15

## Attrahera och bibehålla talanger

I AFRYs personalpolicy anges att AFRY ska verka för ansvarsfulla, hälsosamma, säkra och rättvisa arbetsförhållanden med lika möjligheter för alla våra medarbetare. Mångfald och inkludering utgör grunden för vår personalpolicy och med ett modigt ledarskap där våra medarbetare ges utrymme till långsiktig utveckling och breda karriärmöjligheter strävar vi efter att vara och uppfattas som en bra och attraktiv arbetsgivare för att behålla och rekrytera engagerade medarbetare och de bästa talangerna. Läs mer på sidorna 31–35.

### Personalomsättning

Största marknader	2022															
	Kvinnor		Män		Övriga		Totalt		Ålder <30		30–50		>50		Totalt	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Sverige	440	20,1%	1 165	22,0%	2	66,7%	1 607	21,5%	229	22,4%	1 156	25,2%	221	11,7%	1 606	21,5%
Finland	60	8,4%	152	10,3%	0	0,0%	212	9,7%	41	13,4%	140	11,2%	31	4,9%	212	9,7%
Schweiz	27	13,6%	90	13,7%	0	0,0%	117	13,7%	31	19,3%	66	13,5%	20	9,9%	117	13,7%
Norge	38	11,2%	85	12,6%	0	0,0%	123	12,1%	14	12,3%	77	13,8%	32	9,3%	123	12,1%
Danmark	14	7,6%	67	12,6%	0	0,0%	81	11,3%	10	9,7%	43	10,3%	28	14,5%	81	11,3%
Övrigt	121	11,4%	273	11,0%	1	33,3%	395	11,1%	99	13,6%	254	12,6%	30	4,1%	383	11,0%
<b>Totalt</b>	<b>700</b>	<b>15,0%</b>	<b>1 832</b>	<b>16,5%</b>	<b>3</b>	<b>30,0%</b>	<b>2 535</b>	<b>16,0%</b>	<b>424</b>	<b>17,4%</b>	<b>1 736</b>	<b>18,6%</b>	<b>362</b>	<b>9,1%</b>	<b>2 522</b>	<b>16,0%</b>

Baserat på antal anställda och bland tillsvidareanställda. Exklusive redovisningar där ålder är okänd (13).

### Nyanställda per kön och åldersgrupp

Största marknader	2022															
	Kvinnor		Män		Övriga		Totalt		Ålder <30		30–50		>50		Totalt	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Sverige	382	17,5%	922	17,4%	3	100,0%	1 307	17,5%	228	22,3%	849	18,5%	228	12,1%	1 305	17,4%
Finland	191	26,8%	399	27,2%	0	0,0%	590	27,0%	109	35,6%	364	29,1%	116	18,5%	589	26,9%
Schweiz	28	14,1%	105	16,0%	0	0,0%	133	15,6%	57	35,4%	61	12,4%	15	7,4%	133	15,6%
Norge	100	29,4%	176	26,1%	0	0,0%	276	27,2%	46	40,4%	166	29,7%	64	18,7%	276	27,2%
Danmark	57	30,8%	135	25,4%	0	0,0%	192	26,8%	48	46,6%	104	24,8%	39	20,2%	191	26,7%
Övrigt	354	33,4%	767	30,8%	7	233,3%	1 128	31,8%	389	53,6%	575	28,6%	130	17,8%	1 094	31,5%
<b>Totalt</b>	<b>1 112</b>	<b>23,8%</b>	<b>2 504</b>	<b>22,5%</b>	<b>10</b>	<b>100,0%</b>	<b>3 626</b>	<b>22,9%</b>	<b>877</b>	<b>36,0%</b>	<b>2 119</b>	<b>22,8%</b>	<b>592</b>	<b>14,9%</b>	<b>3 588</b>	<b>22,8%</b>

Baserat på antal anställda och bland tillsvidareanställda. Exklusive redovisningar där ålder är okänd (38).

### Medarbetarengagemang och utvecklingsdialoger

För att skapa tydlighet kring förväntningar och mål, adressera välmående och identifiera utvecklingsaktiviteter ska varje medarbetare och chef ha mål- och utvecklingsdialoger. Enligt medarbetarundersökningen 2021 angav 84 procent att de har haft utvecklingssamtal med individuella utvecklingsplaner under de senaste 12 månaderna. Med verktyget Career Model ges också ett strukturerat stöd för dialogen, där även reflektion och feedback på ledarskap, värderingar och etiskt beteende förväntas. Minst ett samtal per år med mål och utvecklingsplan ska registreras i verktyget.

Vår målsättning innefattar att skapa förutsättningar för modigt ledarskap och öka medarbetarnas engagemang. Dessa följs bland annat upp inom ramen för den årliga medarbetarundersökningen genom index för engagemang, ledarskap samt attraktiv arbetsgivare.

### Utfall från den årliga medarbetarundersökningen

	Mål	2022 <sup>3</sup>	2021
Engagemangsindex <sup>1</sup>	>80	-	78
Ledarskapsindex <sup>1</sup>	>82	-	82
Attraktiv arbetsgivareindex <sup>2</sup>	>25	-	29

<sup>1</sup> Skala mellan -0 och +100. Baserat på medelvärde av riktade frågor om engagemang respektive ledarskap.

<sup>2</sup> Skala mellan -100 och +100. Baserat på Employee Net Promoter Score-fråga.

<sup>3</sup> Den koncerngemensamma medarbetarundersökningen genomfördes inte under 2022.

### Regelbundna utvecklingssamtal

#### Anställda som fått regelbunden utvärdering och uppföljning av sin prestation och karriärsutveckling (%)

	Kvinnor	Män	Övriga
Chefer	57,3	63,7	100,0
Konsulter	62,4	65,5	83,3
Administrativ personal	56,3	60,7	0,0
<b>Totalt</b>	<b>61,1</b>	<b>65,2</b>	<b>66,7</b>

Tillsvidareanställda. 268 medarbetare ingick ej.

### Kompetensutveckling

Antal utbildningstimmar/anställd	2022	2021 <sup>1</sup>	2020
Utbildningstimmar	667 203	514 300	452 874
Genomsnittligt antal anställda	17 340	15 659	15 271
<b>Totalt antal utbildningstimmar/anställd</b>	<b>38,5</b>	<b>34,6</b>	<b>29,7</b>

Tillsvidareanställda.

<sup>1</sup> Siffror justerade jämfört med 2021 års rapportering.

Forts. Not S15

**Kollektivavtal**

Totalt 11 239 anställda (varav 8 224 i Sverige) omfattades av kollektivavtal vid årsskiftet vilket motsvarar 60,1 procent av samtliga anställda. I verksamheten som helhet är anställningsvillkoren konkurrenskraftiga på den lokala marknaden och följer lokala regleringar.

Kollektivavtal på våra hemmamarknader

	2022		2021	
	Antal	Procent	Antal	Procent
Sverige	8 224	99,4%	8 103	99,6%
Finland	2 408	86,1%	2 114	94,0%
Schweiz	0	0,0%	0	0,0%
Norge	84	8,1%	95	10,3%
Danmark	195	26,4%	155	24,3%
Övrigt	328	6,7%	17	0,4%
<b>Totalt</b>	<b>11 239</b>	<b>60,1%</b>	<b>10 484</b>	<b>61,6%</b>

Baserat på antal anställda och för alla anställningsformer.



# GRI-index

AFRY har redovisat i enlighet med GRI Standards för perioden 1 januari 2022–31 december 2022. GRI-indexet nedan listar de GRI Standarder som använts, samtliga med publiceringsår och senaste uppdatering 2016, 2018 och 2021, samt redovisade generella och specifika upplysningar.

## GENERELLA STANDARDUPPLYSNINGAR

GRI STANDARD	UPPLYSNING	BESKRIVNING	SIDHÄNVISNING	AVSTEG		
				Avsteg från	Skäl	Förklaring
GRI 2: Generella upplysningar 2021	<b>ORGANISATIONEN OCH REDOVISNINGSPRINCIPER</b>					
	2-1	Detaljer om organisationen	38, 90–92, 111			
	2-2	Enheter inkluderade i organisationens hållbarhetsrapportering	90–92, 99, 115			
	2-3	Redovisningsperiod, frekvens och kontaktperson	99			
	2-4	Omformuleringar av information	99			
	2-5	Externt bestyrkande	97, 124			
	<b>AKTIVITETER OCH ANSTÄLLDA</b>					
	2-6	Aktiviteter, värdekedja, och andra affärsförbindelser	6, 8, 111			
	2-7	Anställda	112, 116			
	2-8	Arbetstagare som inte är anställda	112			
	<b>STYRNING</b>					
	2-9	Sammansättning och struktur för styrning	38, 40, 42, 45–46			
	2-10	Nominering och val för högsta styrande organ	39–41			
	2-11	Ordförande för högsta styrande organ	39, 45–46			
	2-12	Högsta styrande organets roll i översyn och hantering av påverkan	42, 100			
	2-13	Ansvarsdelegering för hantering av påverkan	42			
	2-14	Högsta styrande organets roll i hållbarhetsrapporteringen	42			
	2-15	Intrassekonflikter	40			
	2-16	Kommunikation av kritiska angelägenheter	111–112			
	2-17	Den samlade kunskapen hos det högsta styrande organet	45–48			
	2-18	Utvärdering av det högsta styrande organets prestation	40			
2-19	Ersättningspolicy	40–41, 72–73				
2-20	Process för att fastställa ersättningar	40–41				
2-21	Årligt total kompensationsproportion	72, 74–75				

GRI STANDARD	UPPLYSNING	BESKRIVNING	SIDHÄNVISNING	AVSTEG		
				Avsteg från	Skäl	Förklaring
GRI 2: Generella upplysningar 2021	<b>STRATEGI, POLICYER OCH PRAXIS</b>					
	2-22	Uttalande om strategi för hållbar utveckling	5			
	2-23	Policy åtaganden	10, 42, 104, 111–112			
	2-24	Förankring av policy åtaganden	42, 101, 104, 111–112			
	2-25	Processer för att avhjälpa negativ påverkan	43–44, 111–112			
	2-26	Mekanismer för rådgivning och rapportering av angelägenheter	42, 111–112			
	2-27	Efterlevnad av lagar och förordningar	38, 112–113			
	2-28	Medlemskap i organisationer	102			
	<b>INTRESSENTENGAGEMANG</b>					
	2-29	Metod för intressentengemang	99–100			
2-30	Kollektivavtal	120				

ÄMNESPECIFIKA UPPLYSNINGAR

GRI STANDARD	UPPLYSNING	BESKRIVNING	SIDHÄNVISNING	AVSTEG		
				Avsteg från	Skäl	Förklaring
GRI 3: Väsentliga frågor 2021	3-1	Process för att fastställa väsentliga frågor	99–100			
	3-2	Lista på väsentliga frågor	100			
<b>ACCELERERA HÅLLBARHETSOMSTÄLLNINGEN SAMT HÅLLBARA LÖSNINGAR</b>						
GRI 3: Väsentliga frågor 2021	3-3	Styrning av väsentliga frågor	26–28, 42, 99–100, 102, 103–104, 114			
		Företagsspecifik upplysning	27–28, 102			
<b>GOD AFFÄRSETIK, KUNDANSVAR SAMT PARTNERANSVAR</b>						
GRI 3: Väsentliga frågor 2021	3-3	Styrning av väsentliga frågor	42, 53–54, 111,112			
GRI 205: Antikorruption 2016	205-1	Verksamheter utvärderade gällande korruptionsrisker	53–54, 111–112			
	205-2	Kommunikation och utbildning o policyer avseende antikorruption	101, 111–112			
	205-3	Bekräftade fall av korruption och vidtagna åtgärder	94, 112			
GRI 412: Bedömning av mänskliga rättigheter 2016	412-1	Projekt som granskats med avseende på mänskliga rättigheter eller konsekvensbedömningar	53–54, 111–112			
<b>EGEN KLIMATPÅVERKAN</b>						
GRI 3: Väsentliga frågor 2021	3-3	Styrning av väsentliga frågor	29–30, 42, 99–100, 113–114			
GRI 302: Energi 2016	302-1	Energiförbrukning inom organisationen	115			
	302-3	Energiintensivitet inom organisationen	115			
GRI 305: Utsläpp 2016	305-1	Direkta växthusgasutsläpp (Scope 1)	113–115			
	305-2	Indirekta växthusgasutsläpp (Scope 2) från energi	113–115			
	305-3	Övriga indirekta växthusgasutsläpp (Scope 3)	113–115			
	305-4	Växthusgasutsläppsintensitet	114–115			
	305-5	Minskning av växthusgasutsläpp	113–115			

GRI STANDARD	UPPLYSNING	BESKRIVNING	SIDHÄNVISNING	AVSTEG		
				Avsteg från	Skäl	Förklaring
<b>FYSISKT OCH PSYKISKT VÄLBEFINNANDE</b>						
GRI 3: Väsentliga frågor 2021	3-3	Styrning av väsentliga frågor	31–34, 42, 116–117			
GRI 403: Arbetsrelaterad hälsa och säkerhet 2018	403-1	Ledningssystem för arbetsrelaterad hälsa och säkerhet	117			
	403-2	Riskidentifiering, riskbedömning och incidentutredning	54, 116–117			
	403-3	Företagshälsovård	116–117			
	403-4	Anställdas deltagande och kommunikation kring arbetsrelaterad hälsa och säkerhet	116–117			
	403-5	Utbildning kring arbetsrelaterad hälsa och säkerhet	117			
	403-6	Främjande av anställdas hälsa	116–117			
	403-7	Förebyggande och lindring av hälso- och säkerhetspåverkan på arbetsplatsen direkt kopplade till affärsförbindelser	116–117			
	403-9	Arbetsrelaterade skador	117			
	<b>MÅNGFALD, JÄMSTÄLLDHET, INKLUDERING SAMT ATTRAHERA OCH BIBEHÅLLA TALANGER</b>					
GRI 3: Väsentliga frågor 2021	3-3	Styrning av väsentliga frågor	31–34, 42, 117			
GRI 401: Anställning 2016	401-1	Nyanställda och personalomsättning	119			
GRI 404: Utbildning 2016	404-1	Utbildningstimmar per år per anställd	119	Redovisas ej per kön och anställningskategori	Insamlings- tekniska begränsningar	
	404-3	Andel anställda som får regelbunden utvärdering av sin prestation och karriärsutveckling	119			
GRI 405: Mångfald och lika möjligheter 2016	405-1	Mångfald inom styrelse, ledning och bland anställda	118			
GRI 406: Icke-diskriminering 2016	406-1	Antal fall av diskriminering och hantering av dessa	117			
<b>HÅLLBAR OCH LÖNSAM TILLVÄXT</b>						
GRI 3: Väsentliga frågor 2021	3-3	Styrning av väsentliga frågor	38–44, 112–113			
GRI 201: Ekonomiskt resultat 2016	201-1	Skapat och levererat direkt ekonomiskt värde	113			

# TCFD-index

## TCFD-REKOMMENDATIONER

	SIDHÄNVISNING	KOMMENTAR
<b>BOLAGSSTYRNING</b>		
Beskriv styrelsens tillsyn över klimatrelaterade risker och möjligheter.	38–43, 53	
Beskriv ledningens roll i att bedöma och hantera klimatrelaterade risker och möjligheter.	38–43, 53	
<b>STRATEGI</b>		
Beskriv de klimatrelaterade risker och möjligheter som organisationen har identifierat på kort, medellång och lång sikt.	13–14, 19, 21, 23, 27–30, 53–55	AFRYs första tre strategipelare beskriver klimatrelaterade möjligheter.
Beskriv påverkan som klimatrelaterade risker och möjligheter har på organisationens verksamhet, strategi och finansiella planering.	13–14, 19, 21, 23, 27–30, 53–55	AFRYs första tre strategipelare beskriver klimatrelaterade möjligheter.
Beskriv motståndskraften i organisationens strategi, med hänsyn tagen till olika klimatrelaterade scenarier, inklusive ett scenario med en uppvärmning på högst 2°C.	27–30, 53	AFRY planerar att genomföra kvantitativa klimatscenarioanalyser. I årets strategi- och riskprocess ingick klimatscenarier i bakgrundsmaterialet till divisionerna.
<b>RISKHANTERING</b>		
Beskriv organisationens processer för att identifiera och bedöma klimatrelaterade risker.	43, 53, 102, 111–115	
Beskriv organisationens processer för att hantera klimatrelaterade risker.	43, 53–55, 102	
Beskriv hur processerna för att identifiera, bedöma och hantera klimatrelaterade risker är integrerat i organisationens övergripande riskhantering.	43, 53–55, 102	
<b>MÅTETAL OCH MÅL</b>		
Redovisa de måttal som används av organisationen för att bedöma klimatrelaterade risker och möjligheter i linje med dess strategi och riskhanteringsprocess.	53, 101–110, 111	
Redovisa utsläpp av växthusgaser inom Scope 1, Scope 2, och om lämpligt, Scope 3 samt tillhörande risker.	30, 113–114	
Beskriv målen som används av organisationen för att hantera klimatrelaterade risker och möjligheter samt utfall på målen.	30, 113–114	

# Revisionsuttalande

## Revisors rapport över översiktlig granskning av AFRY AB hållbarhetsredovisning samt yttrande avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten

Till AFRY AB, org. nr 556120-6474

### Inledning

Vi har fått i uppdrag av styrelsen och verkställande direktören i AFRY AB att översiktligt granska AFRY AB hållbarhetsredovisning för år 2022. AFRY AB har definierat hållbarhetsredovisningen, som även är den lagstadgade hållbarhetsrapporten, på sidan 99 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 99 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 (omarbetad). 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 håll-

barhetsrapporten. 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 AFRY 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 31 mars 2023

KPMG AB

**Joakim Thilstedt**

Auktoriserad revisor

**Karin Sivertsson**

Specialistmedlem i FAR

## Fem år i sammandrag

1 januari – 31 december, MSEK	2022	2021	2020	2019	2018
<b>Nettoomsättning och resultat</b>					
Nettoomsättning	23 552	20 104	18 991	19 792	13 975
EBITA exklusive jämförelsestörande poster	1 886	1 712	1 635	1 731	1 268
EBITA	1 729	1 662	1 509	1 368	1 243
Rörelseresultat, EBIT	1 444	1 523	1 382	1 276	1 203
Resultat efter finansiella poster	1 220	1 393	1 196	1 039	1 103
Årets resultat	974	1 130	932	821	850
<b>Kapitalstruktur</b>					
Anläggningstillgångar	18 217	16 857	15 928	16 872	8 432
Omsättningstillgångar	9 778	9 056	7 592	7 502	4 776
Eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande	12 178	10 993	10 005	9 369	5 465
Långfristiga skulder	6 797	7 014	6 314	8 240	3 718
Kortfristiga skulder	9 021	7 905	7 199	6 767	4 026
Balansomslutning	27 996	25 913	23 520	24 375	13 208
Eget kapital (genomsnitt)	11 522	10 435	9 766	7 740	5 279
Totalt kapital (genomsnitt)	26 711	24 385	23 948	21 833	12 063
Sysselsatt kapital (genomsnitt)	19 432	17 920	17 534	15 507	8 388
Nettolåneskuld	4 646	3 565	2 756	4 424	3 455
<b>Nyckeltal</b>					
EBITA-marginal exklusive jämförelsestörande poster	8,0	8,5	8,6	8,7	9,1
EBITA-marginal, %	7,3	8,3	7,9	6,9	8,9
Rörelsemarginal, %	6,1	7,6	7,3	6,4	8,6
Vinstmarginal, %	5,2	6,9	6,3	5,2	7,9
Soliditet, %	43,5	42,4	42,5	38,4	41,4
Nettolåneskuld/EBITDA, ggr	2,5	2,0	1,7	3,0	2,5
Nettoskultsättningsgrad, %	38,2	32,4	27,5	47,2	63,2
Balanslikviditet, ggr	1,1	1,1	1,1	1,1	1,2
Avkastning på eget kapital, %	8,4	10,8	9,5	10,6	16,1
Avkastning på totalt kapital, %	5,1	6,1	5,4	5,5	9,9
Avkastning på sysselsatt kapital, %	7,3	8,6	7,7	8,3	14,4
Räntetäckningsgrad, ggr	6,9	10,4	8,7	5,2	11,6

1 januari – 31 december, MSEK	2022	2021	2020	2019	2018
<b>Aktien</b>					
Resultat per aktie, före utspädning, SEK	8,60	9,97	8,29	8,07	10,98
Resultat per aktie efter utspädning, SEK	8,60 <sup>1</sup>	9,97 <sup>1</sup>	8,29 <sup>1</sup>	7,99	10,76
Direktavkastning, %	3,2	2,2	2,0	–	3,1
Eget kapital per aktie, SEK	107,53	97,10	88,52	83,51	70,42
Eget kapital per aktie efter utspädning, SEK	107,53 <sup>1</sup>	97,09	88,52 <sup>1</sup>	83,51 <sup>1</sup>	68,06
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie, SEK	9,20	13,23	17,81	19,59	11,30
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie efter utspädning, SEK	9,20 <sup>1</sup>	13,23 <sup>1</sup>	17,81 <sup>1</sup>	19,16	10,92
Börskurs 31 december, SEK	170,90	255,00	251,20	218,60	160,40
Börsvärde	19 355	28 869	28 392	24 521	12 411
Ordinarie utdelning per aktie, SEK	5,50 <sup>2</sup>	5,50	5,00	–	5,00
<b>Övrigt</b>					
Kassaflöde från den löpande verksamheten	1 042	1 498	2 004	1 993	874
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-873	-1 213	-264	-5 290	-1 153
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-1 012	-12	-987	4 066	306
Debiteringsgrad, %	74,7	74,7	75,6	75,8	77,2
Genomsnittligt antal årsanställda exklusive intressebolag	17 340	15 647	15 271	14 680	10 037

<sup>1)</sup> Utgivna konvertibler medför ingen utspädning under året.

<sup>2)</sup> Föreslagen utdelning.

## Alternativa nyckeltal

### Definitioner

De nyckeltal och alternativa nyckeltal (APMs, Alternative Performance Measures) som används i denna rapport finns definierade på sidan 129 samt på vår webbplats: <https://afry.com/sv/investor-relations/>.

### Organisk tillväxt

Då koncernen agerar på en global marknad sker försäljning i andra valutor än rapporteringsvalutan svenska kronor, valutakurserna har varit relativt rörliga historiskt och koncernen genomför löpande förvärv/avyttring av verksamheter. Sammantaget har detta medfört att koncernens försäljning och utveckling utvärderas på basis av organisk tillväxt. Organisk försäljningstillväxt representerar jämförbar försäljningstillväxt eller försäljningsminskning och möjliggör separata utvärderingar kring effekten av förvärv/avyttringar och valutakursförändringar.

### Alternativa nyckeltal

Koncernens finansiella rapporter inkluderar finansiella mått definierade i enlighet med IFRS. Därtill används mått som inte är definierade enligt IFRS, så kallade alternativa nyckeltal. Syftet är att ge ytterligare information för jämförelse av utvecklingen mellan åren och att förstå den underliggande verksamheten. Dessa termer kan definieras på annat sätt av andra företag och är därför inte alltid jämförbara med liknande mått som används av andra företag.

%	Infrastructure		Industrial & Digital Solutions		Process Industries		Energy		AFRY X		Management Consulting		Koncernen <sup>1</sup>	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Total tillväxt	15,9	0,8	11,6	13,9	21,0	10,9	13,0	-4,1	24,6	—	22,8	21,8	17,1	5,9
(-) Förvärvad	6,6	1,2	1,7	2,1	1,1	3,6	2,1	0,7	18,3	—	0,0	5,9	4,5	2,1
(-) Valutaeffekter	3,9	-0,8	1,1	-0,1	8,6	-3,9	6,6	-3,3	1,5	—	9,5	-3,6	4,9	-1,8
<b>Organisk</b>	<b>5,4</b>	<b>0,4</b>	<b>8,8</b>	<b>11,9</b>	<b>11,3</b>	<b>11,2</b>	<b>4,3</b>	<b>-1,4</b>	<b>4,9</b>	<b>—</b>	<b>13,3</b>	<b>19,5</b>	<b>7,8</b>	<b>5,6</b>
(-) Kalendereffekter	-0,3	0,4	0,0	0,4	-0,5	0,3	-0,6	0,6	0,7	—	-0,2	-0,3	-0,3	0,3
<b>Organisk tillväxt justerad för kalendereffekter</b>	<b>5,6</b>	<b>0,0</b>	<b>8,8</b>	<b>11,5</b>	<b>11,8</b>	<b>10,9</b>	<b>4,9</b>	<b>-2,0</b>	<b>4,2</b>	<b>—</b>	<b>13,6</b>	<b>19,8</b>	<b>8,1</b>	<b>5,3</b>

<sup>1)</sup> Koncernen inkluderar elimineringsar.

MSEK	Infrastructure		Industrial & Digital Solutions		Process Industries		Energy		AFRY X		Management Consulting		Koncernen <sup>1</sup>	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Total tillväxt	1 225	63	572	707	801	375	349	-113	233	—	216	177	3 448	1 113
(-) Förvärvad	509	94	83	107	41	124	57	18	173	—	0	48	896	391
(-) Valutaeffekter	302	-64	56	-4	329	-135	177	-93	14	—	90	-30	980	-336
<b>Organisk</b>	<b>414</b>	<b>33</b>	<b>434</b>	<b>605</b>	<b>431</b>	<b>386</b>	<b>116</b>	<b>-39</b>	<b>46</b>	<b>—</b>	<b>126</b>	<b>159</b>	<b>1 572</b>	<b>1 058</b>
(-) Kalendereffekter	-21	31	-2	20	-19	10	-16	17	6	—	-2	-2	-59	54
<b>Organisk tillväxt justerad för kalendereffekter</b>	<b>435</b>	<b>2</b>	<b>436</b>	<b>585</b>	<b>450</b>	<b>376</b>	<b>132</b>	<b>-56</b>	<b>40</b>	<b>—</b>	<b>128</b>	<b>161</b>	<b>1 632</b>	<b>1 004</b>

<sup>1)</sup> Koncernen inkluderar elimineringsar.

**EBITA / EBITA exklusive jämförelsestörande poster**

Rörelseresultatet före intressebolag och jämförelsestörande poster avser rörelse- resultat efter återlagda materiella poster och händelser relaterat till förändringar i koncernens struktur och verksamheter som är relevanta för en förståelse av koncernens utveckling på jämförbar basis. Detta mått används av koncernledningen för att följa och analysera underliggande resultat och för att ge jämförbara siffror mellan perioderna.

MSEK	Infrastructure		Industrial & Digital Solutions		Process Industries		Energy		AFRY X		Management Consulting		Koncernen <sup>1</sup>	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
EBIT (rörelseresultat)	665	569	445	399	486	470	294	301	12	44	166	152	1 444	1 523
<b>Förvävsrelaterade poster</b>														
Av- och nedskrivningar av immateriella anläggningstillgångar	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	170	159
Omvärdering villkorade köpeskillingar	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	-14	-36
Avyttring av verksamhet	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	63	–
Nedskrivning av verksamhet	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	66	17
<b>Resultat (EBITA)</b>	<b>665</b>	<b>569</b>	<b>445</b>	<b>399</b>	<b>486</b>	<b>470</b>	<b>294</b>	<b>301</b>	<b>12</b>	<b>44</b>	<b>166</b>	<b>152</b>	<b>1 729</b>	<b>1 662</b>
<b>Jämförelsestörande poster</b>														
Omstrukturingskostnader Division Infrastructure	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	80	10
Omstrukturingskostnader Koncernfunktioner	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	20	–
Kostnader för anpassning/konfiguration av molnbaserade IT-system	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	57	40
<b>EBITA exkl. jämförelsestörande poster</b>	<b>665</b>	<b>569</b>	<b>445</b>	<b>399</b>	<b>486</b>	<b>470</b>	<b>294</b>	<b>301</b>	<b>12</b>	<b>44</b>	<b>166</b>	<b>152</b>	<b>1 886</b>	<b>1 712</b>

<sup>1)</sup> Koncernen inkluderar elimineringsar.

%	Infrastructure		Industrial & Digital Solutions		Process Industries		Energy		AFRY X		Management Consulting		Koncernen <sup>1</sup>	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
EBIT-marginal	7,4	7,4	8,1	8,1	10,5	12,3	9,7	11,2	1,0	4,6	14,3	16,1	6,1	7,6
<b>Förvävsrelaterade poster</b>														
Av- och nedskrivningar av immateriella anläggningstillgångar	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0,7	0,8
Omvärdering villkorade köpeskillingar	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	-0,1	-0,2
Avyttring av verksamhet	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0,3	–
Nedskrivning av verksamhet	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0,3	0,1
<b>Resultat (EBITA)</b>	<b>7,4</b>	<b>7,4</b>	<b>8,1</b>	<b>8,1</b>	<b>10,5</b>	<b>12,3</b>	<b>9,7</b>	<b>11,2</b>	<b>1,0</b>	<b>4,6</b>	<b>14,3</b>	<b>16,1</b>	<b>7,3</b>	<b>8,3</b>
Jämförelsestörande poster	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0,7	0,2
<b>EBITA exkl. jämförelsestörande poster</b>	<b>7,4</b>	<b>7,4</b>	<b>8,1</b>	<b>8,1</b>	<b>10,5</b>	<b>12,3</b>	<b>9,7</b>	<b>11,2</b>	<b>1,0</b>	<b>4,6</b>	<b>14,3</b>	<b>16,1</b>	<b>8,0</b>	<b>8,5</b>

<sup>1)</sup> Koncernen inkluderar elimineringsar.

**Nettolåneskuld exklusive IFRS 16, Nettolåneskuld/EBITDA exklusive IFRS 16 samt Nettoskultsättningsgrad**

Nettoskuld är summan av räntebärande skulder minus likvida medel och räntebärande tillgångar. Även leasingkulder efter avdrag för fordringar avseende vidareuthyrning (subleasar) ingår i nettoskulden. Nettoskulden inkluderar även beslutad men ännu ej betald utdelning. Nettoskulden används av koncernledningen för att följa och analysera skuldutvecklingen i koncernen och utvärdera koncernens refinansieringsbehov. Nettolåneskuld jämfört med EBITDA ger ett nyckeltalet för nettoskulden i relation till kas-sagenerande resultat i rörelsen, vilket ger en indikation på verksamhetens förmåga att betala sina skulder. Detta mått används vanligen av finansiella institutioner för att mäta kreditvärdighet. En negativ siffra innebär att koncernen har en nettokassa (likvida medel överstiger räntebärande skulder).

Nettolåneskuld exkl. IFRS 16

MSEK	2022	2021
Lån och krediter	5 580	5 471
Nettopensionsskuld	155	205
Likvida medel	-1 088	-2 112
<b>Summa nettolåneskuld</b>	<b>4 646</b>	<b>3 565</b>

Nettolåneskuld/EBITDA exkl. IFRS 16

MSEK	2022	2021
Rörelseresultat (EBITA)	1 729	1 662
Av- och nedskrivningar anläggningstillgångar	702	697
<b>EBITDA</b>	<b>2 430</b>	<b>2 359</b>
Leasingkostnader	-540	-564
<b>EBITDA exkl. IFRS 16</b>	<b>1 890</b>	<b>1 796</b>
Nettolåneskuld	4 646	3 565
<b>Nettolåneskuld/EBITDA exkl. IFRS 16, ggr</b>	<b>2,5</b>	<b>2,0</b>

Jämförelsestörande poster	157	50
<b>EBITDA exkl. IFRS 16 och jämförelsestörande poster</b>	<b>2 047</b>	<b>1 846</b>
Nettolåneskuld	4 646	3 565
<b>Nettolåneskuld/EBITDA exkl. IFRS 16 och jämförelsestörande poster, ggr</b>	<b>2,3</b>	<b>1,9</b>

Nettoskultsättningsgrad

MSEK	2022	2021
Nettolåneskuld	4 646	3 565
Eget kapital	12 178	10 993
<b>Nettoskultsättningsgrad, %</b>	<b>38,2</b>	<b>32,4</b>

**Avkastning på eget kapital**

Avkastning på eget kapital är verksamhetens resultat efter skatt under perioden i förhållande till genomsnittligt eget kapital. Nyckeltalet används för att visa hur stor andel av ägarnas insatta kapital som genererar avkastning, vilket ger en indikation på verksamhetens förmåga att skapa värde för ägarna.

MSEK	2022	2021
Resultat efter skatt	974	1 130
Genomsnittligt eget kapital	11 522	10 433
<b>Avkastning på eget kapital, %</b>	<b>8,5</b>	<b>10,8</b>

**Avkastning på sysselsatt kapital**

Avkastning på sysselsatt kapital visar verksamhetens resultat efter finansiella poster, justerat för räntekostnader, i förhållande till genomsnittligt räntebärande kapital i verksamhetens balansomslutning. Nyckeltalet används för att värdera hur företaget nyttjar det kapital som har någon form av avkastningskrav på sig (exempelvis utdelning på investerat kapital från ägarna samt ränta på banklån).

MSEK	2022	2021
Resultat efter finansiella poster	1 220	1 393
Finansiella kostnader	206	148
<b>Resultat</b>	<b>1 426</b>	<b>1 542</b>
Genomsnittlig balansomslutning	26 711	24 383
Övriga kortfristiga skulder	-6 853	-6 020
Övriga långfristiga skulder	-237	-200
Uppskjuten skatteskuld	-190	-229
<b>Sysselsatt kapital</b>	<b>19 432</b>	<b>17 934</b>
<b>Avkastning sysselsatt kapital, %</b>	<b>7,3</b>	<b>8,6</b>

**Räntetäckningsgrad**

Räntetäckningsgrad visar verksamhetens resultat efter finansiella poster, justerat för räntekostnader, i förhållande till räntekostnader. Nyckeltalet visar verksamhetens förmåga att under perioden täcka sina räntekostnader. En negativ räntetäckningsgrad indikerar att företaget har ett negativt resultat, alternativt att räntekostnaderna är större än periodens resultat.

MSEK	2022	2021
Resultat efter finansiella poster	1 220	1 393
Resultat efter finansiella poster, exkl. räntekostnader	1 426	1 542
Räntekostnader	206	148
<b>Räntetäckningsgrad, ggr</b>	<b>6,9</b>	<b>10,4</b>

**Soliditet**

Soliditet visar verksamhetens egna kapital i förhållande till det totala kapitalet och beskriver hur stor andel av verksamhetens tillgångar som inte motsvaras av skulder. Soliditeten kan ses som verksamhetens betalningsförmåga på lång sikt. Nyckeltalet påverkas av lönsamheten under perioden samt hur verksamheten är finansierad. Detta mått används ofta för att få en indikation på hur företaget är finansierat samt för att se trender i hur verksamhetens medel nyttjas. En förändring i soliditeten över tid kan till exempel vara en indikation på att verksamheten ser över sin finansieringsstruktur eller att man nyttjar det egna kapitalet för att finansiera en expansion.

MSEK	2022	2021
Eget kapital	12 178	10 993
Balansomslutning	27 996	25 913
<b>Soliditet, %</b>	<b>43,5</b>	<b>42,4</b>

**Balanslikviditet**

Balanslikviditet visar omsättningstillgångar i förhållande till kortfristiga skulder och ger en indikation på verksamhetens förmåga att hantera de kortfristiga skulderna. Nyckeltalet visar även verksamhetens effektivitet i att nyttja kortfristiga medel. En balanslikviditet över 1 antyder att bolaget har täckning för sina kortfristiga skulder.

MSEK	2022	2021
Omsättningstillgångar	9 778	9 056
Kortfristiga skulder	9 021	7 905
<b>Balanslikviditet, ggr</b>	<b>1,1</b>	<b>1,1</b>



# Definitioner

## Finansiella definitioner

**Antal anställda** – Det totala antalet anställda vid periodens utgång.

**Genomsnittligt antal årsanställda** – Genomsnittligt antal anställda under året omräknade till helårstjänster. Det verkliga antalet anställda är högre på grund av deltids-tjänster samt att vissa anställda arbetar under del av året.

**Förvärvsrelaterade poster** – Av- och nedskrivningar av goodwill och förvärvsrelaterade immateriella tillgångar, omvärdering av villkorade köpeskillningar samt vinster och förluster vid avyttring av bolag och verksamheter.

**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.

**Rullande tolv månader omsättning och rörelseresultat** – Omsättning och rörelseresultat avseende de senaste tolv månaderna.

**Rörelseresultat (EBIT)** – Resultat före finansnetto och skatt.

**Rörelseresultat exkl jämförelsestörande poster** – Rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster.

**EBITA** – Rörelseresultat med återläggning av förvärvsrelaterade poster.

**EBITDA** – Rörelseresultat före räntor, skatter, nedskrivningar, avskrivningar och förvärvsrelaterade poster.

**Debiteringsgrad** – Mot kund debiterad tid i förhållande till total närvarotid.

**Orderstock** – Periodens ingående balans av ordervärde minus periodens intäktsförda avräkning från detta.

## Nyckeltal

**Rörelsemarginal** – Rörelseresultatet i förhållande till nettoomsättning.

**Rörelsemarginal exkl jämförelsestörande poster** – Rörelsemarginal justerat för jämförelsestörande poster.

**EBITA-marginal** – EBITA i förhållande till nettoomsättning.

**Vinstmarginal** – Resultatet efter finansiella poster i förhållande till nettoomsättning.

**Avkastning på totalt kapital** – Resultat efter finansiella poster med återläggning av finansiella kostnader i förhållande till genomsnittlig balansomslutning.

## Alternativa nyckeltal

**Balanslikviditet** – Omsättningstillgångar i förhållande till kortfristiga skulder.

**Soliditet** – Eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande i förhållande till balansomslutningen.

**Nettolåneskuld** – Räntebärande skulder (exklusive villkorade köpeskillningar) och avsättningar till pensioner minus likvida medel och räntebärande fordringar.

**Nettoskultsättningsgrad** – Nettolåneskuld i förhållande till eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande.

**Räntetäckningsgrad** – Resultat efter finansiella poster med återläggning av räntekostnader, i förhållande till räntekostnader.

**Direktavkastning** – Utdelning per aktie i förhållande till aktiekursen per balansdagen.

**EBITA-marginal justerad** – EBITA marginal exklusive jämförelsestörande poster.

**Kassaflöde per aktie** – Kassaflöde från den löpande verksamheten i förhållande till genomsnittligt antal utestående aktier.

**Eget kapital per aktie** – Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare i förhållande till totalt antal utestående aktier.

**Resultat per aktie** – Resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare i förhållande till genomsnittligt antal utestående aktier. Aktier i eget förvar räknas inte som utestående aktier.

**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 räntekostnader i förhållande till genomsnittlig balansomslutning reducerad med ej räntebärande skulder och nettot av uppskjutna skatter.

**Totalavkastning** – Aktiekursutveckling inklusive återinvesterad utdelning.

**Tillväxt-total** – Tillväxt mellan två perioder som presenteras i förändring värde alternativt procent. Beräkning: Värde (Omsättning minus omsättning jämförelseperiod) och procent (Omsättning minus omsättning jämförelseperiod dividerat med omsättning jämförelseperiod).

**Tillväxt-förvärv** – Tillväxtnetto mellan omsättning förvärv och avvecklad verksamhet mellan två perioder som presenteras i förändring värde alternativt procent. Den förvärvade eller avvecklade enhetens omsättning ingår i beräkningen 12 månader från förvärvets eller avvecklingens resultatpåverkan. Beräkning: Värde (Omsättning förvärv minus omsättning avveckling minus motsvarande uträkning i jämförelseperioden) och procent (Omsättning förvärv minus omsättning avveckling minus motsvarande uträkning jämförelseperioden dividerat med omsättning jämförelseperiod).

**Tillväxt-valutaeffekt** – Valutapåverkansnetto mellan två perioder som presenteras i förändring värde alternativt procent. Beräkning: Värde (Omsättning minus motsvarande omsättning omräknad med jämförelseperiodens valutakurser) och procent (Omsättning minus motsvarande omsättning omräknad med en jämförelseperiodens valutakurser dividerat med omsättning jämförelseperiod).

**Tillväxt-organisk** – Tillväxt justerat för förvärv, avveckling samt valutapåverkan mellan två perioder som presenteras i förändring värde alternativt procent. Beräkning enligt följande: Värde (Omsättning minus omsättning för förvärv, avveckling och valutapåverkan) och procent (Omsättning minus omsättning för förvärv, avveckling och valutapåverkan dividerat med omsättning jämförelseperiod).

**Tillväxt-kalendereffekt** – Kalenderpåverkan mellan två perioder som presenteras i förändring värde alternativt procent. Beräkning: Värde (Skillnad i arbetstimmar mellan två perioder dividerat med jämförelseperiodens totala antal arbetstimmar multiplicerat med jämförelseperiodens totala omsättning) och procent (Skillnad i arbetstimmar mellan två perioder dividerat med jämförelseperiodens totala antal arbetstimmar multiplicerat med jämförelseperiodens totala omsättning dividerat med omsättning jämförelseperiod).

**Tillväxt-organisk justerad för kalendereffekter** – Organisk tillväxt justerad för kalenderpåverkan mellan två perioder som presenteras i förändring värde alternativt procent. Beräkning: Värde (Organisk tillväxt minus kalenderpåverkan) och procent (Organisk tillväxt minus kalenderpåverkan dividerat med omsättning jämförelseperiod).

**ARR (Annual Recurring Revenue)** – Återkommande intäkter från abonnemang eller åtaganden såsom underhålls- och supportkontrakt, normaliserade på årsbasis

## Hållbarhetsdefinitioner

**1,5-gradersmålet** – Att den globala medeltemperaturen inte ökar med mer än 1.5°C jämfört med förindustriell tid.

**Greenhouse Gas Protocol (GHG-protokollet)** – En global standard för beräkning och redovisning av växthusgaser.

**Nettonoll** – När växthusgasutsläpp som inte går att undvika neutraliseras med motsvarande upptag och lagring av växthusgaser med hänsyn till uppvärmningseffekt, tidskala och varaktighet. AFRY har accepterat definitionen på nettonoll som arbetats fram av Science Based Targets initiative (Corporate Net Zero Standard).

**Science-Based Targets (SBTs)** – Vetenskapligt baserade klimatmål som granskas och valideras av Science Based Targets initiative (SBTi).

**SDGs (Sustainable Development Goals)** – Globala målen i FN:s Agenda 2030 för hållbar utveckling. Ge globala målen omfattar 17 sammanlänkade utvecklingsmål och 169 delmål.

**United Nations Global Compact (UNGC)** – Principbaserat ramverk för företag som omfattar mänskliga rättigheter, arbetsrättsliga frågor, miljö och antikorrupcion.

# Aktien

Under den senaste femårsperioden, 2017–2021, har AFRY B-aktien givit en avkastning på 71 procent, jämfört med 94 procent för indexet OMX Stockholm PI.

AFRYs B-aktie har varit noterad på Nasdaq Stockholm sedan januari 1986. Sedan den januari 2017 handlas aktien på Nasdaq Stockholm Large Cap. AFRY AB har givit ut aktier av två slag: A-aktier och B-aktier. Varje A-aktie berättigar till 10 röster och varje B-aktie till 1 röst. Antal A-aktier uppgick per sista december 2022 till 4 290 336 och antalet B-aktier till 108 961 405. Vid utgången av räkenskapsåret hade koncernen inget innehav av egna aktier. Totalt antal aktier var 113 251 741. Det samlade börsvärdet, inklusive A-aktien, uppgick vid årsskiftet till 19 355 MSEK (28 869).

## Kursutveckling och omsättning

Aktiekursen för AFRY B var vid utgången av 2022 var 170,90 (255,00) kronor. Aktiens avkastning, det vill säga kursutveckling, uppgick till -33 procent under året medan indexet OMX Stockholm PI var -25 procent. Under den senaste femårsperioden, 2018–2022, har AFRY B-aktien givit en avkastning på 71 procent, jämfört med 94 procent för indexet OMX Stockholm PI. Diagrammet på nästa sida visar kursutvecklingen för AFRY B jämfört med index. Under 2022 omsattes totalt 54 MSEK (44) aktier på Nasdaq Stockholm, till ett värde av 9 060 MSEK (11 552). Den genomsnittliga dagliga omsättningen uppgick till 211 952 aktier (172 808), motsvarande 36 MSEK (46). Avslut i aktien skedde under samtliga handelsdagar.

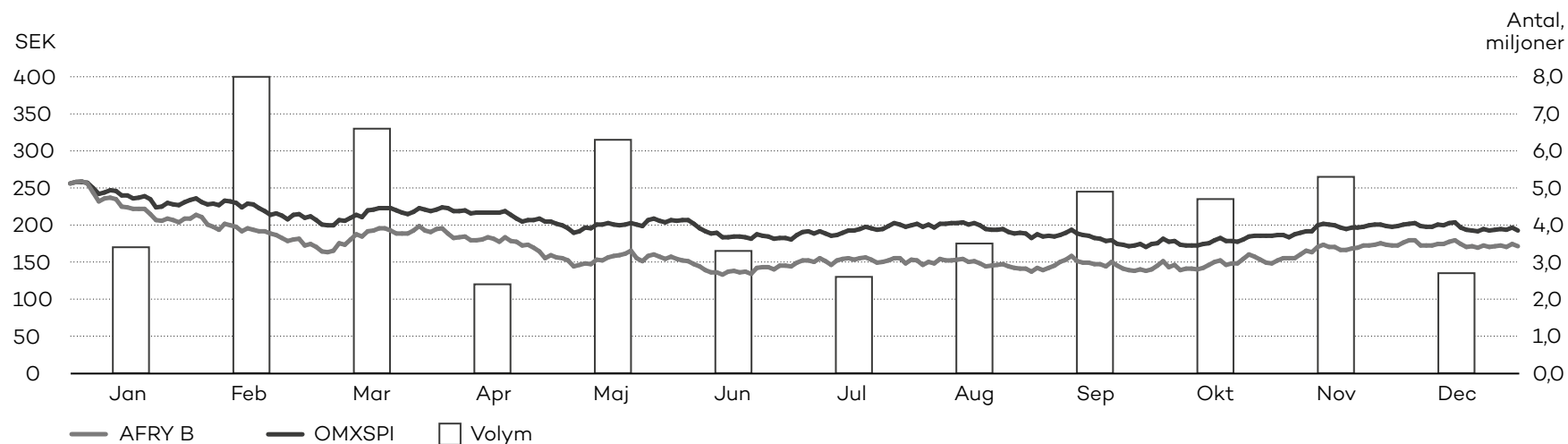
## Utdelningspolicy och utdelning

Styrelsen har antagit en utdelningspolicy som innebär att aktieutdelningen ska motsvara cirka 50 procent av koncernresultatet efter skatt exklusive reavinster. För verksamhetsåret 2022 föreslår styrelsen en utdelning på 5,50 SEK (5,00) per aktie.

## Långsiktig kommunikation med aktiemarknaden

Bolaget bedriver ett långsiktigt kommunikationsarbete mot kapitalmarknaden och intresset för aktien var fortsatt stort under 2022. VD och koncernchefen och ekonomi- och finansdirektör har genomfört ett stort antal digitala och fysiska möten med investerare och analytiker, samt gjort presentationer i samband med digitala investerarseminarium. Dessutom hålls regelbundet webbkonferenser med investerare, analytiker och media i samband med publiceringen av delårsrapporter.

Kursutveckling och volym 2022



Nyckeltal per aktie

SEK	2022	2021	2020	2019	2018
Aktiekurs 31 december	170,90	255,00	251,20	218,60	160,40
Resultat före utspädning	8,60	9,97	8,29	8,07	10,98
Resultat efter utspädning	8,60 <sup>3)</sup>	9,97	8,29	7,99	10,76
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	107,51	97,09	88,52	83,51	70,42
Direktavkastning, procent <sup>1)</sup>	3,2	2,2	2,0	0,0	3,1
Utdelning <sup>2)</sup>	5,50	5,50	5,00	0,00	5,00
Börsvärde, MSEK	19 355	28 869	28 392	24 521	12 411

<sup>1)</sup> Beräknat på föreslagen utdelning.

<sup>2)</sup> Föreslagen utdelning.

<sup>3)</sup> Utgivna konvertibler medför ingen utspädning under året.

Analytiker

Namn	Företag
Johan Sundén	Carnegie
Erik Elander	Handelsbanken
Raymond Ke	Nordea
Johan Dahl	Danske Bank
Dan Johansson	SEB
Stefan Knutsson	ABG Sundal Collier

Ägare i Sverige och utomlands

31 dec 2022	Antal kända ägare	Kapital, %
Sverige	19 413	74,26
USA	41	9,33
Norge	66	3,99
Luxemburg	7	3,18
Storbritannien	27	3,12
Övriga länder	631	4,98
Anonymt ägande	0	1,14
<b>Totalt</b>	<b>20 186</b>	<b>100,00</b>

Ägarfördelning efter innehav

31 dec 2022	Antal kända ägare	Kapital, %
1–500	16 297	1,42
501–1 000	1 663	1,09
1 001–	2 226	96,36
Anonymt ägande	0	1,14
<b>Totalt</b>	<b>20 186</b>	<b>100,00</b>

Tio största ägarna, 31 december 2022

Ägare	Kapital, %	Röster, %	A-aktier	B-aktier
Stiftelsen ÅForsk	10,79	33,38	4 274 336	7 942 837
SEB Fonder	10,54	7,86		11 933 574
Handelsbanken Fonder	7,55	5,63		8 548 868
Swedbank Robur Fonder	6,30	4,70		7 138 044
Didner & Gerge Fonder	5,81	4,34		6 584 644
EQT	5,00	3,73		5 658 199
Fjärde AP-fonden	4,27	3,18		4 835 159
Corbis S.A.	3,10	2,32		3 515 996
Vanguard	3,04	2,27		3 444 275
Mondrian Investment Partners	2,84	2,11		3 211 487
<b>Summa tio största aktieägarna</b>	<b>59,24</b>	<b>69,51</b>	<b>4 274 336</b>	<b>62 813 083</b>
Summa övriga	40,76	30,49	16 000	46 148 322
<b>Summa aktier</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>4 290 336</b>	<b>108 961 405</b>

Källa: Modular Finance

# Kalender 2023

## Q1 2023

27 april 2023

## Årsstämma

27 april 2023

## Q2 2023

18 juli 2023

## Q3 2023

27 oktober 2023

## Q4 2023

2 februari 2024



AFRY erbjuder tjänster inom teknik, design, digitalisering och rådgivning för att accelerera omställningen till ett mer hållbart samhälle. Vi är 19 000 hängivna experter inom industri, energi och infrastruktur, som skapar värde för kommande generationer. AFRY har en global räckvidd med djupa rötter i Norden, en nettoomsättning på 24 miljarder och är noterade på Nasdaq Stockholm.

Making Future