

ÅRSREDOVISNING 2011

WE HAVE
A BURNING
PASSION FOR
CONSULTING AND
ENGINEERING



Innovation by experience



Detta är ÅF		Verksamhet		Årsredovisning		Koncernens styrning	
Flik	ÅF i korthet	20	Energy	66	Förvaltningsberättelse	118	Bolagsstyrning inom ÅF
1	Året i korthet	26	Industry	70	Resultaträkning för koncernen	119	Bolagsstyrningsrapport
2	VD har ordet	32	Infrastructure	71	Rapport över totalresultat för koncernen	124	Styrelse
4	Affärsidé, vision, strategier och mål	38	Technology	72	Balansräkning för koncernen	126	Koncernledning
7	Varumärket ÅF	44	ÅF-aktien	74	Rapport över förändring av eget kapital för koncernen	128	Årsstämma
10	Omvärld och marknad	48	Hållbarhetsredovisning	75	Kassaflödesanalys för koncernen		
14	Medarbetare	56	Riskhantering och känslighetsanalys	76	Resultaträkning för moderbolaget		
		63	Definitioner	77	Balansräkning för moderbolaget		
		64	Fem år i sammandrag, SEK	79	Rapport över förändring av eget kapital för moderbolaget		
		65	Fem år i sammandrag, EUR	80	Kassaflödesanalys för moderbolaget		
				82	Noter		
				116	Revisionsberättelse		
ÅF har en mycket stark position som populär arbetsgivare bland unga yrkesverksamma ingenjörer och vi kan räkna med att ÅF i nära samverkan med våra kunder kommer att leverera många av lösningarna till framtidens utmaningar.		ÅF har starka synergier mellan divisionerna och fortsätter att utveckla dem. Strategin ETT ÅF sätter fokus på att utnyttja gemensamma metoder och erfarenhetsbanker, i kombination med en målmedveten satsning på försäljning och affärsmannaskap.		ÅF hade en bra organisk tillväxt under hela 2011. Det fjärde kvartalet blev det bästa någonsin och året som helhet blev ett rekordår när det gäller omsättning och antal medarbetare.		I ett växelspel mellan styrelse, ledning och medarbetarstab formar vi tillsammans en strategi för ÅF som ska göra ett bra bolag ännu bättre.	

ÅF i korthet

ÅF är ett ledande teknikkonsultföretag. Vi fokuserar på energi och miljö, infrastruktur, industri och IT.

Vår bas finns i Europa, men vår verksamhet och kunder finns i hela världen.

Det som gör oss unika är våra medarbetare och branschens största erfarenhetsbank.

Vi brukar sammanfatta det med:
ÅF – Nytänkande med erfarenhet.

Våra 10 största kunder

Ericsson (Sverige)
Trafikverket (Sverige)
Power Machines (Ryssland)
Ringhals (Sverige)
FMV (Sverige)
Alpiq (Schweiz)
Scania (Sverige)
Vejdirektoratet (Danmark)
Fortum (Finland)
Siemens (Sverige)

Här finns vi

Danmark	Nigeria	Sydafrika
Estland	Norge	Thailand
Finland	Ryssland	Tjeckien
Indien	Schweiz	Turkiet
Indonesien	Saudiarabien	Tyskland
Italien	Spanien	Ukraina
Kazakstan	Storbritannien	Vietnam
Litauen	Sverige	

Vår vision

Den bästa partnern för de bästa kunderna.

Våra kärnvärden

- Enastående medarbetare
- Teamwork
- Absolut oberoende

Vårt fokus

Att bli nr 1 eller nr 2 på de marknader vi agerar.

Vårt motto

Nytänkande med erfarenhet.



Division

Energy

Division Energy erbjuder tekniska konsulttjänster inom energiområdet. Verksamheten finns i stora delar av världen och divisionen är marknadsledande i Norden, Schweiz och Baltikum. Ställningen är stark inom många kompetensområden. Inom kärnkraft är ställningen världsledande bland oberoende konsultföretag.

Industry

Division Industry är Nordens ledande industrikonsult. Uppdraget är tydligt: kundernas lönsamhet ska förbättras. Erfarenheter från tidigare genomförda projekt ger konkurrenskraft, stabilitet och trygghet. Den geografiska närheten tillsammans med djupgående branschkunskaper är de viktiga fundamenten för långvariga kundrelationer.

Infrastructure

Division Infrastructure är en betydande aktör när det gäller tekniska lösningar för infrastruktur i Skandinavien. Några av divisionens styrkor är en stark försäljningsorganisation, gott affärsmannaskap och en tjänsteflora med hållbara och högteknologiska lösningar. Genom att utveckla nya lösningar som förbättrar kundernas lönsamhet och måluppfyllelse ökar marknadspotentialen kontinuerligt.

Technology

Division Technology har sin huvudsakliga verksamhet i Sverige och är ledande inom svensk produktutveckling och försvarsteknik. En stark bas med många och väl genomförda uppdrag under lång tid ger kunderna stabilitet och trygghet. Technology har också starka erbjudanden kring hållbarhetsaspekter inom sina specialområden.

Kundkategori

- Kraftindustri och energibolag
- Myndigheter
- Finansinstitut

- Alla industribranscher, samt i Skandinavien energi och kärnkraft

- Väg och järnväg
- Fastighetsmarknaden

- Alla branscher och sektorer

Rörelsens intäkter

1 286 MSEK
25 %*

1 533 MSEK
29 %*

1 528 MSEK
29 %*

891 MSEK
17 %*

Rörelseresultat

75,0 MSEK
16 %*

177,9 MSEK
38 %*

116,2 MSEK
25 %*

96,1 MSEK
21 %*

Antal årsanställda

1 019
24 %*

1 280
30 %*

1 294
30 %*

699
16 %*

* Andel av den operativa verksamheten.

Året i korthet

Nettoomsättningen uppgick till

5 124

(4 334) MSEK

Rörelseresultatet¹⁾ uppgick till

426

(317) MSEK

Rörelsemarginalen¹⁾ uppgick till

8,3

(7,3) %

Resultat per aktie¹⁾, före utspädning, uppgick till

9,07

(6,55) kronor

Sammanfattning

	2011	2010
Nettoomsättning, MSEK	5 124,1	4 334,1
Rörelseresultat, MSEK	426,5	805,8
Rörelseresultat exkl reavinst, MSEK ¹⁾	426,5	317,0
Rörelsemarginal, procent	8,3	16,8
Rörelsemarginal exkl reavinst, procent ¹⁾	8,3	7,3
Debiteringsgrad, %	73,1	71,9
Resultat efter finansiella poster, MSEK	425,8	798,1
Antal årsanställda	4 367	3 966
Eget kapital per aktie, kronor	72,38	69,47
Soliditet, procent	59,4	59,8
Avkastning på eget kapital, procent	13,0	32,5
Avkastning på eget kapital exkl reavinst, procent ¹⁾	13,0	11,9
Resultat per aktie före utspädning, kronor	9,07	21,02
Resultat per aktie exkl reavinst, före utspädning, kronor ¹⁾	9,07	6,55
Utdelning per aktie, kronor	5,00 ²⁾	4,00

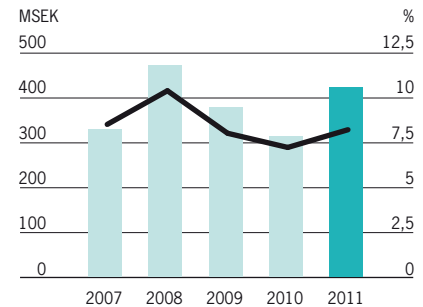
¹⁾ Exklusive reavinst från försäljning av rörelse.

²⁾ Föreslagen utdelning.

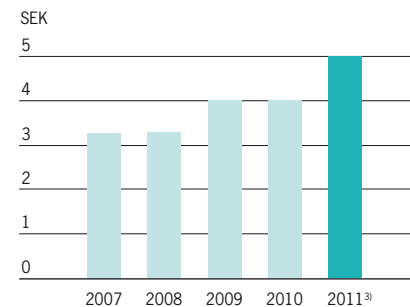
Koncernens nettoomsättning, MSEK



Koncernens rörelseresultat och rörelsemarginal exklusive reavinst, MSEK¹⁾



Utdelning per aktie²⁾



¹⁾ Avser försäljning av rörelse.

²⁾ En aktiesplit 2:1 gjordes den 2 juni 2010. Jämförelsesiffrorna är justerade.

³⁾ Föreslagen utdelning.

ÄF visar styrka i tider av osäkerhet

Möt Jonas Wiström som berättar hur ÄF fortsätter att växa med lönsamhet trots ekonomisk osäkerhet i omvärlden. Vilka utmaningar och möjligheter ser han framför sig? I sammanfattning: framtiden behöver fler hållbara lösningar och fler bra ingenjörer. Framtiden behöver ÄF.

Berätta om året som gått!

"2011 var ett bra år för ÄF trots osäkerhet på flera områden. Den svåra jordbävningen i Japan dämpade inledningen av året, inom kärnkraftsområdet, och senare kom eurokrisen att växa i omfattning. Men trots oron och den konjunkturella osäkerheten visade industrin och de stora infrastrukturella samhällsprojekten stor efterfrågan på våra tjänster. Året slutade med att det fjärde kvartalet blev det bästa någonsin. Även året som helhet blev ett rekordår när det gäller omsättning och antal medarbetare.

Vi hade en bra organisk tillväxt under hela 2011 och rekryterade ett stort antal skickliga medarbetare. Vi gjorde ett viktigt förvärv i Tjeckien, Cityplan, som införlivades i division Infrastructure och stärker vår närvaro på den marknaden. Vi gjorde även några mindre förvärv i Norden. Men trots dessa affärer nådde inte förvärvstakten den nivå vi önskade. Det rådde enligt vår uppfattning alltför stor skillnad mellan säljarnas förväntningar och den finansiella verkligheten i 2011 års börsklimat. Vi ser dock att den skillnaden håller på att jämnas ut sig och räknar med att kunna öka tempot under de närmaste åren. Vår finansiella ställning är stark."

Hur har divisionerna utvecklats?

"Division Energy hade en svagare utveckling än tidigare, delvis beroende på kärnkraftsolyckan i Fukushima och delvis på grund av eurokrisen som skapade problem för ÄFs schweiziska verksamhet när schweizerfrancens styrktes kraftigt i relation till euron. Positivt var dock stabila resultat på övriga marknader

och att marknaden för kärnkraft visar tecken på återhämtning. Division Industry fortsatte att stärka sin position som Nordens ledande industriteknikkonsult och hade en mycket fin utveckling under året. De vann viktiga order och stärkte sina marknadsandelar inom en rad områden. Division Infrastructure hade också en mycket bra utveckling med stark organisk tillväxt och viktiga prestigeuppdrag för till exempel Förbifart Stockholm och Nya Karolinska Sjukhuset. Infrastructure har nu etablerat sig som en betydande aktör på den skandinaviska infrastrukturmarknaden. Division Technologys satsning på en strukturerad försäljning resulterade i stark organisk tillväxt och bra utveckling av marginaler och resultat."

Vad är du allra mest nöjd med under året?

"Den starka organiska tillväxten överlag, resultatet i fjärde kvartalet, att Infrastructure har etablerat sig som en ledande aktör och att de olika delarna av koncernen samverkade så bra vilket resulterade i flera koncerngemensamma projekt. Det är viktiga komponenter som tillsammans bidrar till att bygga nya värden åt både kunder och aktieägare framöver."

Berätta mer om samverkan och synergier!

"Vi har starka synergier mellan divisionerna och vi fortsätter att utveckla dem. Ett exempel från 2011 är en order från Svensk Kärnbränslehantering (SKB) kring slutförvaring av kärnbränsle som vi vann med resurser från Infrastructure, Industry och Energy.

"Vi ser att hållbarhetsfrågorna kommer att fortsätta öka i betydelse för såväl företagets lönsamhet som samhällsutvecklingen i stort."

Synergierna är ett resultat av det vi kallar Ett ÅF, det vill säga strategin som sätter fokus på att utnyttja gemensamma metoder och erfarenhetsbanker, i kombination med en målmedveten satsning på försäljning och affärsmannaskap.”

ÅF siktar på att omsätta 1 miljard euro år 2015 med visionen att bli Europas mest lönsamma teknikkonsult. Hur går det?

”Vi är redan idag i toppskiktet när det gäller lönsamheten bland jämförbara bolag i Europa och vi har en organisk tillväxt som till och med ligger över vår plan för att nå målet. Däremot har, som jag nämnde tidigare, förvärvstakten släpat efter under 2011. Vi bedömer dock att förutsättningarna blir successivt bättre och att vi ska kunna nå våra mål även där. Kort sagt, det ser bra ut.”

Under 2012 är det Olympiska spel. Vad betyder det för ÅF?

”ÅF är Olympic Green Advisor vilket innebär att vi är rådgivare i hållbarhetsfrågor till de olympiska kommittéerna i Sverige, Norge, Finland och Schweiz. Det stärker vårt varumärke, utvecklar vår egen verksamhet och ger oss unika möjligheter att presentera vår verksamhet för potentiella kunder. Vi kommer också att bjuda in medarbetare som presterat exceptionella resultat att ta del av festligheterna på och runt själva tävlingarna i London. Engagemanget som Olympic Green Advisor utgör en naturlig del av ÅF Green Advisor som innehåller hållbarhetserbjudanden riktade till alla kunder.”

Vad är viktigast de kommande åren?

”Vi ska fokusera på tillväxt i de länder där vi redan har en tydlig marknadsandel. Det betyder bland annat att fler av ÅFs verksamheter ska etablera sig utanför Skandinavien. Vi ser också att hållbarhetsfrågorna kommer att fortsätta öka i betydelse för såväl företagens lönsamhet som samhällsutvecklingen i stort. Världen har kanske aldrig tidigare behövt ny teknik, nya idéer och poli-

tiska visioner så mycket som nu. Här har ÅF en utmärkt position för att fortsätta utveckla och leverera de allra bästa lösningarna med hänsyn till ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet. Och som tilllägg till framtidsbilden vill jag återigen poängtera att vi har en stark balansräkning som ger oss beredskap att växa genom strategiska förvärv.”

Några avslutande ord?

”Sammanfattningsvis har vi ett utmärkt utgångsläge inför de kommande åren. Vi räknar visserligen med fortsatt osäkerhet kring konjunkturutvecklingen men vet samtidigt att det är då ÅF visar sina allra bästa sidor. Vi har full beredskap.

Jag är också övertygad om att det är ingenjörer som ska förverkliga många av samhällets och näringslivets visioner om en grönare, effektivare och rikare värld. Eftersom ÅF har en mycket stark position som populär arbetsgivare bland unga yrkesverksamma ingenjörer kan vi räkna med att det är vi på ÅF som i nära samverkan med våra kunder kommer att leverera många av lösningarna till framtidens utmaningar.

Slutligen riktar jag ett varmt tack till alla enastående medarbetare på ÅF. Med er erfarenhet och er förmåga att tänka nytt känner jag stor tillförsikt inför framtiden.”

Stockholm i mars 2012

Jonas Wiström
VD och koncernchef



Affärsidé, vision, mål och strategier

AFFÄRSIDÉ

ÅFs samlade tekniska kunnande skapar lönsamma, säkra och hållbara lösningar.

ÅF bidrar till en långsiktig utveckling av industri och samhälle. Vi som har varit i branschen i mer än hundra år kan lyfta blicken.

Vår samlade erfarenhet placerar ÅF i frontlinjen för teknikutvecklingen. Men ÅF levererar inte alltid den tekniskt mest avancerade lösningen. Ibland är det i stället det beprövade som fungerar bäst. ÅF utsätter inte sina kunder för experiment.

Vårt absoluta oberoende av leverantörer och andra samarbetspartners garanterar den bästa lösningen.

Därför skapar ÅF lönsamma, säkra och hållbara lösningar för kunderna.

ÅFs KÄRNVÄRDEN

- Enastående medarbetare
- Teamwork
- Absolut oberoende

MOTTO

Nytänkande med erfarenhet.

VISION

Den bästa partnern för de bästa kunderna.

- ÅF har lösningen på varje teknisk utmaning.
- ÅFs affärsmodell gör att vi överträffar konkurrenterna.
- ÅF omsätter 1 miljard euro år 2015.

ÅF har lösningen på varje teknisk utmaning

ÅF förfogar över mer än 100 miljoner ingenjörstimmars samlad erfarenhet. Denna erfarenhet och alla lösningar dokumenteras i vår unika kunskapsbank, ONE, tillgänglig för varje medarbetare. Detta innebär att:

- varje ÅF-medarbetare kan använda hela ÅFs kraft.
- ÅF är redo för varje teknisk utmaning, nu och i framtiden.

ÅFs affärsmodell gör att vi överträffar konkurrenterna

ÅF tar inte betalt för tid, utan för skapat värde. Det ökar produktiviteten i våra projekt och sänker kundens kostnader. I våra uppdrag är partnerskapet centralt. Det är som partner vi kan leverera verkligt värde: Rätt kvalitet till lägsta totala kostnad.

Våra enastående medarbetare ligger steget före med sin tekniska kompetens, sitt affärsmannaskap och sitt absoluta oberoende.

För våra kunder och konkurrenter är det tydligt att vi på ÅF kräver mer av oss själva. Vi ska vara vinnare.

ÅF omsätter 1 miljard euro år 2015

ÅF ska bli Europas ledande teknikonsultbolag. Med det menar vi att ÅF ska vara det mest lönsamma bolaget bland de största aktörerna i branschen.

Tillväxttaket ska vara fortsatt hög. Vi ska växa organiskt och via förvärv. Vi ska vara noga med att förvärvsobjekten bidrar till ÅFs lönsamhet och kultur.

Långsiktiga mål

Finansiella mål

ÅF ska vara mest lönsamt av de närmast jämförbara bolagen i branschen och uppnå en rörelsemarginal, EBIT, på minst 10 procent över en konjunkturcykel.

ÅF ska över tid vara nettoskuldssatt. Nettoskulden ska dock ej överstiga 40 procent av eget kapital.

Tillväxtnål

ÅF ska omsätta 1 miljard euro år 2015.

Medarbetarmål

Bättre balans mellan könen. Ett delmål är att andelen kvinnliga konsulter och chefer ska uppgå till minst 25 procent.

Personalomsättningen, baserad på egen uppsägning, ska uppgå till 7–13 procent.

Alla medarbetare ska ha ett utvecklingssamtal per år.

Hållbarhetsmål

ÅF strävar efter att bli ett mer hållbart företag. Tre övergripande hållbarhetsmål utgår en bas för företagets hållbarhetsarbete.

År 2015 ska ÅF

- ha halverat företagets CO₂-utsläpp (basår 2009, per individ).
- alltid erbjuda kunden alternativ för en mer hållbar lösning på dess uppdragsförfrågningar.
- vara den teknikonsult som kunden anser bäst löser framtidens utmaningar.

Under 2011 lanserades en hållbarhetspolicy i företaget och på den ett processramverk för mer hållbara projekt och uppdrag.

Läs mer om ÅFs hållbarhetsarbete i GRI-redovisningen på sidorna 49–54.

Strategier

Verksamheten ska bedrivas decentraliserat

- under ett och samma varumärke.
- med gemensamma processer och system.
- med gemensamma värderingar och gemensam kultur för att säkerställa ett samverkande ÅF som utnyttjar koncernens stora erfarenhetsbank.

ETT ÅF är en stor och gemensam kunskapsbank för alla medarbetare som gör att ÅF kan öka lönsamheten för kunderna och bidra till säkra och uthålliga lösningar på olika typer av problem.

ETT ÅF är en gemensam arbetsplats där man uppmuntras att göra karriär internt, till exempel i ett annat land eller med nya, tekniska utmaningar.

ETT ÅF är en gemensam försäljningsorganisation, där hela ÅFs utbud av tjänster kan erbjudas till kunderna.

ETT ÅF är en bas för ÅFs företagskultur och gemensamma värderingar.

Förvärvsstrategi

ÅFs förvärvsstrategi tar utgångspunkt i ovanstående. Ansträngningar ska göras för att utveckla verksamheten när hållfasta möjligheter till synergier framträder. Sådan expansion ska ske med konsekventa krav på lönsamhet.

Verksamhetsstöd och gemensamma processer

ÅF utvecklar ständigt sin konsultverksamhet och sina förutsättningar för väl genomförda uppdrag. Ambitionen är att säkerställa en långsiktig, framgångsrik samt hållbar utveckling för kunderna och för ÅF.

När en kund ger ÅF ett uppdrag är det troligt att ett liknande uppdrag utförts tidigare i ÅF. ÅFs verksamhetsstöd är därför utformat för att säkerställa att kunskap och erfarenhet kan delas obehindrat i verksamheten. ÅFs IT-plattform ONE ger stora förutsättningar för att denna delning av information ska kunna ske. ONE fungerar som en motor för samarbete inom ÅF, med kunder och eventuella underleverantörer. ONE säkerställer ett framtida modernt arbete inom ÅF med processer, projekt och kunskapsåtervinning som frigör tid för utveckling och nytänkande i kundprojekten. ONE är webbaserat och tillgängligt inom hela koncernen och utgör också ÅFs intranät.

ÅFs centrala processramverk är utformat för att kvalitets- och miljösäkra ÅFs verksamhet och för att säkerställa att uppdragen utförs i överensstämmelse med lagar och krav. I processramverket ligger ÅFs verksamhetsledningssystem med rutiner, instruktioner och gemensamma arbetsverktyg som säkerställer ISO-certifiering avseende miljö och kvalitet (ISO 14001:2004 och ISO 9001:2008).

Ett varumärke med magnetism

**ÅFs varumärke har gjort en spännande resa de senaste åren.
Vad var det som hände?**

År 2004 beslutade ÅF om nya tillväxtmål. Bland annat stod det klart att antalet konsulter skulle växa väsentligt. En rad förändringsprocesser påbörjades. För att kunna attrahera och behålla de allra bästa personerna behövde även varumärket genomgå en förnyelse. Medarbetare, kunder, studenter och Young Professionals samt andra intressenter skulle uppleva att känslan av det nya ÅF som växte fram också var den som förmedlades utåt. Den sanna bilden.

Samtidigt som organisationen byggdes om från ett stort antal olika dotterbolag med egna varumärkestolkningar till fyra divisioner som samverkade i ETT ÅF gjorde varumärket motsvarande resa. Målet var att alla delar av koncernen skulle kunna känna sig hemma i varumärket och förmedla det på samma sätt. Ett målmedvetet arbete inleddes där pricken över i:et var att koncernen år 2008 bytte officiellt namn från Ångpanneföreningen till ÅF.

Men hur skulle den externa kännedomen om varumärket förbättras? En rad djupintervjuer genomfördes med både interna och externa personer. Sedan tog den långsiktiga planeringen vid. ÅF valde att satsa allt krut på några få men stora satsningar för att inte försvinna i bruset. För att spegla koncernens vinnarmentalitet och laganda föll valet på sport.

Det visade sig vara ett vinnande vägval. Efter nio år betraktas ÅF idag som ett modernt framtidsföretag med höga placeringar i ledande arbetsgivarrankningar. ÅF utsågs bland annat till den näst populäraste arbetsgivaren 2011 bland yrkesverksamma ingenjörer i Sverige, enligt Universum. Bara Google hamnade före.

Viktor Svensson, informationschef, vad ville ni uppnå när ni började arbetet med det nya varumärket?

"Vi satte upp två huvudmål. Vi ville dels bygga ett varumärke som ökade den interna stoltheten, dels ett varumärke som ansågs mer attraktivt på arbetsmarknaden. Det var, och är fortfarande, de viktigaste målen för vår varumärkesresa. Sedan är det klart att även kunder, investerare och andra intressegrupper dras till ett starkare varumärke. Så fördelarna, om man lyckas, är mångfascetterade."

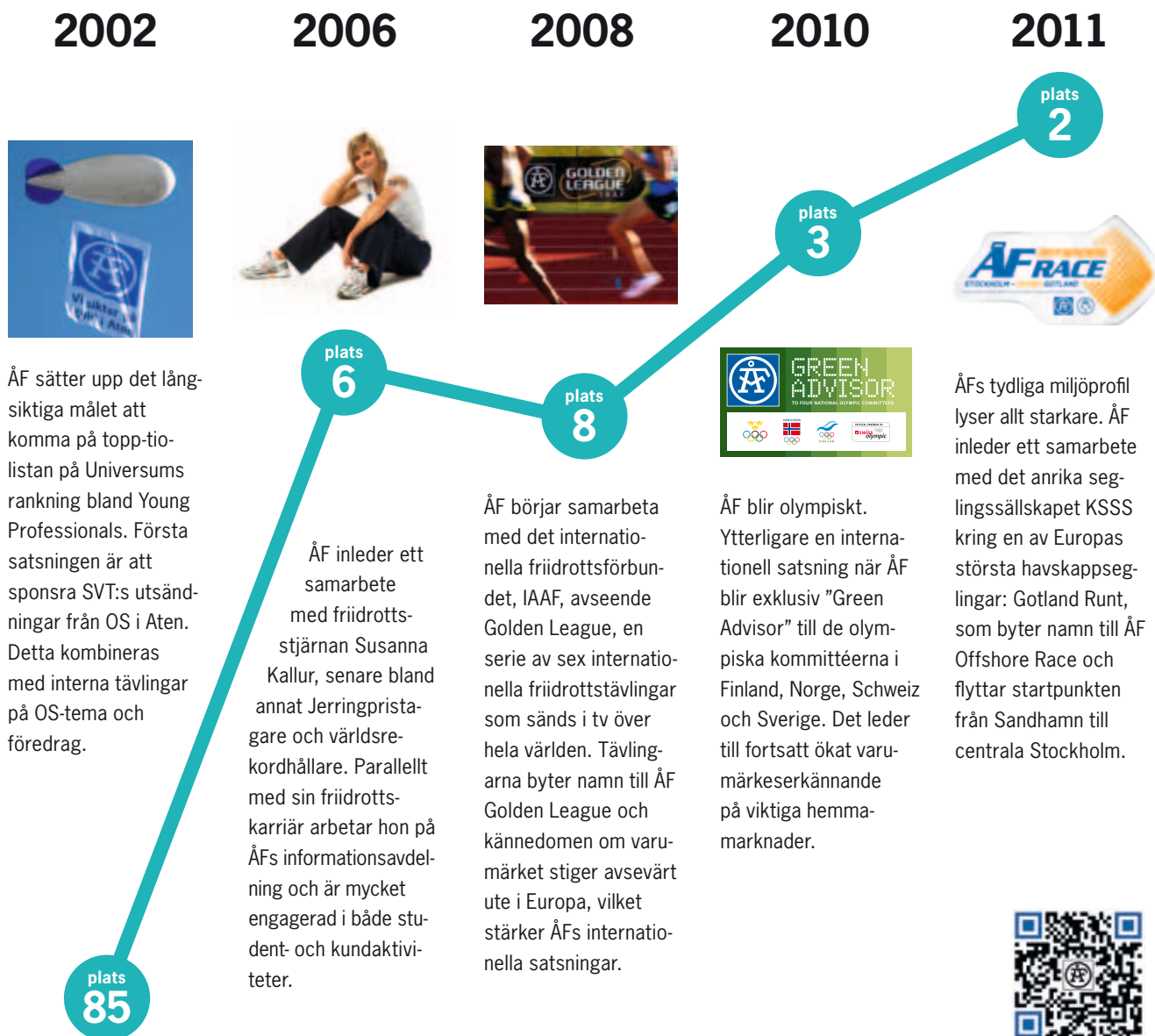
Om du sammanfattar varumärket med ord, vad står ÅF för?

"ÅF står för kunskap, den unika kombinationen av nytänkande med erfarenhet och viljan att vinna!"

Vilken betydelse har varumärket ÅF för medarbetarna i deras vardag?

"Massor. Vi representerar, och lever med, vårt varumärke varje dag. I tusentals olika situationer! Med det sagt, är det viktigt att tillägga att en varumärkesresa måste ske utifrån en ständig och stark koppling till bolagets kärnvärden. Det har vi varit noga med hela tiden."

Varje år mäter Universum vilka som är de ideala arbetsgivarna för Young Professionals (ingenjörer som arbetat 1–8 år) i Sverige. ÅF har klättrat snabbt på denna ranking under de senaste åren.





ÅF Offshore Race

Samtidigt som seglingstävlingen bytte namn från Gotland Runt till ÅF Offshore Race flyttades starten in till Stockholm. Det blev en folkfest med miljövänliga förtecken.



Omvärld och marknad

ÅFs tjänster i sammanfattning

ÅF är ett ledande teknikonsultföretag. Vi fokuserar på energi och miljö, infrastruktur och industri.

Vår bas finns i Europa, men vår verksamhet och kunder finns i hela världen. Det som gör oss unika är våra medarbetare och branschens största erfarenhetsbank. Vi brukar sammanfatta det med: ÅF – Nytänkande med erfarenhet.

ÅF är indelat i fyra divisioner

Division Energy har en inriktning på tekniska och finansiella konsulttjänster inom energisektorn, från rådgivning kring affärsupplägg till att implementera kraftverksinvesteringar som omfattar många olika miljöaspekter.

Division Industry är norra Europas ledande industrikonsult med tjänster inom processteknik, automation, industriell IT, elkraft och mekanik. Divisionen är även ansvarig för ÅFs energierbjudanden i Skandinavien.

Division Infrastructure har en ledande position inom konsulttjänster för infrastrukturell utveckling i Skandinavien med kunder inom industrin, offentliga sektorn och fastighetsmarknaden.

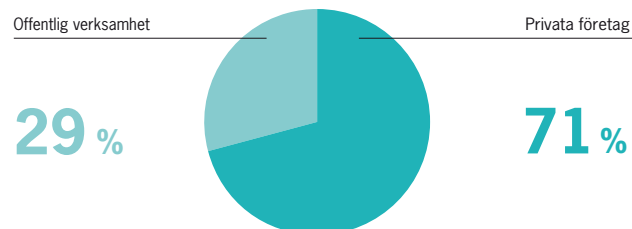
Division Technology har sin huvudsakliga verksamhet i Sverige och är ledande inom produktutveckling och försvarsteknik. Ställningen är stark även inom telekom och IT.

Kunder

Varje år utför ÅF mer än 30 000 uppdrag åt cirka 10 000 kunder. Uppdragens storlek varierar från några få timmar till sammanlagt flera hundra tusen timmar.

De tio största kunderna under 2011 var Ericsson, Trafikverket, Power Machines, Ringhals, FMV, Alpiq, Scania, Vejdirektoratet, Fortum och Siemens. De svarade för cirka 24 procent av omsättningen.

Kundstruktur – omsättning fördelad på kunder 2011



Geografisk spridning

Antal medarbetare per land, december 2011



ÅFs verksamhet blir alltmer global. Egna etableringar finns i ett 20-tal länder men verksamhet och kunder finns i hela världen.

Marknad

2011 inleddes med förväntningar om en fortsatt stark återhämtning efter finanskrisen. Men jordbävningen utanför Japan som bland annat drabbade kärnkraftverket Fukushima påverkade en lång rad energiinvesteringar över hela världen. Beslut sköts upp och regelverk behövde ses över vilket påverkade många av ÅFs internationella energiuppdrag. Situationen förvärrades ytterligare mot slutet av året i takt med att eurokrisen utvecklades till en allt besvärligare hotbild kring konjunktur och investeringsklimat.

Inom den övriga svenska och nordiska industrin visade marknaden dock successivt växande styrka under 2011 och utvecklingen omfattade de flesta branscher, vilket gjorde att ÅF kunde hålla hög beläggning. Hållbarhetsfrågorna fortsätter att driva tillväxten med fokus på energieffektivisering och ökad produktion till lägre energiförbrukning. De stora projekt som bedrivs kring alternativa energikällor kräver mycket ingenjörskunnande och skapar även en rad följduppdrag när elnäten måste anpassas.

Marknaden för tekniska tjänster inom fastighets-, bygg- och anläggningssektorerna visade också en successivt bättre efterfrågan med en överlag tillfredsställande beläggningsgrad för ÅF. De stora offentliga infrastrukturprojekten fortsatte att vara den främsta motorn. Inom fastighetssidan efterfrågade allt fler kunder energieffektivisering.

2011 präglades av tillväxt och god efterfrågan för ÅFs IT-tjänster. Den starka globala efterfrågan på mobilt bredband fortsatte att driva tillväxten och bidrog till att generera nya affärer, till exempel inom avancerade testsimulatorer för mobilsystem. Även i den konjunkturoberoende försvarsindustrin stärktes efterfrågan.

Utblick Norden

Investeringarna i den nordiska energisektorn har legat på ungefär samma nivå under ett par år och bedöms ha ungefär samma utvecklingstakt de närmaste åren. I Finland drivs marknaden av kärnkraftsutbyggnaden samt biobränsleeldade kraftverk. I Baltikum pågår ett antal projekt, till exempel ett oljeskifferkraftverk som ska gå över till biogaseldning och några andra mindre fjärrvärme- och biobränsleprojekt.

Inom industrin finns det fortsatt stora behov av löpande effektiviseringar, kapacitetshöjning och miljöförbättringar på de befintliga anläggningarna, såväl inom kraftindustrin som inom den övriga industrin. Nordisk industri ligger långt framme när det gäller hållbarhetsanpassning. Det ger internationella konkurrensfördelar och för med sig stor efterfrågan på teknikkonsulttjänster. Inom skogsindustrin pågår en strukturomvandling i och med att fler bolag breddar sin verksamhet från enbart massa- och pappershantering till att även erbjuda biobränslen och elenergi. Även gruvsektorn visar spännande tillväxtmöjligheter.

Sveriges position som en ledande industrination fortsätter att förstärkas med nya spännande industrietableringar inom flera olika branscher, framför allt inom alternativa energikällor, bioteknik och vattenrening. Norge har behållit sin ledade ställning inom olja, gas och den marina industrin. Danmark har världsledande ställning inom vissa segment i livs- och läkemedelsindustrierna. ÅF är väl etablerat inom alla dessa nordiska tillväxtbranscher och fortsätter att stärka sina positioner.

De stora beslutade och offentliga investeringarna i vägar och spårbunden trafik fortsatte att vara viktiga motorer i efterfrågan.

I hela Skandinavien pågår stora satsningar på vägar och järnvägar. Länderna har starka finanser och ländernas infrastrukturer blir alltmer sammanlänkade. Utsikterna ser fortsatt mycket goda ut. Även när det gäller energieffektivisering inom fastighetssidan bedöms efterfrågan vara fortsatt stor. Målsättningen är att successivt bredda ÅFs erbjudanden i Norge och Danmark.

Det finns tecken på att den nordiska marknaden för IT-tjänster blir allt mer integrerad, även när det gäller försvarsprojekt.

Utblick övriga marknader

Många europeiska och ryska investeringsprojekt inom energiområdet påverkas av finansiell osäkerhet. Men ÅF har en stark ställning på de här marknaderna vilket gör att den fortsatta utvecklingen ändå bedöms som relativt stabil ur koncernens perspektiv.

Asien fortsätter att vara en stark motor för den globala tillväxten. Efterfrågan på energi och naturtillgångar bedöms som fortsatt stor vilket ger goda utsikter för ÅFs tjänster inom till exempel energi- och gruvindustrier.

Efterfrågan kring miljöförbättrande och energieffektiviserande industriprojekt bedöms som fortsatt hög.

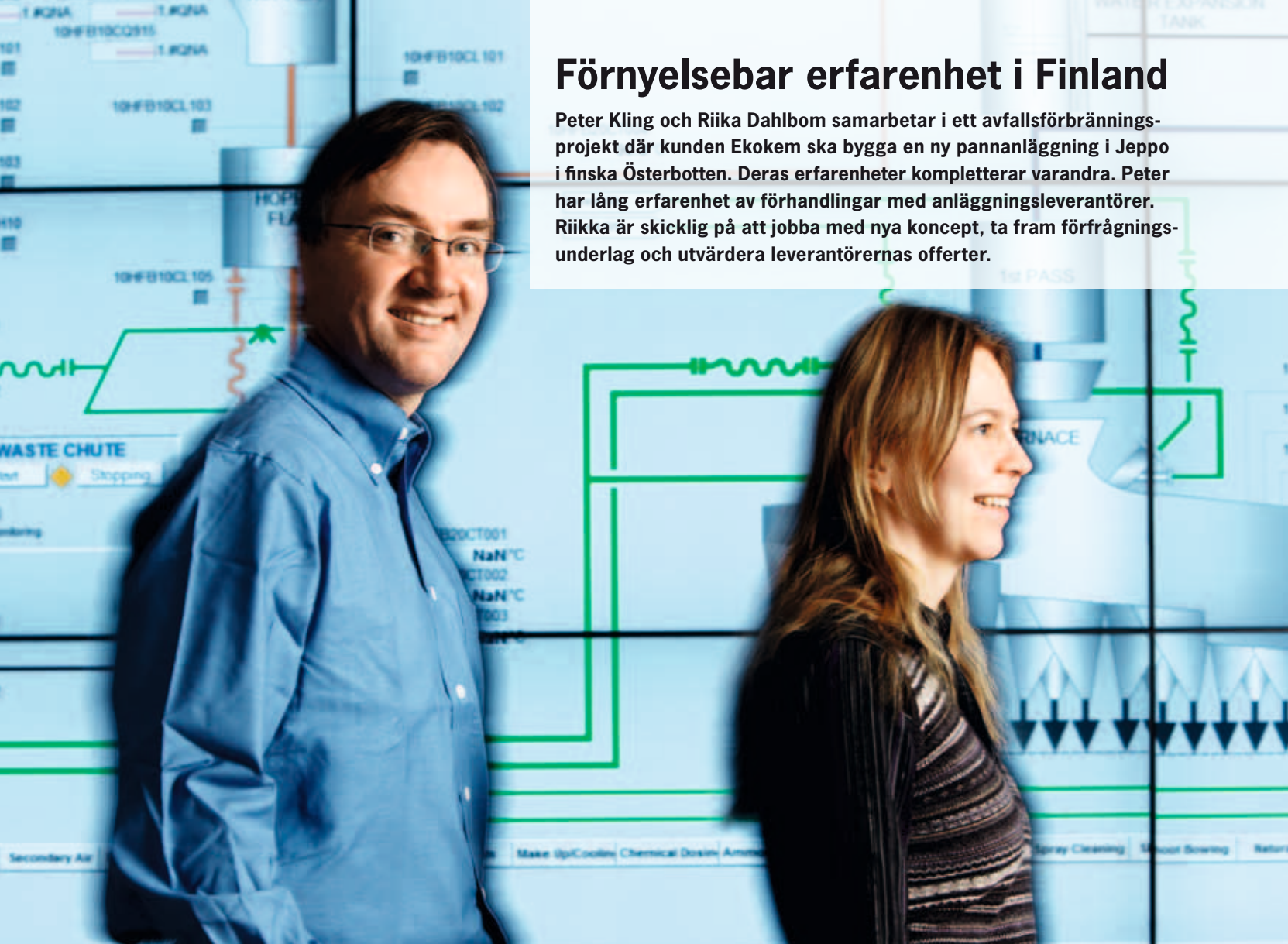
Inom massa- och papperssektorn bedöms tillväxtpotentialen för nya anläggningar vara god främst i Asien, Sydamerika och Afrika. I Europa är det vanligare att företagen investerar i returpappershantering, effektivisering av befintliga anläggningar och omvandling till energiproduktion.

Ökad internationalisering

ÅF har under en lång rad år vuxit och blivit en alltmer internationell koncern. Det har skett genom både förvärv och organisk tillväxt. Företaget har därför lagt stor vikt vid att utveckla en enhetlig struktur för kompetensutveckling, interna erfarenhetsbanker, intranät, varumärkesidentitet och på att föra ut gemensamma värderingar och mål i organisationen. Varje del av ÅF arbetar med stor självständighet, vilket gör att den lokala förankringen är god samtidigt som den globala strukturen tillför styrka och stabilitet.

Förnyelsebar erfarenhet i Finland

Peter Kling och Riika Dahlbom samarbetar i ett avfallsförbränningsprojekt där kunden Ekokem ska bygga en ny pannanläggning i Jeppo i finska Österbotten. Deras erfarenheter kompletterar varandra. Peter har lång erfarenhet av förhandlingar med anläggningsleverantörer. Riikka är skicklig på att jobba med nya koncept, ta fram förfrågningsunderlag och utvärdera leverantörernas offerter.



Peter Kling är civilingenjör inom energiteknik och har arbetat med förnyelsebara energiformer i över 25 år, både som konsult och på leverantörssidan. Peter och Riikka kom båda till ÅF 2006 när det företag de då arbetade på förvärvades av ÅF. Han uppskattar bredden på sina arbetsuppgifter och att uppdragen är krävande och internationella. Fritiden tillbringar han gärna i skärgården eller med att vandra i fjällen. När han motionerar är det löpning eller skidåkning som gäller.

"Riikka är cirka 15 år yngre än jag och hon har nya idéer och arbetsmetoder som är väldigt effektiva. Vi arbetar mycket med kunskapsöverföring här på ÅF och eftersom vi har jobbat med flera liknande projekt under de senaste 10 åren så har vi skapat väl genomtänkta koncept."

Riikka Dahlbom är civilingenjör inom energiteknik och arbetar som energikonsult med avfalls- och biobränsleförbränning som specialitet. För henne finns det inget företag i Finland som skulle kunna vara bättre än ÅF för att vara med och utveckla omvandlingen av avfall till energi. När hon är ledig gillar hon att resa till nya och exotiska platser. Hennes senaste hobby är dykning – men bara i tropiska och varma vatten.

"Från Peter har jag lärt mig vad det betyder att ha passion för sitt arbete och hur värdefullt det är med ett personligt nätverk. Om inte Peter har svaret på en fråga vet han alltid någon annan som har det."

Med sikte på att bli europeiska mästare

Det finns kraft i ÅFs företagskultur och varumärke. De är viktiga byggklossar när koncernen har siktet inställt på att bli ledande i Europa. Det är den arbetsgivare som har de mest spännande framtidsutsikterna som också är den som kommer att kunna rekrytera och behålla de mest enastående medarbetarna.

På ÅF arbetar ingenjörer med många års samlad erfarenhet av teknisk problemlösning tillsammans med unga ingenjörer som har de allra bästa utbildningarna i ryggen. Både den tekniska och den affärsmässiga sidan av konsulternas arbete utvecklas kontinuerligt. Internationaliseringen av koncernen fortsätter och det för med sig att systemen, rutinerna och metoderna kring medarbetarfrågorna blir allt mer internationella.

ÅFs företagskultur

En medarbetare på ÅF är en person som överträffar kundernas förväntningar med sina lösningar och sin kombination av tekniskt kunnande och affärsmannaskap. En medarbetare på ÅF är också en bra kommunikatör, lagspelare och lyssnare. Det är en person som är positiv, håller fast vid löften och som visar respekt för kunden.

En arbetsplats att trivas på

ÅF har ett långsiktigt och målmedvetet personalarbete på alla nivåer i företaget. Med hjälp av regelbundna medarbetarundersökningar tar ÅF pulsen på koncernen. Medarbetarna ska trivas, kunna vara stolta över sitt arbete, ha förtroende för sin chef och känna positiv gemenskap med sina arbetskamrater. Det är krav som ställs på en modern arbetsgivare. På frågan om hur många som trivs på företaget ger 79 procent av medarbetarna sin arbetsgivare högsta betyg.

För att stimulera en god personalpolitik, lönesättning, jämställdhet och arbetsmiljö, har ÅF tagit fram samordnade rutiner, regelverk och värderingar.

En balanserad könsfördelning

ÅF strävar efter en balanserad könsfördelning. Ett första delmål är att 2015 ska andelen kvinnliga konsulter och chefer uppgå till 25 procent. Varje gång en chefstjänst ska tillsättas ska det minst finnas en kvinnlig kandidat i urvalet.

Vid årsskiftet 2011/2012 var:

- Andelen kvinnliga konsulter i koncernen 20 (19).
- Andelen kvinnliga konsultchefer var 18 (17) procent.
- Andelen kvinnor bland de medarbetare som arbetat mindre än ett år 25 (23).
- Andelen kvinnliga medarbetare 23 (23) procent.
- Av ÅFs åtta stämмоvalda styrelseledamöter var tre kvinnor, det vill säga 38 procent.

- ÅF är en internationell arbetsplats med etableringar i mer än 20 länder.
- Antalet medarbetare är 4 649.
- Under 2011 genomförde ÅFs medarbetare uppdrag i drygt 80 länder.

En mångfald av utvecklingsmöjligheter

Arbetet som konsult på ÅF erbjuder stora utvecklingsmöjligheter som till exempel olika yrkesroller, utvecklingssteg, geografiska valmöjligheter och internationella utmaningar. ÅF erbjuder tre identifierade karriärvägar: projektledare, specialist/expert och chef. Inom varje karriärväg finns en rad olika roller, nivåer och utvecklingssteg. Oavsett karriärväg finns det stora möjligheter att utvecklas inom sin roll och även växla mellan rollerna, till exempel mellan projektledare och specialist.

Karriärvägarna är ett stöd för att skapa individuella mål och handlingsplaner, vilket bland annat sker vid det årliga medarbetar-samtalet mellan chef och medarbetare.

ÅF Academy

ÅF Academy är ÅFs egen utbildningsorganisation som stödjer ÅFs karriärvägar och utveckling av konsultrollen. Här finns grundkurser och specialinriktade eller individanpassade vidareutbildningar. Allt genomsyras av ÅFs syn på gott affärsmannaskap. Både interna och externa personer fungerar som lärare och föredragshållare. Under 2011 hölls utbildningar kring bland annat ledarskap, sälj-träning, affärsmässighet och service.

Certifiering

På ÅF Academy utbildas ÅFs projektledare för att bli certifierade enligt den europeiska certifieringsstandarden IPMA på fyra nivåer: A, B, C och D. ÅF är det bolag i Sverige som har flest IPMA-certifierade projektledare.

SÅ BLIR ÅFs CHEFER VINNARE

"Leadership in our time" är ett obligatoriskt ledarskapsprogram för samtliga chefer inom ÅF. Programmet startades under 2010 och är en del av ÅF Academy, där Tore Helgeson är rektor.



**Charlotte Witt, personaldirektör,
vad vill ni uppnå?**

"Vi vill stärka cheferna i sin roll för att vi tillsammans ska nå företagets vision. Utöver att stärka personliga färdigheter så fokuserar vi på teamwork och begreppet ETT ÅF. Vi har en bred spridning av deltagare från koncernens olika delar och därför blir nät-verkandet mellan kollegorna en mycket viktig del av kursen."



Tore Helgeson, hur går utbildningen till?

"Fokus ligger på att öka insikterna om gott ledarskap samt våra strukturer, riktlinjer och kärnvärden. Samtidigt som vi ökar för-ståelsen för företagets affär i allmänhet och vikten av att kunna sin egen i detalj. Det här gör vi genom dialoger, föreläsningar, grupparbeten och rollspel. Det är alltid kon-cernchefen som startar kursen under rubri-ken 'Vart är vi på väg och varför?'"

Business Executive Leadership Programme

ÅFs företagsledarutbildning, Business Executive Leadership Programme, är ett samarbete med IFL och riktar sig till utvalda chefer inom koncernen. Programmet sträcker sig över ett år och ger deltagarna djupare förståelse för ÅF som företag och kunskaper om strategi, internationellt ledarskap och kommunikation. Det arrangeras ungefär vartannat år och nästa omgång startar under 2012.

Utbildningssatsningar inom kärnkraft

ÅF Nuclear Academy är en kompetenssatsning inom kärnkraft för att möta de ökande kraven från myndigheterna och kärnkraftsindustrin. Utbildningen som leder till kompetenscertifiering på fyra nivåer har rönt stort intresse och uppskattning från industrin. Samtidigt erbjuder den spännande utvecklingsmöjligheter för den individuella medarbetaren. Utbildningen och certifieringsmöjligheterna är även öppna för kunder och andra intressenter. Under året genomgick 82 personer utbildningen.

Ny lönebildningsmodell

I Sverige har ÅF och de fackliga organisationerna tillsammans arbetat fram ett nytt system med lokal lönebildning. Grundprincipen bygger på att den närmaste chefen har en klar uppfattning om

löneutrymmet i förhållande till sin egen verksamhets lönsamhet, marknadssituation, efterfrågan, prestationer och utveckling istället för att som tidigare fördela en pott enligt direktiv uppifrån. Lönekriterier, processer och tidsplaner är väl kända och accepterade av både medarbetare och lönesättande chefer.

Resultatet är att cheferna känner ökat ansvar för att lönerna sätts efter tydliga motiveringar. Dialogen mellan arbetsgivare och anställd blir också bättre, bland annat på grund av att utvecklings- samtalsbetydelse ökar.

Systemet kräver noggranna funktioner för uppföljning och ÅF har utvecklat ett lönerevisionssystem som ett stöd i det arbetet.

Rörlig lön och koncernbonus

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

För att skapa en tydlig koppling till medarbetarnas betydelse för koncernens resultat på både kort och lång sikt finns en koncernbonus. Modellen bygger på att en del av den vinst som genereras på koncernnivå delas årligen ut som likvärdiga bonusersättningar till medarbetare i alla delar av koncernen.



ARMADA

Armada har slutfest på Globen. Under 2011 var ÅF tillsammans med Tieto huvudsponsor för arbetsmarknadsdagarna Armada på Kungliga Tekniska Högskolan. Armada är Sveriges största arbetsmarknadsmässa för blivande ingenjörer. Det är studentkåren på skolan som arrangerar och 10 000 teknikstudenter kommer dit under två dagar. Det pågår även en rad andra event under veckorna kring mässan som till exempel problemlösningstävlingar.



Ytterligare förmåner

Det finns även andra förmåner som medarbetarna kan få del av som varierar mellan länderna beroende på kultur och skattelagstiftningar. Exempel är tjänstepension, attraktiva försäkringar, tjänstebilsmöjligheter och diverse rabatter. Samtliga medarbetare har även möjlighet att hyra någon av de fritidsstugor och lägenheter som ägs, förvaltas eller hyrs av ÅFs personalstiftelse.

Talent Greenhouse

ÅF inför ett nytt globalt rekryteringssystem, Talent Greenhouse, under 2012. Det blir ett viktigt stöd för att nå målen om organisk tillväxt. Rekryteringssystemet kommer att hantera både extern och intern rekrytering. Målet är att den ökade synligheten för den interna arbetsmarknaden ska öka den interna rörligheten. För externa sökande kommer det att finnas möjlighet att se vilka lediga jobb som finns på ÅF och även möjlighet att prenumerera på information om intressanta jobb, göra intresseanmälan och lägga in sitt CV i en databas som anställande chefer kan söka i.

Stars and rockets

Stars and rockets är en tävling för att öka medvetenhet kring affärer, affärsmannaskap och resultat. Under 2011 tävlade 146 svenska sektioner i tillväxt och lönsamhet. Vinnarna kom från Åmål och Stockholm och fick åka till London för att besöka de nya OS-anläggningarna.

Recommend ÅF

De bästa konsulterna finns på ÅF. När företaget ska växa behöver ännu fler toppkrafter rekryteras. Eftersom ÅF har inställningen att skickliga personer troligen känner andra skickliga personer har företaget dragit igång den globala rekryteringskampanjen Recommend ÅF. Tanken är att ÅFs medarbetare ska leta i sina egna nätverk för att hitta rätt personer som ska vara med på ÅFs resa mot framtiden. Recommend ÅF löper parallellt med Olympic Breakfast Tour. Tre biljetter till OS i London lottas ut bland alla de personer vars rekommendationer lett till nyanställningar på ÅF. Tävlingen startade hösten 2011 och pågick en bit in på våren 2012.



OLYMPIC BREAKFAST TOUR

Olympic Breakfast Tour är en aktivitet som genomförs på ett 20-tal platser runt om i ÅF-världen. De anställda får träffa en känd olympier som berättar om sina mål och hur de nådde dit. I Sverige var det Tomas Gustafson, olympisk guldmedaljör i skridsko, som reste runt till sju olika ÅF-kontor och berättade inspirerande att man bara kan vinna om man verkligen försöker.

ÅF söker de bästa talangerna – talangerna söker den bästa framtiden

ÅF har ambitiösa tillväxtmål och behöver attrahera de allra bästa förmågorna bland unga yrkesverksamma ingenjörer och de som snart är på väg ut i arbetslivet. Därför har koncernen satsat stort på "Employer Branding" de senaste åren. Det handlar om att möta studenter där de är och visa upp sig som en bra arbetsgivare och en intressant partner för en långvarig relation.

Employer Branding på ÅF

Varje år deltar ÅF på ett stort antal utåtriktade aktiviteter på högskolor och universitet. Målet med ÅFs Employer Branding-arbete är att träffa potentiella medarbetare och locka dem att välja ÅF som arbetsgivare av rätt anledningar. Genom att förmedla hur det är att jobba på ÅF på ett sanningsenligt och attraktivt sätt ökar sannolikheten att locka rätt kompetens till företaget som också stannar och trivs. ÅF strävar alltid efter att hitta de allra bästa medarbetarna. Ett annat mål med arbetet är att stärka ÅFs profil mot framtida kunder och konkurrenter.

ÅF genomförde under 2011 ett antal event för jobbsökande studenter som syftade till att ge råd om hur man bäst söker jobb och hur man förbereder sig inför en anställningsintervju. Dessutom erbjöds studenterna träning på problemlösning med verkliga case som ÅFs medarbetare har arbetat med och utmanats av.

På de här sätten får studenterna både bra kontakter för framtiden när det gäller jobb, examensjobb och liknande samt möjlighet att få svar om karriärfrågor inom sina områden. ÅF lägger stor vikt vid att möta studenternas behov och förmedla kontakter snabbt.

ÅF – SVERIGES BÄSTA TEKNIKKONSULT OCH ALLT HETARE I EUROPA

Karriärbarometern är en årlig undersökning som genomförs av Universum Communications. Personer som deltar i undersökningen är "young professionals", med civil- eller högskoleingenjörsexamen som har jobbat 1–8 år och är högst 40 år gamla. Över 3 000 ingenjörer medverkade i den svenska undersökningen och 6 000 i den europeiska.



Theresa Bauer, ansvarig för ÅFs informationsavdelning, och Viktor Svensson, Informationschef, tog emot priset på Universums årliga gala då ÅF utsågs till Sveriges näst mest populära arbetsgivare bland yrkesverksamma ingenjörer. Bara Google var före. Det betyder också att ÅF fortfarande är nummer ett bland teknik konsulterna.

Dessutom fortsätter positionen ute i Europa att stärkas. I den europeiska undersökningen kom ÅF på plats 47 (48) bland samtliga företag.

Universums karriärbarometer 2011	Rankning
Google	1
ÅF	2
IKEA	3
Volvo Group	4
ABB	5

Åldersfördelning

Åldersgrupp, år	Andel i procent			
	2011 män	2011 kvinnor	2010	2009
–29	11,4	4,2	13,4	13,8
30–39	21,7	7,7	31,5	29,1
40–49	20,5	6,4	27,2	26,9
50–59	14,6	3,4	17,5	19,3
60–	8,4	1,7	10,4	10,9
Medelålder totalt	42,8		43,3	43,4

Anställningstid

Anställningstid, år	Andel i procent		
	2011	2010	2009
–2	30	22	26
3–5	27	33	27
6–10	17	18	19
11–20	16	16	17
21–	10	11	11
Medelanställningstid	7,5	7,9	7,9

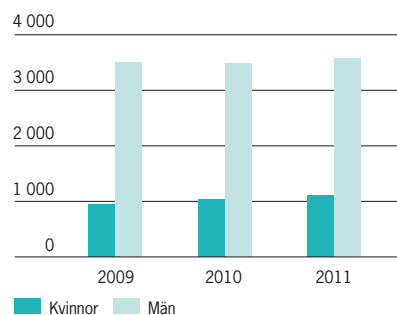
Utbildning, %

	2011	2010	2009
Post examina licensiat eller doktor	3,7	3,8	3,3
Akademisk examen	54,1	52,6	46,8
Annan eftergymnasial utbildning	16,4	15,5	15,1
Gymnasial utbildning (inkl. grundskola)	25,8	28,1	34,8

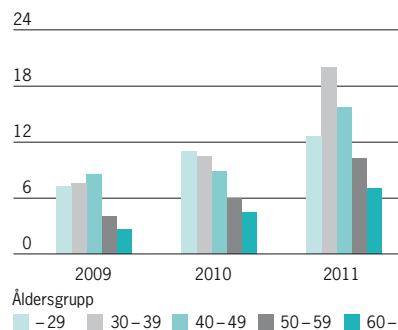
Sjukfrånvaro

Sjukfrånvaron inom ÅF uppgick 2011 till 1,9 (2,1) procent.

Antal medarbetare alla anställningsformer



Personalomsättning egen uppsägning, %



Personalomsättning baserad på egen uppsägning.
Totalt 2011: 14,6 (8,6) procent.

Division Energy erbjuder tekniska konsulttjänster och affärsrådgivning inom kraftområdet. Verksamheten bedrivs i stora delar av världen med marknadsledande ställning på utvalda marknader i till exempel Norden, Mellan- och Östeuropa.

En plattform för internationell utveckling

Erbjudande – rådgivning för hela investeringsfasen

Division Energy erbjuder både tekniska och managementorienterade konsulttjänster inom energisektorn. Exempel på tjänster är rådgivning om olika energimarknader eller kring investeringar i nya kraftverk. Specialkunnande finns inom kraftgenerering och energimarknadsfrågor. I de tekniska uppdragen syftar ÅF till att göra kundens investering väl avvägd så att den kan nå sina uppsatta mål.

Energy har en ledande ställning på utvalda marknader. Divisionen har de senaste åren vuxit snabbt i Ryssland och Centraleuropa. Under slutet av 2010 förvärvades det spanskbaserade konsultföretaget Mercados och bolaget integrerades i ÅF-koncernen under 2011. Förvärvet har breddat divisionens erbjudande kring energimarknadsrådgivning och har även tillfört viktiga positioner på flera asiatiska marknader, till exempel Turkiet och Indien.

Nyckeltal	2011	2010
Rörelsens intäkter, MSEK	1 285,7	1 012,1
Rörelseresultat, MSEK	75,0	83,1
Rörelsemarginal, %	5,8	8,2
Andel av intäkter, %	25	23
Årsanställda	1 019	906
Rörelseresultat per årsmedarbetare, TSEK	74	92

VIKTIG ORDER I FINLAND

I januari utsågs ÅF till teknisk huvudkonsult för uppbyggnaden av ett nytt bioeldat kraftvärmeverk i Tolki, Finland. Beställare är Porvoon Energia Oy (Borgå Energi AB) och uppdraget omfattar projektledning, design, inköp och driftsfrågor.

Fakta om division Energy

- Erbjuder konsulttjänster inom alla energislag.
- Global verksamhet med drygt 1 100 medarbetare i 17 länder.
- De största marknaderna där divisionen har en väl etablerad position: Finland, Indien, Ryssland, Schweiz, Spanien, Tjeckien och Turkiet.
- Andelen av koncernens totala omsättning är 25 procent.
- Alla uppdrag utförs utanför Sverige (se division Industry för energiuppdrag i Skandinavien).

Andel av omsättningen

25%

Framgångsfaktorer

Energy är världens sjätte största internationella konsultföretag inom sitt område. På de marknader där divisionen har verksamhet är ställningen marknadsledande eller bland de tre främsta.

Energy vinner förtroende på bra lokal förankring och djupa kunskaper om kundernas behov. Kunskaper om lokala energimarknader och förmåga att förflytta projekt från idéstadium till implementering i kombination med mycket goda servicenivåer är andra viktiga framgångsfaktorer.

Exempel på tjänster

Energys tjänster är breda och täcker teknik, finansiering, management och energirådgivning. Frågor kring mycket stora investeringsprojekt är vanliga när konjunkturen tillåter det och uppdrag kring effektiviseringar och löpande kapacitetsförbättringar av befintliga anläggningar är andra viktiga delar av kärnverksamheten. Divisionen gör även utredningar kring miljö och säkerhet.

Energys konsulter arbetar under hela projektets livstid. Först är det marknadsanalyser och projektförstudier som behövs. Därefter kommer förberedande engineering och engineeringfasen när investeringsbeslutet väl är taget. Sedan följer projektledningstjänster under genomförandefasen, som projektstyrning, grundläggande design av processlösningar, upphandlingsstyrning, tillverknings- och konstruktionskontroll, installationsövervakning och funktionalitetstester. När anläggningen är fullt fungerande erbjuder Energy även fler tjänster, från felsökning till underhållsplanering.

Vad gör din division unik?

"Vi erbjuder fullservicelösningar som täcker hela livscykeln för en investering med all den tekniska och finansiella rådgivning som våra kunder kan tänkas behöva."

Ge ett exempel på synergier med övriga divisioner?

"Listan kan göras lång! Med Infrastructure samarbetar vi till exempel kring tunnlar, vattendrag och dammar för olika vattenkraftsprojekt. Och med Industry har vi en rad samarbetsprojekt kring energitnyttjande inom alla energislag."

Vad är du mest nöjd med avseende 2011?

"Vi har fortsatt att konsolidera våra internationella företagsköp. Nu arbetar vi under samma varumärke i en global organisation. De allra senaste förvärven i Tjeckien och Spanien från 2010 visar bra resultat."



Eero Auranne,
chef för division Energy

STORT ENERGIPROJEKT FÖR HOLMEN I ENGLAND

I april vann ÅF ett betydande konsultuppdrag för Iggesund Paperboard (Workington, England) Ltd, som ägs av Holmen AB. Uppdraget gäller en ny biobränslepanna vid kartongbruket i Workington, England, som ska ersätta fossil naturgas och därmed i stort sett eliminera koldioxidutsläppen. Investeringen uppgår till 1,1 miljarder kronor och ÅF är utsedd till teknisk huvudkonsult.

Kunder – nära samarbeten och stor kundstock

Energys kunder är internationella kraftföretag, banker, finansieringsinstitut, energiintensiv industri och myndigheter. Deras investeringar är ofta stora och löper över många år. Det gör att kundrelationerna är långa och ofta präglade av partnerskap. Eftersom divisionen finns på många platser är den geografiska närheten till kunderna god.

- Divisionen har över tusen aktiva kunder.
- En stor andel av kundstocken generar återköp. Det gäller även de största kunderna.
- De tio största kunderna står för cirka 41 procent av divisionens omsättning. De tjugo största står för drygt hälften.
- Exempel på kunder är internationella aktörer som spanska ENDESA, finska Fortum och Världsbanken och en lång rad nationella kraftbolag över hela världen.

Marknad/omvärld – störningar på grund av Japan och eurokris

2011 inleddes med förväntningar om en fortsatt stark återhämtning efter finanskrisen. Men jordbävningen utanför Japan som bland annat drabbade kärnkraftverket Fukushima påverkade en lång rad energiinvesteringar över hela världen. Beslut sköts upp och regelverk behövde ses över vilket ledde till en stillastående marknad för många av Energys tjänster. Situationen förvärrades ytterligare mot slutet av året i takt med att eurokrisen utvecklades till en allt besvärligare hotbild kring konjunktur och investeringsklimat.

ÅF VANN MILJÖPROJEKT I VIETNAM

Under sommaren vann ÅF uppdraget som teknisk specialistkonsult för städerna Quy Nhon och Nha Trang i Vietnam. ÅFs uppgift är att stödja myndigheter kring allmännyttiga verksamheter som avfallshantering och vattenrening. Projektet finansieras av Världsbanken. ÅF är även rådgivare till finansdepartementet i Vietnam. Det uppdraget består i att säkra miljömässiga och sociala konsekvenser av planerade lokala infrastrukturprojekt. Projektet finansieras av Världsbanken.

Trots de europeiska motgångarna lyckades Energy hålla tillfredsställande beläggningsgrad under året med hjälp av en stark orderstock kring befintliga projekt, inte minst inom vattenkraft. Osäkerheten på marknaden hade heller inte så stor effekt på efterfrågan av tjänster när det gäller energimarknaderna och dess regelverk. Den starka utvecklingen i Sydostasien bidrog också till att lindra de negativa effekterna av de ekonomiska oroligheterna i Europa.

En tydlig trend på marknaden är att målen att minska koldioxidutsläppen har lett till ökat fokus på hur energi konsumeras snarare än hur det produceras. Att effektivisera energiförbrukningen ger snabbare resultat och sker ofta utan statliga subventioner, till skillnad från investeringar i nya kraftanläggningar för förnyelsebar energi.

Trots lågkonjunktur bedöms världens energibehov som fortsatt stora. Befintliga kraftanläggningar behöver bli effektivare för att leverera mer kapacitet och bättre miljöprestanda. På fler och fler marknader blir hållbarhetsfrågorna kring energianvändningen en allt viktigare fråga. Divisionen gör därför bedömningen att energisektorn är ett fortsatt tillväxtområde med stor potential.

UTÖKAD VATTENKRAFTSORDER I SCHWEIZ

I november vann ÅF en betydande tilläggsorder för ett pågående vattenkraftsprojekt, Nant de Drance, i Schweiziska alperna, som ska tas i drift 2017. Tilläggsuppdraget handlar om konstruktion, design och projektledning för att öka kraftverkets kapacitet från 600 MW till 900 MW. ÅF har en referensportfölj med projekt för 300 vattenkraftsanläggningar och över 100 dammanläggningar i över 30 länder.

Division Energy

EnerjiSA Başkent Electricity Distribution Co är ett av de största privata elbolagen i Turkiet med mer än 3 miljoner kunder och en marknadsandel strax under tio procent. Företaget tog hjälp av ÅF för att effektivisera verksamheten och öka kvaliteten på sina tjänster.

ÅF gör turkisk el effektivare





För att stärka sin position på marknaden beslutade EnerjiSA Başkent Electricity Distribution Co att investera i nya ledningssystem som kunde hantera planering, kontroll, övervakning och distribution. De nya systemen fungerar som en plattform som kopplar samman andra viktiga system inom företaget. ÅFs uppdrag var omfattande, från att kartlägga den grundläggande systemdesignen och fastställa vilka funktionella krav systemet måste uppfylla till att beräkna budget och iscensätta en internationell upphandling. En annan viktig del av projektet handlar om att föreslå förändringar i företagets interna processer så att det nya systemet kan utnyttja sin fulla potential.

Gerhard Neubauer, VD på EnerjiSA Başkent Electricity Distribution Co, vilka var de största utmaningarna med det här projektet?

"En av de största utmaningarna var att identifiera kraven på det mest lämpade SCADA-systemet för Enerjis behov. En annan utmaning var att förbereda en specifikation som stämde överens med kraven men som ändå kunde öppna för bra konkurrens mellan olika leverantörer."

Varför valde ni ÅF?

"Det var på grund av deras erfarenhet och kunskap om vår företagsgrupp som de fått genom tidigare genomförda studier – förutom det faktum att de även hade det bästa anbudet sett ur ekonomisk vinkel."

Ge en kort utvärdering!

"Vi är nöjda med de tjänster som tillhandahålls inom ramen för avtalet. Det seniora teamet har kunskaper om regler och föreskrifter på marknaden som bidrog ytterligare till tjänsternas värde."

Hur är det att samarbeta med folket på ÅF?

"Det team som arbetade med det här SCADA-projektet jobbade hårt och energiskt."



Gerhard Neubauer

VD för EnerjiSA Başkent Electricity Distribution Co

Division Industry är Nordens ledande industriteknikkonsult. Industry finns geografiskt nära kunderna och har bransch- och anläggningskunnande. Erfarenheterna från tidigare genomförda projekt och kunskaperna från andra branscher gör divisionen till en viktig partner för en kund som vill utveckla en konkurrenskraftig industrianläggning. Ställningen är särskilt stark inom industriell automation som industrin kan nyttja till att förbättra lönsamheten och minska miljöpåverkan.

Komplett partner som ökar lönsamheten i alla branscher

Erbjudande – en komplett teknikpartner för alla branscher

Industry genomför uppdrag i alla industribranscher och är Nordens största leverantörsberoende konsult inom sitt område. Exempel på teknikdiscipliner är processteknik, tekniska beräkningar, reglerteknik, industriell IT, automation, elkraft, mekanik, rörkonstruktioner och besiktningar. Tjänsterna täcker allt, från tidiga faser som förstudier och design till senare skeden som genomförande och driftsättningar.

Industry är ledande inom industriautomation i Europa. Verksamheten med processingenjörer med specialkunskaper inom olika bransch- och teknikområden var den som växte snabbast under 2011.

Divisionen är ansvarig för energi och kärnkraft i Skandinavien med ett nära samarbete med division Energy kring energiuppdrag. För övriga industrisektorer har Industry ett globalt ansvar.

Nyckeltal	2011	2010
Rörelsens intäkter, MSEK	1 533,4	1 340,0
Rörelseresultat, MSEK	177,9	119,9
Rörelsemarginal, %	11,6	9,0
Andel av intäkter, %	29	31
Årsanställda	1 280	1 200
Rörelseresultat per årsmedarbetare, TSEK	139	100

TILLVÄXT VATTENKRAFT OCH ELNÄT

I början av 2011 integrerades det nyförvärvade konsultbolaget Energo med verksamhet i Stockholm, Malmö och Helsingborg. Det ledde till stark tillväxt inom vattenkraft, dammsäkerhet, vindkraft, elnät och kraftförsörjning.

Fakta om division Industry

- Erbjuder ingenjörstjänster inom alla teknikdiscipliner i alla industribranscher.
- Ansvarig för energi och kärnkraft i Skandinavien och övrig industri "world wide".
- Cirka 1 300 medarbetare på ett 50-tal kontor i Sverige, Norge, Danmark, Estland och Spanien.
- Andelen av koncernens totala omsättning är 29 procent.
- Drygt 20 procent av uppdragen sker utanför Sverige med pågående projekt i drygt 40 länder.

Andel av omsättningen

29%

Framgångsfaktorer

Med cirka tio procent av den svenska teknikonsultmarknaden och en särklassig position som ledande i Norden vet de kunder som söker en teknisk samarbetspartner att ÅF med stor sannolikhet har genomfört ett liknande projekt tidigare med lyckat resultat. Division Industry finns geografiskt nära sina kunder, har gott om resurser och är beredda att ta ett funktionsansvar.

Exempel på tjänster

Industry erbjuder tjänster till företag som har industrianläggningar. Många uppdrag kretsar kring att effektivisera eller modernisera befintliga produktionsanläggningar men ibland handlar det även om att utveckla helt nya anläggningar. Antingen är konsulterna integrerade i kundens egen organisation eller så tar Industry ett helhetsansvar för en funktion eller leverans. Konsulterna har bred branschfarenhet och kan till exempel vara processingenjörer, multidisciplinära projektledare för stora projekt, design- eller beräkningsingenjörer och specialister inom olika teknikområden.

Exempel på uppdrag är studier av tekniska eller ekonomiska konsekvenser inför investeringsbeslut, nya styrsystem för en produktionslinje i en fabrik, integrering av ett produktionssystem med affärssystem samt mekaniska eller elektriska konstruktioner för kraftverk.

Hållbarhetsaspekterna får allt större betydelse med fokus på energi-effektivisering, förbättrad resurshantering och kostnadsbesparingar.

Vad gör din division unik?

"Vi har både djup och bred kompetens att genomföra industriprojekt i alla branscher. Vi kan erbjuda specialkompetens eller ta ett totalt funktionsansvar – alltid med väl beprövade lösningar. Vi finns nära kunderna, kommer med kort varsel och kan deras processer och anläggningar."

Ge exempel på affärssynergier med övriga divisioner?

"Många av våra stora projekt är multidisciplinära och kan bara ske tillsammans med kollegor från övriga divisioner. Till exempel jobbar vi tätt ihop med bergsingenjörerna på Infrastructure kring gruvindustrin. Och omvänt bidrar vi till deras stora infrastruktursprojekt, och sjukhusbyggen. När det gäller tillverkningsindustrin arbetar vi ofta nära produktutvecklingsingenjörerna på Technology. Och eftersom många stora energibolag är internationella gör vi de flesta stora internationella energiprojekt tillsammans med Energys energikonsulter."

Vad är du mest nöjd med avseende 2011?

"Jag är väldigt stolt över att vår division spelar så stor roll att hålla igång och utveckla svensk och nordisk industri. Vi hjälper våra kunder att bli mer lönsamma och hållbara vilket är bra för dem, för oss och hela samhället."

Vad är viktigast de närmaste tre åren?

"Vi växer kraftigt och uppdragen blir mer pressade ekonomiskt och tidsmässigt. Då är det extra viktigt att vi fortsätter att hålla hög kvalitet och hållbarhet i våra projekt."



Per Magnusson,
chef för division Industry

Kunder – ökat funktionsansvar och låg konjunkturkänslighet

En tydlig trend är att kunderna söker sig till en pålitlig partner som har stora resurser inom många olika teknikriktningar och som kan erbjuda lokal närvaro. De egna ingenjörstaberna hos kunderna minskar och beroendet av enskilda nyckelpersoner ersätts oftare av att ÅF tar ansvar för tekniska lösningar och leveranser. Industry arbetar inom alla industribranscher med en särskilt stark ställning inom energi-, kärnkrafts-, gruv-, livsmedels-, läkemedels-, massa & pappers-, samt övriga processindustrin.

Strategin är att cirka 80 procent av omsättningen ska komma från lokala kunder och 20 procent från gemensamma projekt. Det gör också att Industry kan växa med sina kunder och följa med dem när de till exempel gör internationella satsningar.

- Industry har över 3 000 aktiva kunder.
- De tio största kunderna står för 29 procent av divisionens omsättning.
- Den enskilt största kunden står för tio procent av omsättningen.
- Exempel på kunder: ABB, Bomhus Energi, Chr. Hansen, Eka Chemicals, Forsmark, OKG, Ringhals, Siemens, SSAB, Stora Enso och Stockholm Vatten.

ÅF VANN BETYDANDE PROJEKT FÖR BOLIDEN

I maj utsågs ÅF till teknisk huvudkonsult inom el och automation när Boliden AB investerar i ett nytt industriområde, anriktningsverk, underjordsanläggningar och ny infrastruktur i Garpenberg. Uppdraget är ett av de större som ÅF vunnit inom svensk gruvindustri och beräknas pågå under cirka två år.

Marknad och omvärld – tillväxt inom hållbarhet

Marknaden stärktes successivt under 2011 och utvecklingen omfattade alla industribranscher, vilket gjorde att Industry hade hög beläggning på nästan alla orter samtidigt.

Hållbarhetsfrågorna fortsätter att driva tillväxten med fokus på energi-effektivisering och ökad produktion till lägre energiförbrukning. De stora projekt som bedrivs kring alternativa energikällor kräver mycket ingenjörskunnande och skapar även en rad följduppdrag när elnäten måste anpassas.

Trots den finansiella oron var utvecklingen inom exportindustrin överlag god. När de nordiska bolagen växer och etablerar nya industrianläggningar på nya platser i världen följer ÅF med. Det kan till exempel handla om att samordna och optimera produktionen på olika fabriker via industriella IT-lösningar.

KÄRNBRÄNSLE- FÖRVARING I FORSMARK

I december vann ÅF ett stort uppdrag från SKB (Svensk Kärnbränslehantering) avseende kärnbränsleförvaret i Forsmark. Divisionerna Industry och Infrastructure ansvarar för systemprojekteringen tillsammans och kommer även att engagera andra resurser inom ÅF. ÅF vann ordern tack vare en stark referensportfölj av stora infrastrukturella och industriella projekt samt världsledande kompetens inom kärnkraft.

Division Industry

Boliden har beslutat att investera i en kapacitetsökning från cirka 1,4 till 2,5 miljoner ton malm per år i Garpenberg. ÅF är utsedd teknisk huvudkonsult för områdena EI och Automation när Boliden bygger ett nytt industriområde, anrikningsverk, underjordsanläggningar och ny infrastruktur i Garpenberg. Kontraktet är ett av de större som ÅF vunnit inom svensk gruvindustri och beräknas pågå under cirka två år.

Boliden hämtar mer malm i Garpenberg





Peter Richardson, projektledare för Bolidens expansion i Garpenberg, vilka är de största utmaningarna kring det här projektet?

"De största utmaningarna, som alltid i så här stora projekt, är att nå de satta kraven avseende kostnader, tid och funktion. För Boliden omfattar synen på god prestanda även mycket högt ställda krav på miljö och arbetsmiljö."

Varför valde ni ÅF?

"Vi tilltalades av ÅFs erfarenhet av gruvprojekt. Det är ett företag med stora resurser men som också har bra lokal närvaro."

Vad är ÅFs uppdrag?

"ÅF är utsedd till teknisk huvudkonsult för el och automationsdelarna bestående av allmänkraft och belysning, elkraft lågspänning, processtyrning och processinstrumentering, nätverk för processtyrning, ITV (interntelevision) och brandlarm."

Hur ser du på ÅFs leveransförmåga?

"Hittills har det fungerat bra! Det är alltid en viss startsträcka i ett så här stort projekt men ÅF har klarat att hålla tiderna för sina leveranser."

Hur är personerna på ÅF att jobba med?

"Vi har en bra dialog och jag tycker att de är har varit flexibla när vi någon gång har behövt ändra i planeringen."



Peter Richardson

Projektledare Boliden

Division Infrastructure är ledande i Skandinavien inom tekniska lösningar för infrastruktur. Ett centralt tema i Infrastructures arbete är att hela tiden utveckla nya tekniska lösningar och arbetsgrupper som ökar kundernas lönsamhet och deras förmåga att nå sina mål.

Marknadsledare med hög utvecklingstakt och hållbara lösningar

Erbjudande – konkurrenskraftiga erbjudanden med hållbarhetsfokus

Division Infrastructure är organiserat i fem affärsområden: Belysning, Installation, Ljud och vibrationer, Miljö samt Väg och järnväg.

Infrastructure har de senaste åren tagit en allt starkare position på marknaden genom sin förmåga att leverera kreativa, hållbara, högteknologiska och ekonomiska lösningar.

Framgångsfaktorer

Infrastructure har en stark försäljningsorganisation, gott affärsmannaskap och tjänster med stark inriktning på hållbarhet. En mix av internationella medarbetare och samarbetspartner skapar en starkt utvecklande dynamik i divisionen.

Nyckeltal	2011	2010
Rörelsens intäkter, MSEK	1 527,7	1 233,1
Rörelseresultat, MSEK	116,2	69,0
Rörelsemarginal, %	7,6	5,6
Andel av intäkter, %	29	29
Årsanställda	1 294	1 065
Rörelseresultat per årsmedarbetare, TSEK	90	65

Fakta om division Infrastructure

- Kunderna finns inom fastighetsmarknaden, bygg- och anläggningssektorn samt offentlig sektor.
- Tjänstefloran omfattar både helhetslösningar och punktinsatser, från planering till genomförande.
- Samhällsbyggnad och energieffektivitet är prioriterade tillväxtområden.
- Cirka 1 400 medarbetare arbetar på ett 40-tal kontor i Sverige, Norge, Danmark och Tjeckien. Dessutom utförs punktinsatser över hela världen, till exempel i Ryssland och Kina.
- Andelen av koncernens totala omsättning är 29 procent.

Andel av omsättningen

29%

Exempel på tjänster

Inom belysningsområdet är ÅF ledande inom rådgivning, design och projektering av belysningslösningar i Skandinavien. Ljusdesigners, ingenjörer, fysiker, kultur- och kommunikationsarbetare skapar funktionella, estetiska och miljövänliga belysningsanläggningar med människors liv och behov i fokus.

Det största affärsområdet är Installation som också är Sveriges största konsult för kvalificerade tjänster inom ny- och ombyggnad av kommersiella, industriella och offentliga fastigheter. Vanliga uppdrag är att förbättra funktionalitet, driftsekonomi och miljöprestanda.

Ljud och vibrationer har unik spetskompetens inom buller-, vibrations-, och akustikfrågor. Affärsområdet möter behov inom industri, samhällsplanering, byggnader och produktutveckling.

Miljö erbjuder miljökonsekvensutredningar och tillståndsärenden. Affärsområdet erbjuder tjänster inom samtliga av ÅFs branschområden.

Väg och järnväg erbjuder tjänster från utredningar till installation. Inom vägområdet rör tjänsterna till exempel markanläggningar, geoteknik och bergteknik samt utredningar om trafiklösningar och andra samhällsbyggnadsprojekt med stora väginslag. Inom järnväg handlar uppdragen främst om spårdragning, elsystem, signalsystem och trafik kommunikation.

Vad gör din division unik?

"Vi har tagit en ny position på den nordiska infrastrukturmarknaden i och med att vi för in fler av ÅFs internationella kollegor i våra projekt. Vi erbjuder spännande spjutspetskunnande samtidigt som vi breddar våra hållbarhetslösningar."

Ge exempel på affärssynergier med övriga divisioner?

"Det finns många goda exempel men om jag bara ska peka på ett enda är det att vi tillsammans med Industry lyckats skapa ett mycket kraftfullt erbjudande inom kärnkraftsområdet. Det uppdraget vi under året vann för SKB:s kärnbränsleförvaring i Forsmark hade varit omöjligt utan ÅFs unika förmåga att ta vara på erfarenheter inom företaget."

Vad är du mest nöjd med avseende 2011?

"Tillväxten. ÅF är ett attraktivt företag och jag är väldigt nöjd med att vi lyckas omsätta det till en stark förmåga att rekrytera nya kompetenta medarbetare."

Vad är viktigast de närmaste tre åren?

"Vi ska fortsätta att överraska våra kunder och göra nya unika erbjudanden så att vi alltid upplevs som det bästa valet."



Mats Pålsson,
chef för division Infrastructure

Kunder – stora och långa projekt över konjunkturcykler

Infrastructures kunder är ofta stora marknadsledande företag som är involverade i offentliga projekt. Många kunder finns inom fastighetssidan, ett aktuellt och mycket omfattande exempel är Skanska som anlitar ÅFs ingenjörer för att projektera komplexa delar av Nya Karolinska sjukhuset strax norr om Stockholm.

I och med att många projekt är finansierade via den offentliga sektorn så är konjunkturkänsligheten begränsad samtidigt som projekten ofta löper över många år. Det gör också att orderläget ofta är mer långsiktigt överblickbart än inom andra verksamheter. Samtidigt upplever marknaden en allt hårdare konkurrens och antalet utländska aktörer ökar i takt med att rörelserna inom EU ökar.

Infrastructure har en mycket stor kundbas vilket också dämpar marknadsfluktuationerna. En viktig trend är att allt fler uppdrag drivs av effektiviseringsbehov. Sådana pågår i alla konjunkturlägen.

- Divisionen har cirka 5 200 kunder.
- Cirka 50 procent av kunderna kommer från offentliga sektorn och cirka 50 procent från den privata. Många av de privata kunderna arbetar i sin tur med offentliga uppdrag.
- De tio största kunderna står för cirka en tredjedel av omsättningen.
- Exempel på viktiga kunder är Trafikverket, Skanska, SL och Danmarks Vejdirektorat.

STORA UPPDRAG FÖR FÖRBIFART STOCKHOLM

Under sommaren 2011 kom arbetet med Förbifart Stockholm igång på uppdrag av Trafikverket efter en periods försening på grund av överklaganden. Uppdragen består i att projektera trafikplatserna Akalla och Häggvik samt bergtunnlar från Skärholmen till Häggvik.

Marknad och omvärld – tillväxt och allt starkare marknad

2011 uppvisade en successivt bättre efterfrågan med en överlag tillfredsställande beläggningsgrad för Infrastructure. De stora offentliga projekten var den främsta motorn för efterfrågan. Divisionen uppvisade under året en kraftig tillväxt i antalet medarbetare, särskilt inom lösningar för vägar, spårbunden trafik och fastigheter. Inom fastighetssidan efterfrågade allt fler kunder energieffektivisering. Orderläget utvecklades mycket bra inför 2012.

Sammanfattningsvis bedöms de långsiktiga tillväxtmöjligheterna som fortsatt goda, inte minst eftersom kundernas intresse för miljöåtgärder och energieffektiviseringar är så stort. För det nordiska väg- och järnvägsnätet finns det många stora och långsiktiga offentliga investeringsbeslut vilka bedöms hålla efterfrågan hög under ett antal år.

EXPANSION I TJECKIEN

I oktober förvärvade ÅF den tjeckiska teknikkonsulten CityPlan. Bolaget har cirka 70 medarbetare i Prag med fokus på infrastrukturell konsultverksamhet och specialistkompetens inom energi/miljö, transport och säkerhet. Genom köpet blir ÅF en av de ledande teknikkonsulterna i landet.

Division Infrastructure

Förbifart Stockholm är en ny sträckning för E4 väster om Stockholm som kommer att förenkla vardagen och skapa möjligheter för fortsatt utveckling i en starkt växande region. ÅF har tillsammans med teknikkonsultföretaget URS Scott Wilson UK vunnit uppdragen att projektera trafikplatserna Akalla och Häggvik samt bergtunnlarna. Beställare är Trafikverket.

Stockholmstrafiken leds utanför staden

Leden binder samman de norra och södra länsdelarna, avlastar Essingeleden och innerstaden samt minskar sårbarheten i Stockholms trafiksystem. Av vägens 21 km ska drygt 18 km gå i tunnel. Restiden för hela sträckan beräknas till 15 minuter. Byggstart planeras till år 2013 och byggtiden är minst åtta till tio år.



Alexandra Stassais Söderblom är projektledare på Trafikverket för Förbifart Stockholm, delen Akalla – Häggvik. Vilka är de största utmaningarna kring det här projektet?

"Förbifart Stockholm är Trafikverkets största infrastrukturprojekt genom tiderna. ÅF har tillsammans med URS Scott Wilson två stora uppdrag i projektet; dels bergtunnlarna, dels trafikplatserna Akalla och Häggvik. Att som konsult ansvara för att förfrågningsunderlagen kommer fram med rätt kvalitet, i tid och till rätt kostnad är en enorm utmaning. Det kräver väldigt mycket av alla samarbetsparter att få detta att löpa smidigt. Och vi är absolut på god väg."

Varför valde ni ÅF?

"Trafikverket gör offentliga upphandlingar och ÅF/URS Scott Wilson uppfyllde Trafikverkets ställda krav, hade högst mervärde i utvärderingen och låg lägst i pris."

Beskriv ÅFs tjänster, vilka behov möter de?

"Trafikverkets behov av duktiga, lyhörda konsulter uppfylls till stora delar av ÅF. Tillsammans med URS Scott Wilson kompletteras organisationen till att bli en komplett projektör för ett komplext projekt."

Något övrigt?

"Samarbetet fungerar mycket bra. Det är spännande med en ny aktör för oss på Trafikverket. Att ÅF dessutom arbetar med URS Scott Wilson i detta projekt ger oss möjlighet att få input från övriga Europa."



Alexandra Stassais Söderblom

Projektledare i Förbifart Stockholm

Trafikverket

Division Technology har skapat en allt starkare position på den svenska marknaden med en ledande position särskilt inom IT, produktutveckling och försvarsteknik. ÅFs starka ställning inom hållbarhetslösningar har bidragit till de ökade marknadsandelarna tillsammans med faktorer som trygghet och mångårig erfarenhet.

Pålitlig partner som växer kraftigt inom högteknologisk IT

Erbjudande – lång och bred erfarenhet av högteknologiska lösningar

Division Technology verkar inom tre områden: Försvar, IT och Produktutveckling. Närmare en tredjedel av omsättningen kommer från telekommunikationsbranschen. I takt med kraftigt ökande organisk tillväxt har marknaden börjat se Technology som en av de betydande aktörerna bland IT-konsultföretagen.

Framgångsfaktorer

Technology är en trygg och pålitlig samarbetspartner som enligt de kundundersökningar som genomförs håller sina löften kring kvalitet och leveransförmåga. Divisionen har också de senaste åren gjort satsningar på att öka sin förmåga att skapa attraktiva erbjudanden som gör att kunderna kan nå sina mål.

Nyckeltal	2011	2010
Rörelsens intäkter, MSEK	891,0	719,3
Rörelseresultat, MSEK	96,1	69,1
Rörelsemarginal, %	10,8	9,6
Andel av intäkter, %	17	17
Årsanställda	699	616
Rörelseresultat per årsmedarbetare, TSEK	138	112

VIKTIGA NYA UPPDRAG

Under året vann ÅF flera betydelsefulla order från FMV (Försvarets Materielverk). Uppdragen rör mobila ledningsplatser, upphandling, tekniska utredningar och projektplanering. Technology vann också nya projekt med bland andra Volvo, Scania och Bombardier.

Fakta om division Technology

- Kunderna finns inom försvarssektorn, telekommunikation, fordons- och verkstadsindustrin samt medicinteknik.
- Tjänsterna omfattar allt från korta punktsatser till komplexa helhetsåtaganden. Andelen projekt med hållbarhetslösningar ökar strukturellt.
- Cirka 800 medarbetare arbetar på 12 kontor, främst i tillväxtregionerna kring Stockholm, Göteborg och Malmö.
- Andelen av koncernens totala omsättning är 17 procent.

Andel av omsättningen

17%

Exempel på tjänster

Inom IT åtar sig Technology allt från stora projektåtaganden till spjutspetstjänster. Målet är att skapa lönsamma och hållbara lösningar till kunderna som är till exempel teleoperatörer, nätägare, kommuner och fordonsföretag. Uppdragen kan exempelvis vara tekniska IT-säkerhetsutredningar, upphandling och implementering av kommunikationslösningar, samt planering och projektering av mobila och stationära bredbandsnät. Technology utvecklar och förvaltar även kundanpassade IT-lösningar till svensk exportindustri, myndigheter m m.

Inom Försvar erbjuder divisionen leverantörsoberoende tjänster inom samhällssäkerhet och underhållsteknik. Kunderna är både offentliga och privata. Uppdragen är till exempel att analysera olika problemställningar, fungera som upphandlingsstöd och arbeta med anpassningar av system. Konkreta exempel är varningssystem, utredningar om hur radarstationer till havs påverkas av vindkraftverk och installation av mobila ledningsplatser.

Inom Produktutveckling erbjuder Technology tjänster i hela kedjan från förstudier till serieproduktion kring till exempel inbyggda system, mekanik, programmering och produktförvaltning.

Vad gör din division unik?

"Vi erbjuder ÅFs samlade kompetens till den högteknologiska IT-branschen. Här finns otroligt många erfarenheter som kunderna kan ta del av."

Ge exempel på affärssynergier med övriga divisioner?

"Låt mig peka ut ett par bland många. Med Industry samarbetar vi mycket kring automationslösningar där vi bland annat bidrar med kompetens kring affärs- och logistiksystem. Med Infrastructure arbetar vi tillsammans med avancerade IT-system inom samhällsbyggnad och järnväg, till exempel passagerarinformation och styrsystem."

Vad är du mest nöjd med avseende 2011?

"Att vi har lyckats växa med cirka 20 procent organiskt och att vi gjort det med lönsamhet. Vi har lyckats med hjälp av bra profilering och målmedvetna rekryteringskampanjer."

Vad är viktigast de närmaste tre åren?

"Vi ska bli ännu bättre på att skapa lösningar som ökar kundernas konkurrenskraft. Det handlar om vår säljförmåga, att kunna rekrytera de bästa medarbetarna och att skapa ett eget erfarenhetsutbyte som ger hävstångseffekter. Visionen är: 'To be the best partner to the best client.'"



Johan Olsson,
chef för division Technology

Ibland handlar det om komponenter och ibland kompletta produkter. Exempel på produkter är pacemakers, basstationer för 4G och system för tågstyrning.

Eftersom en produkts största totala miljöpåverkan under dess livscykel uppstår redan vid tillverkningen är det viktigt att tänka hållbart från början. Under 2011 lanserades en tjänst som certifierar kunders komponentval så att de möter de hållbarhetskrav som ställs. Erbjudandet är utvecklat på ÅF EcoDesign Center som erbjuder miljöanpassad produktutveckling, till exempel energibesparande lösningar. Erfarenheterna från ÅF EcoDesign Center präglar många av Technologys övriga erbjudanden inom produktutveckling.

Kunder – långa partnerskap

Technology har en bred kundbas inom verkstads- och fordonsindustrin, försvarssektorn samt inom medicinteknik och livsvetenskap. Kundrelationerna är till stor del präglade av samverkan och långsiktigt partnerskap, något som är särskilt tydligt inom försvarssektorn.

De kunder som väljer ÅFs produktutvecklingstjänster finns i hela skalan från de stora företagens forsknings- och utvecklingsavdelningar till de mindre tillväxtföretagen som väljer att outsourca sin utveckling.

Andelen stora uppdrag, och till och med helhetsåtaganden, växer strukturellt. Eftersom Technology har stor bredd och lång erfarenhet kan divisionen ofta skapa rätt erbjudanden till de ofta alltmer komplexa upphandlingar och projektutvärderingar som präglar trendutvecklingen.

GENOMBROTT INOM FINSK FÖRSVARSSINDUSTRI

I början av 2011 påbörjades ett uppdrag från finländska Patria kring utveckling av pansar-terrängvagnar till det svenska försvaret.

Eftersom ÅF har en stark förmåga att rekrytera de allra bästa konsulterna kan kunderna vara säkra på att ÅF har rätt kunskaper och resurser.

- Divisionen har cirka 350 kunder.
- De tio största kunderna står för drygt 66 procent av omsättningen.
- Exempel på viktiga kunder är Atlas Copco, Bombardier, Electrolux, Ericsson, FMV, GE Healthcare, Patria, Saab, Scania och Volvo.

Marknad och omvärld – bra marknad, stark organisk tillväxt

2011 präglades av tillväxt och god efterfrågan inom samtliga marknadsområden. Den starka globala efterfrågan på mobilt bredband fortsatte att driva tillväxten och bidrog till att generera nya affärer, till exempel inom avancerade testsimulatorer för mobilsystem. Även i den konjunkturoberoende försvarsindustrin stärktes efterfrågan.

Överlag är känsligheten för konjunktursvängningar begränsad. Försvarssektorn styrs främst av andra variabler och när det gäller produktutveckling och inte minst produktvård har kunderna behov i alla konjunkturcykler.

Under året var det stor efterfrågan på ingenjörer med specialinriktning inom kommunikationslösningar och mjukvaruutveckling. Technology kunde möta behoven genom att rekrytera ett stort antal nya medarbetare. Sett till helåret var den organiska tillväxten 20 procent.

Miljöanpassningar fortsatte att vara en viktig tillväxtmotor.

UPPDRAG FRÅN STORT INTERNATIO- NELLT PROJEKT

I november tecknade ÅF ett ramavtal med ESS AB (European Spallation Source) i Lund. ESS är ett Europeiskt projekt med 17 partnerländer som syftar till att bygga världens främsta neutronkälla för materialforskning i Lund. Det blir en flervetenskaplig forskningsanläggning som öppnar nya möjligheter för forskare inom hälso-, miljö-, energi-, klimat-, transport- och ingenjörsvetenskap, läkemedel och arkeologi.

Division Technology

Hertz Norden är en franchisedel av Hertz, världens största biluthyrningsföretag. Företaget behövde förstärka sina resurser kring IT-strategi och vände sig till ÅF för att få hjälp med både förvaltning och utveckling av sitt IT-system. ÅF har ett långsiktigt partneruppdrag sedan 2007 som syftar till förbättra Hertz affärsmöjligheter.

Världens största biluthyrare valde ÅF





Vilka har varit de största utmaningarna kring det här projektet?

"Vi hade tidigare interna resurser för att förvalta och utveckla systemet men bestämde oss för att lämna över den rollen till ÅF. En stor utmaning var att göra den överlämningen så smidig som möjligt. ÅF hade erfarenhet av liknande processer och kunde hantera det hela på ett bra sätt och sätta in rätt kompetenser på alla funktioner."

Varför valde ni ÅF?

"ÅF hade ett industriellt tänkande kring IT-projekt som passade oss bra. De förstod kärnan i vår affär vilket såklart är helt centralt för att i längden kunna utveckla rätt lösningar till ett affärssystem."

Hur ser du ÅFs leveransförmåga?

"Leveransförmåga handlar först och främst om två saker. Dels gäller det att ha resurser att utföra ett arbete och sedan gäller det att leverera kvalitet. ÅF uppfyller båda kraven på ett utmärkt sätt. Vi har idag ett betydligt stabilt system än tidigare."

Något annat du vill säga om samarbetet?

"Det är ett partnerskap som fungerar och som utvecklas. ÅF har förståelse för den speciella bransch vi jobbar i som kräver en känsla både för resebranschens snabba förändringar och industrins mer långsiktiga mönster. Jag tycker också att det finns en glädje på det personliga planet mellan de personer som samarbetar på Hertz och på ÅF. Det är en slags avspänd affärsmässighet som präglar vår relation."



Niklas Siljeblad

**VD för Hertz Danmark och IT-chef för
Hertz Norden**

ÅF-aktien

ÅFs B-aktier är noterade på Stockholmsbörsen sedan januari 1986. ÅF hade tidigare verkat i föreningsform från 1895 till 1980 och från 1981 som aktiebolag. ÅFs B-aktier handlas på Nasdaq OMX Stockholm och ingår i listan Mid Cap under beteckningen AF B. Det samlade marknadsvärdet på ÅFs aktier, inklusive A-aktien, uppgick vid årsskiftet till 3 781 (4 743) MSEK.

Kursutveckling och omsättning

Aktiekursen för AF B var vid årets utgång 111 kronor, en minskning med 20 procent under 2011. Under samma tidsperiod sjönk OMXSPI-index med 17 procent och Mid Cap-index med 25 procent.

Under året omsattes totalt 11 710 508 (15 325 671) aktier, till ett värde av 1 238 (2 197) MSEK. Fördelat per börsdag uppgick omsättningen i genomsnitt till 5,3 (8,7) MSEK.

Avslut i aktien skedde under 100 (100) procent av antalet 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 2011 års verksamhet föreslår styrelsen en utdelning om 5,00 (4,00) kronor per aktie.

Återköp av egna aktier 2011

ÅF har i sitt förvar totalt 384 000 egna B-aktier relaterade till 2009, 2010 och 2011 års "Prestationsbaserat Aktieprogram". Under 2011 har 100 000 ÅF-aktier återköpts.

Investerarrelationer

Intresset för ÅF-aktien har varit fortsatt stort under 2011. Bolaget bedriver ett långsiktigt kommunikationsarbete gentemot kapitalmarknaden. I september genomfördes årets kapitalmarknadsdag med fokus på ÅFs Vision 2015 samt en fördjupning i division Technology. Kapitalmarknadsdagen, som arrangerades på ÅFs huvudkontor i Stockholm, besöktes av ett 40-tal investerare, finansanalytiker, press och media. Därutöver har VD, CFO och informationschefen genomfört så kallade "IR-roadshows" i bland annat London under 2011. Under året genomfördes dessutom närmare 50 enskilda investerarmöten vid huvudkontoret i Stockholm.

Analytiker som bevakar ÅF regelbundet

Johan Dahl, Erik Penser Bankaktiebolag

Daniel Djurberg, Nordea

Mats Liss, Swedbank Markets

David Jacobsson, Öhman Pareto

Viktor Lindeberg, Carnegie

Anders Tegeback, Handelsbanken Capital Markets

"Arbetet med medarbetarfrågor, kommunikation och investerarrelationer är i världsklass"

Daniel Djurberg är senioranalytiker på Nordea och följer många bolag inom tekniksektorn.

Berätta om din syn på ÅFs utveckling!

"Bolaget har genomfört en lyckosam omvandling och blivit mer effektivt, modernt och miljömedvetet. Arbetet med medarbetarfrågor, kommunikation och investerarrelationer är i världsklass och ligger fortfarande steget före konkurrenter. Det finns fortfarande en del kvar att göra när det gäller intern effektivisering som till exempel säljprocesser, men ÅF har adresserat frågorna. Under 2011 har man haft lite otur med såväl operativa "efterskalv" från Fukushima samt den starka schweizerfransen, vilket påverkat affärsområdet Energy kraftigt negativt. Utsikterna här ser dock bättre ut inför 2012."

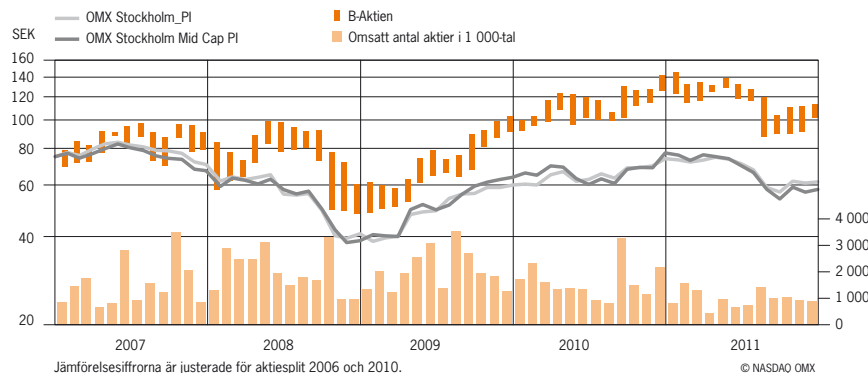
ÅF har fortsatt starka expansionsplaner och tillväxten ska ske under lönsamhet. Hur ser du på det?

"Så här långt kan man lita på att ÅFs ledning inte forcerar fram förvärv till ogynnsamma villkor och dessutom letar de bolag som tillför marknad eller kompetens. För mig som arbetade under IT-yrans förra decennium är det en självklarhet att tillväxt ska ske under lönsamhet och att förvärv så snart som möjligt ska vara värdeskapande på vinst per aktie."

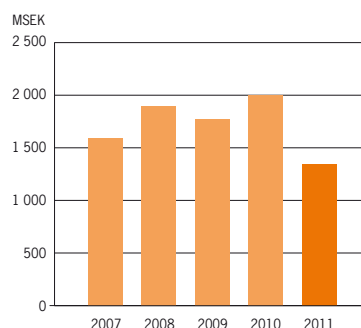
Vem bör överväga att ha ÅF-aktien i sin portfölj?

"ÅFs goda möjligheter till stabil tillväxt över tid och attraktiv värdering gör bolaget till en intressant långsiktig investering. Kortsiktiga investerare ska vara försiktiga eftersom aktiehandeln i ÅFs och många andra liknande bolag har en begränsad likviditet, vilket vid instabila marknadslägen kan leda till kraftiga kursrörelser, som dock normaliseras över tid."

ÅF-aktiens utveckling, fem år



Årlig omsättning i aktien ÅF B



Totalavkastning, fem år



FRAMGÅNGSRIKT IR-ARBETE

För tredje året i rad uppmärksammades ÅFs IR-arbete när ÅFs informationschef Viktor Svensson utsågs till Nordens bästa IR-chef bland Mid Cap-bolag i kategorin Industribolag. Undersökningen, som genomförs årligen av analysföretaget Regi Research & Strategi och tidningen Dagens Industri, sker genom intervjuer av ett stort antal svenska och europeiska finansanalytiker.

Aktiekapitalets utveckling

År	Kvotvärde	Förändring	Förändring av antalet aktier		Totalt antal aktier		Summa aktier	Aktiekapital
			A-aktier	B-aktier	A-aktier	B-aktier	Antal	TSEK
1984	50	ÄF ger ut konvertibla skuldebrev till medarbetarna			727 460		727 460	36 373
1985	50	Omstämpling	-42 600	42 600	684 860	42 600	727 460	36 373
1986	50	Nyemission och notering av B-aktien på A listan		300 000	684 860	342 600	1 027 460	51 373
1987	20	Fondemission och split	684 860	1 370 060	1 369 720	1 712 660	3 082 380	61 648
1990	20	Konvertering av 1984 års konvertibla skuldebrev	269 420	480 580	1 639 140	2 193 240	3 832 380	76 648
1994	20	Omstämpling	-810 475	810 475	828 665	3 003 715	3 832 380	76 648
1996	20	Fondemission	414 332	1 501 857	1 242 997	4 505 572	5 748 569	114 971
1997	20	Omstämpling	-840 778	840 778	402 219	5 346 350	5 748 569	114 971
2004	20	Nyemission		175 807	402 219	5 522 157	5 924 376	118 488
2005	20	Nyemission		37 766	402 219	5 559 923	5 962 142	119 243
2006	10	Split 2:1	402 219	5 559 923	804 438	11 119 846	11 924 284	119 243
2006	10	Nyemission		1 121 527	804 438	12 241 373	13 045 811	130 458
2006	10	Nyemission		3 232 164	804 438	15 473 537	16 277 975	162 780
2007	10	Nyemission		90 951	804 438	15 564 488	16 368 926	163 689
2007	10	Konvertering av 2005/2008 års konvertibla skuldebrev		566 307	804 438	16 130 795	16 935 233	169 352
2008	10	Konvertering av 2005/2008 års konvertibla skuldebrev		94 268	804 438	16 225 063	17 029 501	170 295
2010	5	Split 2:1	804 438	16 225 063	1 608 876	32 450 126	34 059 002	170 295
2011	5		804 438	16 225 063	1 608 876	32 450 126	34 059 002 ¹⁾	170 295

¹⁾ Varav 384 000 aktier i eget förvar.

Ägare i Sverige och utomlands

31 december 2011	Procent av kapitalet
Sverige	65,0
Övriga Norden	6,0
Övriga Europa	14,7
USA	12,7
Övrigt	1,6

Antal aktieägare minskade med 396 under 2011 till 6295.

Ägarkategorier

31 december 2011	Procent av kapitalet
Utländska ägare	40,4
Svenska ägare	59,6
Varav:	
Institutioner	48,1
Privatpersoner (inklusive fåmansbolag)	11,5

Storlek på aktieinnehav

31 december 2011		
Antal aktier	Antal aktieägare	Innehav, procent
<500	4 016	2,2
500–5 000	1 993	9,1
>5 000–	286	88,7
Totalt	6 295	100,0

De tio största ägarna den 31 december 2011

Ägare	A-aktier	B-aktier	Innehav procent	Röster procent
Ångpanneföreningens Forskningsstiftelse	1 602 876	3 832 576	16,0	40,9
Nordea Investment Funds	0	3 005 432	8,8	6,2
Swedbank Robur fonder	0	2 746 269	8,1	5,7
Capman Public Market Investment S.A.R.L.	0	2 000 000	5,9	4,1
Afa Försäkring	0	1 332 793	3,9	2,8
NTC Various Fiduciary Capit	0	1 014 520	3,0	2,1
SHB: Odin Sverige Aksjefondet	0	818 707	2,4	1,7
SSB CL Omnibus AC OM09 (30 PCT)	0	726 126	2,1	1,5
Mellon US Tax Exempt Account	0	704 328	2,1	1,4
Stiftelsen Åfond 1997	0	549 269	1,6	1,1
Summa de 10 största ägarna	1 602 876	16 180 751	53,8	67,5
Summa övriga ägare	6 000	16 269 375	46,2	32,5
Summa 2011-12-30	1 608 876	32 450 126	100,0	100,0

Nyckeltal per aktie¹⁾

SEK	2011	2010	2009	2008	2007
Aktiekurs 31 december	111,00	139,25	97,75	59,50	84,50
Resultat före skatt	12,38	23,34	10,87	13,42	9,63
Resultat efter skatt	9,07	21,02	7,93	9,54	6,58
Resultat efter skatt, efter utspädning	9,02	20,95	7,91	9,54	6,56
Eget kapital exklusive innehav utan bestämmande inflytande	72,38	69,47	53,68	49,73	39,41
Direktavkastning, procent	4,5 ²⁾	2,9	4,1	5,5	3,8
Utdelning	5,00 ³⁾	4,00	4,00	3,25	3,25
Börsvärde, MSEK	3 780,5	4 742,7	3 329,3	2 026,5	2 862,1

¹⁾ En aktiesplit 2:1 gjordes den 2 juni 2010. Jämförelsesiffrorna är justerade.

²⁾ Beräknad på föreslagen utdelning.

³⁾ Föreslagen utdelning.

Erfarenhet, ett kapital som växer när det sprids

Sara Haack och Jonas Nilsson är bägge delaktiga i ett mentorprogram på Technology. Sara är adept och Jonas mentor. Programmet syftar bland annat till att sprida erfarenheter mellan projektledarna. ÅF har en stor erfarenhetsbank och när en projektledare ställs inför ett nytt uppdrag är det troligt att företaget genomfört ett liknande uppdrag någon gång tidigare. Därför är erfarenhet ett värdefullt kapital som måste användas effektivt.



Sara Haack är civilingenjör och projektledare på Technology. Hon började på ÅF 2010 och har innan dess bland annat arbetat som projektledare för utveckling av industriella vakuumprodukter. Det som lockade med ÅF var att få möjlighet att arbeta med kollegor med varierande erfarenheter och möta skiftande utmaningar från olika branscher. Vid sidan av jobbet har hon familj med två barn – och en islandshäst som hon rider ett par gånger i veckan.

"Mentorprogrammet ger mig möjlighet att bolla idéer och få andra infallsvinklar till utmaningar jag ställs inför från en mer erfaren person. Det ger också insikt om mig själv vad jag har för kunskap, personliga egenskaper men också var jag kan fylla på med mer kunskap. Helt klart en egoboost som alla är värda att få uppleva."

Jonas Nilsson är civilingenjör och arbetar som projektledare på Technology. Han har tidigare jobbat som projektledare inom mjukvara och IT. Han kom till ÅF 2010 och var lockad av både bredden på de olika uppdragen och den öppna atmosfären. När han är ledig tränar han gärna löpning eller åker snowboard. Dessutom gillar han musik, på vinyl eller live på festivaler.

"Att vara mentor ger mig tillfälle att reflektera över egna erfarenheter. Det blir en dialog som ger mig tillbaka tankar som jag kan använda i mitt dagliga arbete. För mig handlar kunskapsdelning inte bara om lärande utan även om inspiration. Det är stimulerande att få arbeta med yngre kollegor som tillför nya perspektiv."

En ny hållbarhetspolicy



Möt ÅFs kvalitetschef Peter Levin och hållbarhetschef Alice Bah Kuhnke i ett samtal om ÅFs nya hållbarhetspolicy.

ÅF har lanserat en hållbarhetspolicy under 2011.

Vad betyder den för ÅFs projekt och uppdrag?

Peter: Den är ett stöd för dem som arbetar i projekt inom områden som ofta har hållbarhetsfrågor att ta ställning till men den påverkar även dem som arbetar i konventionella projekt, som inte till vardags ställs inför den här typen av aspekter. Alla ÅFs medarbetare blir medvetna om vad ÅF arbetar med och på vilka premisser vårt gemensamma arbete måste vila.

Hur fungerar hållbarhetspolicyn i praktiken?

Alice: Vi har arbetat fram verktyg kopplade till policyn. Bland annat en riskbedömning som ska genomföras för varje projekt redan i anbudsfasen. De frågor som ska bedömas handlar om teknik, organisation, ekonomi, miljö och socialt ansvarstagande och om bedömningen resulterar i osäkerhet kring avgörande faktorer i projektet så krävs beslut från högre nivåer i organisationen innan ÅF går vidare med projektet.

Peter: I de sällsynta uppdrag som ÅFs hållbarhetspolicy ligger i riskzonen för att inte kunna efterlevas så genomför vi en mer detaljerad bedömning av specifika hållbarhetsfrågor. I de fallen utförs analysen av hållbarhetschef eller kvalitetschef och beslut om att gå vidare med projektet tas av ÅFs koncernledning.

Hur säkerställer ni att policyn efterlevs?

Peter: Uppföljning är förstås centralt om en policy ska fungera. Vi kan inte enbart förlita oss på ett aktivt internrevisionsarbete, även om det är centralt organiserat i verksamheten och helt oberoende eftersom rapportering sker direkt till revisionsutskottet i ÅFs styrelse. Vi måste också ha ett system för uppföljning och transparens där intern revision är den mest operativa aktiviteten och innebär en genomgripande granskning av ett projekt, projektportfölj eller hel verksamhet. En sektion i ÅF kan räkna med att bli reviderad en gång vart tredje år.

Projekt med hög profil i ÅF och/eller med signifikanta risker blir reviderade minst en gång under projektcykeln.

Alice: Andra aktiviteter i det system vi nu arbetar fram runt vår hållbarhetspolicy handlar om direkt kommunikation med projektledare och operativa affärsledningar som äger projekt som har specifika hållbarhetsfaktorer att ta hänsyn till. Vi har också en rådgivande funktion när det gäller utformning av checklistor och verktyg som behöver tas fram för analys och uppföljning av hållbarhetsaspekter.

Peter: Dessutom har vi inrättat en så kallad whistleblowingkanal. Varje medarbetare i ÅF ges möjligheten att rapportera in brottslighet, verksamhet som är miljöfarlig eller sådant som kan vara en risk för annan persons liv och hälsa. Kanalen går direkt till chefen för den interna revisionen och processen som har satts upp för hantering av eventuella ärenden har höga ambitioner när det gäller att skydda identiteten för uppgiftslämnare.

Hur har hållbarhetspolicyn kommunicerats ut?

Alice: Med vetskap om att kommunikation är lika svårt som det är centralt i ett förändringsarbete arbetade vi fram en långsiktig kommunikationsplan som började med information till alla chefer i olika omgångar för att sedan lansera den till alla medarbetare vilket gjordes under året. Men kommunikationsplanen sträcker sig över flera år med aktiviteter av olika slag. Cheferna är förstås centrala i arbetet med hållbarhetspolicyn eftersom många av de bedömningar som görs och beslut som tas ligger på deras ansvar.

Syns ett resultat av arbetet redan nu?

Peter: Ja, det finns resultat att redovisa. De verktyg som finns kopplade till policyn har tillämpats och de första projekten som behöver en specifik hållbarhetsanalys har identifierats i organisationen och lämnats in till hållbarhetschefen för hantering.

Hållbarhetsredovisning

ÅF strävar efter att bli ett mer hållbart företag. Det vill säga ett företag som medvetet arbetar för att beakta och balansera hållbarhetsbegreppets tre dimensioner, den ekologiska, den sociala och den ekonomiska, i allt det som företaget är och gör.

ÅF har för andra året i rad valt att redovisa företagets hållbarhetsarbete i enlighet med Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer för nivå C.

Ett fundament i ÅFs hållbarhetsarbete är företagets tre hållbarhetsmål som lanserades 2010. År 2015 ska ÅF ha halverat företagets CO₂ utsläpp (basår 2009, per individ), kunden ska alltid erbjudas alternativ för en mer hållbar lösning på sina uppdragsförfrågningar och ÅF ska vara den teknikkonsult som kunden anser bäst löser framtidens utmaningar. Lanseringen av hållbarhetsmålen föregicks av en förstudie som utifrån en initial "nulägesanalys" och med en referensgrupp av medarbetare från olika delar och med olika befattningar inom ÅF, arbetade fram tre hållbarhetsmål som en viktig del för vägen fram till "nyläget" – ett mer hållbart ÅF.

En nyckel för att bli ett mer hållbart företag är att påverka och säkerställa att ÅFs kärnverksamhet – företagets projekt och uppdrag – utförs i enlighet med företagets hållbarhetsambitioner. Därför lanserades under 2011 en hållbarhetspolicy. Policyn utgår från UN Global compacts 10 principer för internationellt företagande och ska fungera som både avgränsande och rådgivande i alla ÅFs uppdrag. I samband med lanseringen av hållbarhetspolicyn infördes också en whistleblowingrutin i företaget.

ÅFs olika intressentgrupper har identifierats och lyfts löpande i ÅFs hållbarhetsarbete. Ägare, styrelse, medarbetare, kund och samhället lokalt och globalt utgör kärnintressenter. Denna hållbarhetsrapporterings väsentlighet, och urvalet av de indikatorer som redovisas, baseras på ÅFs övergripande mål för verksamheten 2010–2015, dialogen med intressenterna och resultatet av arbetet med hållbarhetspolicy. ÅF är ett internationellt företag med dotterbolag i över 20 länder varav sju med fler än 100 ÅF-anställda medarbetare. Dessa är Danmark, Finland, Norge, Ryssland, Tjeckien, Schweiz och Sverige. Förhållanden i dessa länder utgör de underlag som bedömts som relevanta att redovisa.

ÅFs ambition är att förbättra kvalitén av hållbarhetsredovisningen kontinuerligt. Förbättringspotentialen är identifierad. Den ligger dels i att öka antalet indikatorer som redovisas men främst i att stärka redovisningens validitet genom att utveckla koncerngemensamma uppföljningssystem. Utvecklade system för datainsamling är i denna redovisning en tydlig avgränsning för de GRI indikatorer som rör företagets CO₂ utsläpp (EN16, EN17 samt EN18).

Ekonomiska hållbarhetsindikatorer

För ÅF är förutsättningen för att kunna arbeta och utvecklas till ett mer hållbart företag att vara ett lönsamt företag. En utmaning ur ett ekonomiskt hållbarhetsperspektiv är att företagets lönsamhet är ett resultat av ett långsiktigt balanserat hänsynstagande till människor, miljö och ekonomi.

EC 1: Skapat och levererat direkt ekonomiskt värde

Nedan redovisas ÅFs ekonomiska värdeskapande på ett utvalt antal områden. Informationen är hämtad ur den bestyrkta årsredovisningen för 2011 där all väsentlig ekonomisk rapportering finns.

Direkt skapat ekonomiskt värde, MSEK	Intressent	2011	2010
Intäkter	Kund	5 131	4 796
Driftskostnader inklusive avskrivningar	Leverantör	-1 815	-1 469
Anställdas löner och förmåner	Anställda	-2 391	-2 106
Inkomstskatt och arbetsgivaravgifter	Stat	-613	-504
Kvarvarande ekonomiskt värde	Ägare	312	717

Ekologiska hållbarhetsindikatorer

För ÅF är utmaningen ur ett ekologiskt hållbarhetsperspektiv att som företag bidra till att långsiktigt bevara ekosystemens produktionsförmåga och den ekologiska mångfalden. I detta ingår alla biologiska system på jorden, såsom hav och sjöar, skogar och ångar.

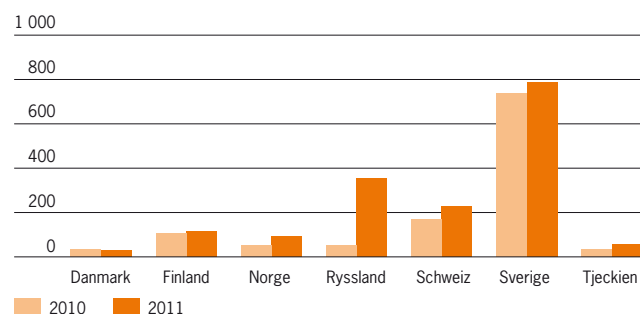
EN 16 och EN 17: Totala direkta och indirekta utsläpp av växthusgaser samt andra relevanta indirekta utsläpp av växthusgaser i vikt

Se diagrammen: Indirekta utsläpp ton CO₂-ekvivalenter per land och Andra relevanta utsläpp ton CO₂-ekvivalenter per land.

EN 18: Initiativ för att minska utsläppen av växthusgaser samt uppnådd minskning

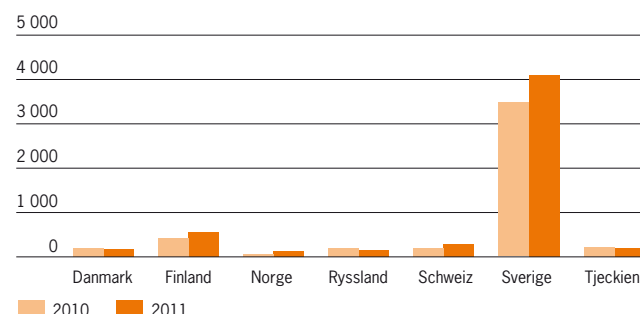
ÅFs fordonspolicy styr företagets Sverigeorganisations fordonsinköp. Policyn formulerar en tydlig ambition om kraftig reduktion av växthusgaser fram till 2015 genom att successivt sänka de tillåtna gränsvärdena för utsläpp per gram för de fordon som medarbetare, med behov av bil i tjänsten, kan erhålla mot bruttolöneavdrag, så kallad kontobil.

Indirekta utsläpp ton CO₂-ekvivalenter per land*



*Här avses indirekta utsläpp från ÅFs energiförbrukning. ÅF varken äger eller kontrollerar källor till växthusgasutsläpp därför redovisas inga direkta utsläpp.

Andra relevanta utsläpp ton CO₂-ekvivalenter per land*



*Här avses indirekt energianvändning av ÅFs transporter.

ÅFs videokonferenssystem lanserades under 2010. Under 2011 fanns systemet i nio länder. System för att följa upp och beräkna videokonferenssystemets inverkan på företagets CO₂ utsläpp är under uppbyggnad.

EN 28: Brott mot miljölagstiftning och bestämmelser

Inga böter eller straff till följd av brott mot miljölagstiftningen och miljöbestämmelser har rapporterats under 2011.

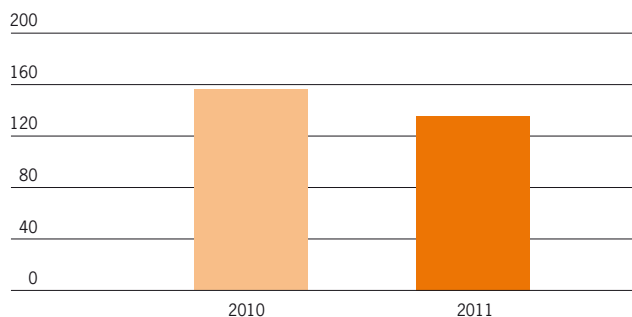
Sociala hållbarhetsindikatorer

För ÅF är utmaningen, ur ett socialt hållbarhetsperspektiv, att som företag bidra till varje människas rätt till ett värdigt liv och samhällen där grundläggande mänskliga behov och rättigheter uppfylls.

LA 1: Total personalstyrka

Totalt antal anställda i ÅF vid årets slut var 4 649 personer. Fördelningen av antalet anställda i de sju, för denna redovisning väsentliga länderna, redovisas i tabellen Antal anställda, 2011-12-31.

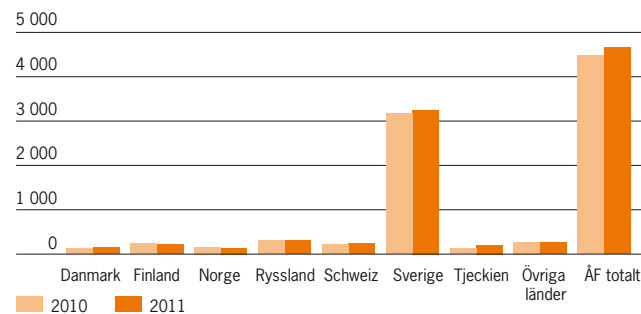
CO₂-utsläpp per ny bil, g/km



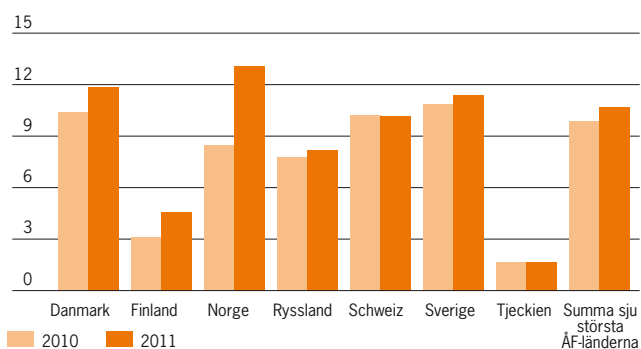
LA 2: Personalomsättning

Personalomsättningen på grund av egen uppsägning, i de sju största ÅF-länderna, uppgår till 15,4 procent för 2011. Av de 603 personer som avslutade sin anställning i de sju största ÅF-länderna, var 136 kvinnor och 467 män. Personalomsättningen per land redovisas i diagrammet Personalomsättning per land, %.

Antal anställda, 2011-12-31



Personalomsättning per land, %

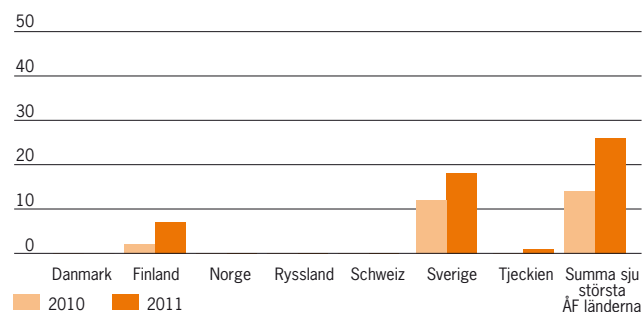
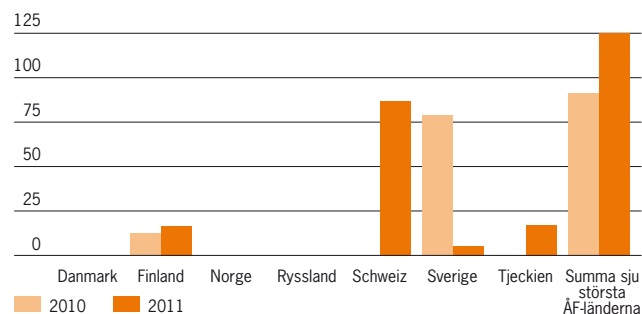


LA 7: Arbetsskador och sjukfrånvaro

Sjukfrånvaron inom ÅF är mycket låg. För 2011 uppgick den till 1,9 procent. Antal arbetsrelaterade skador och förlorade arbetsdagar på grund av skador redovisas i diagrammen Antal arbetsrelaterade skador och Förlorade arbetsdagar på grund av skador.

LA 10: Utbildningstimmar per anställd och år fördelat på personalkategori

Kompetensutveckling är centralt inom ÅF. Utbildning för nya medarbetare, nya lagar, regler och föreskrifter inom olika kunskapsområden samt chefsutbildningarna av olika slag sker löpande.

Antal arbetsrelaterade skador**Förlorade arbetsdagar på grund av skador**

Det totala antalet utbildningstimmar per medarbetare uppgick under mätperioden till 33 timmar per anställd (se Antal utbildningstimmar per anställd).

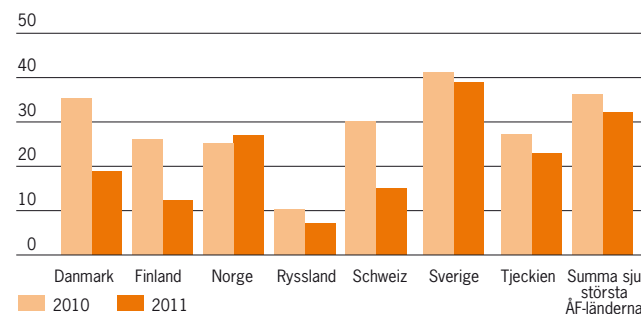
Antal utbildningstimmar per anställd, totalt

	2011	2010
Utbildningstimmar	145 889	150 234
Årsanställda	4 367	3 966
Antal utbildningstimmar/anställd	33	37

LA 13: Sammansättning av styrelse och ledning

ÅF är en teknikonsult med företrädesvis ingenjörer som anställda.

ÅFs koncernledning 2011 bestod av 2 kvinnor och 8 män, 20 procent kvinnor (20 procent 2010) och styrelsens bolagsstämмоvalda ledamöter bestod av 3 kvinnor och 5 män, 38 procent kvinnor (38 procent 2010).

Antal utbildningstimmar per anställd

Om redovisningen

ÅF redovisar för andra gången sitt hållbarhetsarbete enligt Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer, integrerad i företagets årsredovisning. Redovisningen följer kriterierna för GRIs C-nivå. ÅFs ambition är att utveckla såväl hållbarhetsarbetet som redovisningens omfattning under de kommande åren. Mer om GRI och en fullständig beskrivning av riktlinjer och indikatorer finns på www.globalreporting.org.

Kontakt

Kontaktperson för ÅFs hållbarhetsredovisning är Alice Bah Kuhnke, Hållbarhetschef ÅF AB, alice.bah.kuhnke@afconsult.com eller +46 10 505 00 00.

Tillämpningsnivå		C	C+	B	B+	A	A+
Obligatoriskt	Egen bedömning						
	Uttalande från tredje part						
	Granskat av GRI						
Frivilligt							

Redovisning enligt GRIs riktlinjer ska, beroende på vald nivå, ske i enlighet med uppsatta kriterier för C-, B- respektive A-nivå. Se även tabell GRI-index.

GRI-index

Nedan finns en översikt över obligatoriska indikatorer samt de för verksamheten relevanta prestandaindikatorer som ÅF valt att redovisa. Tabellen visar även om redovisningen är fullständig, ●

GRI-index	status	sidan
1.0 Strategi och analys		
1.1 VD-ord, strategi, vision, nyckelfrågor	●	2
2.0 Organisationsprofil		
2.1 Organisationens namn	●	114
2.2 Huvudsakliga varumärken, produkter/tjänster	●	10
2.3 Organisationsstruktur	●	10
2.4 Huvudkontorets lokalisering	●	114
2.5 Länder som organisationen har verksamhet i	●	10
2.6 Ägarstruktur och bolagsform	●	66
2.7 Marknader	●	10
2.8 Bolagets storlek	●	1
2.9 Betydande förändringar under räkneskapsåret	●	90
2.10 Priser som organisationen vunnit under räkneskapsåret	—	18
3.0 Information om redovisningen		
3.1 Redovisningsperiod	●	53
3.2 Datum för den senaste redovisningen	●	53
3.3 Redovisningscykel	●	53
3.4 Kontaktperson för hållbarhetsredovisningen	●	53
3.5 Definition av redovisningens innehåll	●	49
3.6 Redovisningens avgränsningar	●	49
3.7 Särskilda begränsningar för redovisningens omfattning och avgränsning	●	49
3.8 Princip för redovisningen som kan påverka jämförbarheten mellan organisationer och/eller tidsperioder	●	49
3.10 Förklaring av effekten av förändringar som lämnats i tidigare redovisningar samt skäl för dessa	●	49
3.11 Väsentliga förändringar som gjorts sedan föregående redovisningsperiod vad det gäller avgränsning, omfattning eller mätmetoder	●	49
3.12 Innehållsförteckning enligt GRI	●	54

eller delvis, ► enligt GRI:s riktlinjer för varje enskild indikator, samt var i årsredovisningen som informationen finns.

	status	sidan
4.0 Styrning, åtaganden och intressentrelationer		
4.1 Struktur för bolagsstyrning	●	119
4.2 Ange om ordförande sitter i ledningen och i så fall varför	●	119
4.3 Struktur för styrelsen av företaget och dess oberoenden gentemot företagsledningen	●	119
4.4 Former för kommunikation mellan styrelse och ledning	●	120
4.14 Intressenter som företaget är i kontakt med	●	49
4.15 Grund för identifiering av intressenter att involvera	●	49

Ekonomisk hållbarhet

EC1 Skapat och levererat direkt ekonomiskt värde	●	50
--	---	----

Ekologisk/miljömässig hållbarhet

EN16 Totala direkta och indirekta utsläpp av växthusgaser	●	50
EN17 Andra relevanta indirekta utsläpp av växthusgaser	●	50
EN18 Initiativ för att minska utsläpp av växthusgaser	●	50
EN28 Böter och andra sanktioner p g a brister i efterlevnad av miljölagstiftning	●	51

Social hållbarhet

LA1 Total personalstyrka	●	51
LA2 Personalomsättning	●	51
LA7 Arbetsskador och sjukfrånvaro	●	52
LA10 Utbildningstimmar per anställd	●	52
LA13 Sammansättning av styrelse och ledning	●	124

De ser världen i nytt ljus

Allan Ruberg och Daniel Strömberg arbetar med att bygga upp ÅFs erbjudanden inom belysning. Målet är att bygga upp ett förstklassigt internationellt kompetenscenter med nya och unika lösningar. Lighting flyttar därmed positionerna från de klassiskt teknik-orienterade ingenjörslösningarna till ett betydligt bredare koncept. Ett designorienterat och holistiskt helhetstänk kring vad framtidens människor vill ha och behöver.



Daniel Strömberg är civilingenjör med en masterexamen inom arkitektonisk ljusdesign. Han började på ÅF 2009 och blev kort därefter ansvarig för att bygga upp den snabbt växande svenska verksamheten inom Lighting. Han bor i Stockholm och på fritiden gillar han att åka skidor, snickra möbler och spela golf. Och som gammal svensk mästare i badminton är han utrustad med en stark vinnarinstinkt.

"Lighting har ett unikt helhetstänk kring teknik och design. Allan har under många år byggt upp en verksamhet som gjort stort avtryck. Hans erfarenhet gör att vi kan presentera oss med rätt tyngd och trovärdighet, både gentemot kunder och blivande medarbetare. Det är en unik kombination, att både ha kunskap och erfarenhet och samtidigt ha kraften att kunna utmana gamla mönster."

Allan Ruberg är ingenjör och chef för Lighting. Han har arbetat med ljussättning i över femton år på det danska teknikkonsultföretaget Hansen & Henneberg och dess legendariska belysningsavdelning. Han började på ÅF 2007 när Hansen & Henneberg förvärvades och ÅF inledde sin satsning på att skapa marknadsledande belysningslösningar för framtiden. Allan Ruberg bor i Köpenhamn med sin familj och har även ett sommarhus i mitten av Skåne. En favoritfritidssyssla är att paddla kajak.

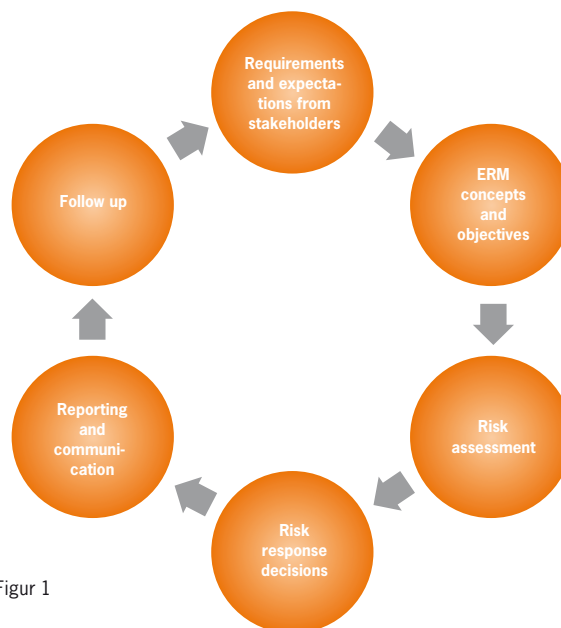
"Jag och Daniel jobbar målinriktat tillsammans kring att utveckla Lightings kompetenssammansättning och varumärke. Han förstår verkligen kundernas behov på sin marknad och kan förmedla det till mig när jag till exempel möter ÅFs kunder i Stockholm. Han har också gjort några riktigt fina rekryteringar på den senaste tiden som stärker oss betydligt."

Riskhantering och känslighetsanalys

ÅF fortsatte under 2011 sitt arbete med att integrera riskhantering i koncernens strategiprocess och det övergripande riskhanteringsprogrammet återspeglades ytterligare i den operativa verksamheten i och med att riskhanteringsmodeller reviderades och kompletterades med hantering av risker kopplade till hållbarhet.

Riskhanteringen inom ÅF syftar till att minimera risker men också till att säkerställa att möjligheter tas tillvara på bästa sätt. ÅFs program för riskhantering, Enterprise Risk Management (ERM) syftar till att göra riskhantering till en integrerad del av verksamheten och att koppla riskhanteringen till de strategiska och operativa mål som finns inom företaget.

Riskhanteringsprocessen (Figur 1) utgår från de krav och förväntningar som finns på ÅF avseende riskhantering. I nästa steg sätts mål för riskhanteringen upp. Sedan följer själva identifieringen av risker och beslut om hur respektive risk ska hanteras. Processen avslutas med sammanställning och rapportering till ledning, utskott och styrelse och uppföljning och utvärdering av om riskhanteringsarbetet uppnått uppställda mål.



Figur 1

Industri och Marknad

Konjunkturläge, trender och utveckling

Norden är ÅFs största marknad och kunderna återfinns i ett flertal branscher bland annat inom energisektor, offentlig sektor, industri och inom fastighet & bygg.

Detta innebär att ÅF är beroende av en någorlunda stabil utveckling inom dessa områden för att uppnå uppsatta mål och de risker som konjunktur och strukturförändringar, förändrade marknadstrender och hög teknisk och affärsmässig utvecklings-takt för med sig behöver återkommande bedömas och hanteras.

Genom att ÅF är verksamt på flera marknader och inom områden som har olika konjunkturförlopp minskas riskerna inom dessa områden vilket tillsammans med systematisk och återkommande värdering av den egna situationen i relation till omvärlden ger en hög beredskap.

Konkurrens

ÅF är konkurrensutsatt av ett antal stora internationella konkurrenser samt ett antal mindre, lokala konkurrenser på varje enskild marknad. Detta utgör en risk via den situation som kännetecknas av hård konkurrens om de mest attraktiva uppdragen och de mest kompetenta medarbetarna. En återkommande värdering av den konkurrenssituation som råder på varje lokal marknad och på alla relevanta nivåer i verksamheten är ett måste. ÅFs breda och samlade kompetens tillsammans med korrekta bedömningar på varje enskild plats där konkurrens finns, ökar konkurrenskraften.

Medieexponering

En riskexponering avseende negativ publicitet och negativa åsiktsyttringar har i takt med att ÅF förstärkt sin position inom energisektorn och offentlig sektor ökat. Inför varje anbudsarbete utförs därför en bedömning av risken för negativ publicitet och risken för att hindras i arbetet av åsiktsyttringar. Detta ligger även inom ramen för det hållbarhetsarbete som ÅF sätter högt på agendan.

Kommersiella risker

I den kommersiella delen av ÅFs verksamhet finns risker inom många olika områden vilka uppkommer på många olika nivåer i företaget och vid olika faser och tidpunkter i själva projektprocessen.

Affärsmodell och prissättning

Övergripande så är en väl avvägd och effektiv affärsmodell viktig för ett konsultföretags intjäningsförmåga och en del av denna förmåga att tjäna pengar är att ha en hög debiteringsgrad. Varje procentenhets förändring i debiteringsgrad påverkar ÅFs resultat med plus/minus cirka 45 miljoner kronor. Timpriset är också väsentligt för resultatet i ett konsultföretag och i själva prissättningen per timme finns en riskexponering. En höjning av timpriset med 10 kronor, med en bibehållen debiteringsgrad, motsvarar en resultatförbättring för ÅF på cirka 54 miljoner kronor. Metoder för att minska känsligheten tillämpas bland annat genom användning av underkonsulter, breddning av kompetens och marknadsandelar samt ökad andel rörlig lön.

Kontrakts- och avtalsvillkor

Olika former av kommersiella villkor förekommer för konsulttjänster.

För en noga specificerad konsulttjänst kan en fastprisuppgörelse vara fördelaktigt. Ofta kan konsulten dra fördel av tidigare erfarenheter som kommer kunden till del samtidigt som konsulten har god möjlighet att bedöma tids- och resursåtgång. Dock kan ett fastprisuppdrag innebära en ökad risk, både för kund och för konsult, om tiden för uppdragets fullgörande missbedöms vilket för ÅFs del innebär minskade marginaler eller förluster. Genom utbildning i projektledning och utformning av ändamålsenliga avtalsvillkor reduceras de risker som är förknippade med fastprisuppdrag. Löpande uppföljning och kontinuerlig värdering av återstående arbete i uppdraget reducerar också risken.

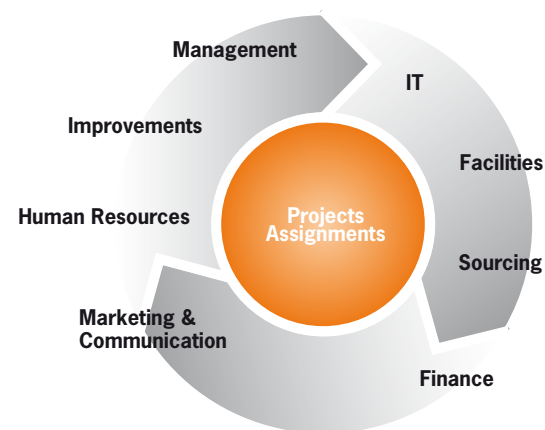
Underleverantörer (underkonsulter)

Det är allt vanligare att ÅF leder och styr större kundprojekt och samarbetar med underleverantörer för de detaljprojekterings-tjänster som behövs under projektets olika genomförandefaser.

Det finns uppenbara risker med detta och ÅF behöver i varje projekt där underleverantörer används, försäkra sig om att de håller samma kvalitet på sina leveranser som ÅF själva gör och att de får lika goda förutsättningar att utföra ett fullgott arbete som våra egna konsulter. Verktyg för bedömning och utvärdering av underleverantörer, projekt för projekt, finns tillgängliga för att minska riskexponeringen.

Försäkringar

Konsultansvaret för en leverans av en tjänst och/eller funktion är värt att beakta som en risk och för att minska denna risk så har ÅF en konsultansvarsförsäkring som motsvarar ansvaret i uppdragen.



Figur 2

Försäkringsskyddet i övrigt är omfattande och ÅF är försäkrat mot bortfall av täckningsbidrag och mot extra kostnader för den händelse kontor eller utrustning till exempel skadas eller stjäls.

Operationella risker*Organisatorisk struktur och processramverk*

ÅFs nuvarande organisation har fyra divisioner som i sin tur indelas i affärsområden/affärsenheter och marknadsområden. Organisationsförändringar sker när det behövs för att möta marknadens krav eller för att anpassa sig till olika konjunkturlägen.

ÅFs processramverk består av åtta stödprocesser och en huvudprocess (se figur 2). Processerna utvärderas årligen av ÅFs kvalitetsorganisation. Slutsatser och rekommendationer presenteras för ledning och styrelse och förändringar implementeras där det anses nödvändigt för ÅFs konkurrenskraft och leveransförmåga.

Personal och medarbetare

För att nå de uppställda målen är det för ett konsultföretag helt avgörande att medarbetarna är motiverade och har relevanta färdigheter och kunskaper. En risk finns alltid att kompetenta medarbetare lämnar ÅF och går till konkurrenter eller kunder eller startar egen verksamhet. Risken förstärks av att dessa medarbetare, som känner företaget väl, också kan ta med sig andra kvalificerade medarbetare. En sådan situation skulle kunna innebära framtida intäktsbortfall men även svårigheter för ÅF att fullfölja pågående uppdrag och därmed förorsaka kostnader. I syfte att attrahera och behålla medarbetare satsar ÅF, bland annat genom ÅF Academy, på kontinuerlig utbildning, kompetensutveckling och ledarskapsutveckling. Det är också ÅFs ambition att varje år genomföra utvecklingssamtal med varje medarbetare, där individuella utvecklingsplaner diskuteras och utformas.

Större avhopp av nyckelpersoner är ovanliga i ÅF och årliga medarbetarundersökningar visar att medarbetarna i hög utsträckning är tillfreds med sin arbetssituation. ÅF kan erbjuda stora, kvalificerade och internationella projekt, vilket är attraktivt för en potentiell ÅF-medarbetare. Efterfrågan på kvalificerade medarbetare stiger och ökar kraven på ÅF att vara en attraktiv arbetsgivare. Därför avsätts årligen stora resurser till rekryterings- och introduktionsaktiviteter.

Hållbarhet

ÅFs geografiska spridning och förstärkta position inom energisektorn och offentlig sektor medför risker relaterade till typiska hållbarhetsfaktorer såsom Mänskliga rättigheter, Arbetsförhållanden och Anti-korruption.

ÅF har minskat sin exponering för dessa risker med hjälp av en väl kommunicerad och accepterad hållbarhetspolicy och en uppdaterad Code of Conduct. Till policyn finns kopplat checklistor som i samband med anbudsgivning gör att dessa viktiga frågor diskuteras och värderas.

En Whistleblowing-kanal som ger varje medarbetare möjlighet att på ett integritetssäkert sätt rapportera kriminellt eller miljöfarligt beteende och beteende som innebär fara för människors liv och hälsa förstärker ÅFs beredskap ytterligare för dessa risker.

Implementerade IT-system och applikationer

IT-infrastrukturen i ÅF måste fungera och ej planerade avbrott innebär oundvikligen bortfall av intäkter. Huvuddelen av ÅFs IT-stöd är outsourcat till välrenommerade leverantörer och med dessa har avtalats om åtgärdstider vid fel och incitament för att förebygga problem som kan uppstå. ÅF har säkerställt att de resurser som finns att tillgå hos leverantören är tillräckliga och att de personer som finns kopplade till ÅFs IT-stöd hos leverantören är dokumenterat kompetenta och skickliga på sitt arbete.

Applikationen ONE är en viktig plattform för intern kommunikation (intranät), processer och projekt i ÅF. Via ONE kommuniceras viktiga nyheter på ett effektivt sätt och det är i ONE som ÅFare hittar processbeskrivningar, gällande rutiner, instruktioner och verktyg för sitt arbete. Det är också i ONE som varje projekt har en egen plats för projektrelaterad information.

ÅF säkerställer att systemägarskap och förvaltning tilldelas tillräckliga resurser och avsättning sker också för utveckling och utbildning.

Förvärvsrisker

Under de senaste åren har det skett en konsolidering inom teknik-konsultbranschen. Denna konsolidering fortsätter och om ÅF inte följer med i denna utveckling finns risk att koncernen tappar i konkurrenskraft.

Men förvärv medför också risker – både före och efter att själva förvärvet offentliggjorts.

Riskerna minimeras genom ett systematiskt arbetssätt och en genomtänkt förvärvs- och integrationsprocess.

För att säkerställa att företagsförvärv och etableringar på nya geografiska marknader sker på ett framåtriktat och systematiskt sätt så beslutas om samtliga förvärv i koncernledning och styrelse. En årlig utvärdering av genomförda förvärv görs av ÅFs styrelse.

Lagar och andra krav

Verksamhetssystem

ÅF har ett verksamhetssystem för intern kontroll, styrning och uppföljning av verksamheten och verksamhetens uppdrag. Verksamhetssystemet är certifierat enligt ISO 9001:2008 (kvalitet) och ISO 14001:2004 (miljö) och är publicerat i ONE.

Verksamhetens överensstämmelse med verksamhetssystemet bevakas kontinuerligt av ÅFs Interna revision och årligen vid extern revision av kvalitets- och miljöledningssystemet.

Miljö

ÅFs verksamhet är inte tillstånds- eller anmälningspliktig enligt gällande miljölagstiftning. De miljörisker som finns är konsekvenser som uppstår om ÅF skulle bryta mot miljölagstiftningen. ÅF har väl utvecklade uppföljningssystem inom ramen för det certifierade verksamhetssystemet för att säkerställa att miljölagstiftningen följs i hela koncernen. ÅF är inte berört av några miljötvister eller miljöincidenter.

Twister

I ÅFs affärsverksamhet finns det risk för tvister. Tvister kan uppstå i uppdragen genom att ÅF blir oense med kunden om de villkor som gäller för uppdraget. Tvister kan också uppstå till exempel vid förvärv av verksamheter. Genom att i uppdragsverksamheten alltid upprätta avtal med ändamålsenliga avtalsvillkor minskas risken för tvister. I mer komplicerade affärer anlitas alltid juridisk expertis.

Finansiella risker*Finanspolicy*

ÅF-koncernen är genom sin verksamhet utsatt för finansiella risker. Med finansiella risker avses fluktuationer i företagets resultat och kassaflöde till följd av förändringar i valutakurser, räntenivåer och kreditrisker. Ansvar för koncernens finansiella transaktioner och risker hanteras centralt av moderbolagets avdelning koncernekonomi i enlighet med policy som fastställts av styrelsen. Det övergripande målet är att tillhandahålla en kostnadseffektiv finansiering samt att minimera negativa effekter på koncernens resultat orsakade av marknadsfluktuationer. Sammantaget är de finansiella riskerna inom koncernen relativt sett små.

Valutarisk

Valutarisk utgör risken att förändringar i valutakursen negativt påverkar koncernens resultaträkning, balansräkning och kassaflöden. Valutarisk kan delas in i transaktionsexponering och omräkningsexponering.

Transaktionsexponering utgör nettot av operativa och finansiella in- och utflöden i valutor. Valutarisker relaterade till förändringar i förväntade och kontrakterade betalningsflöden är relativt begränsade inom ÅF, då försäljning och kostnader till största delen sker/uppstår i lokal valuta. Enligt gällande policy säkras endast in- och utflöden i främmande valuta då belopp och tidpunkt för transaktionen kan bestämmas med stor säkerhet.

Omräkningsexponering utgörs av utländska dotterbolags netto-tillgångar och resultat i utländsk valuta. I linje med fastlagd policy kurssäkras inte omräkningsexponering inom ÅF.

Finansieringsrisk

Koncernens finansieringsrisk utgörs av att bolaget inte kan uppta nya – eller refinansiera sina lån. Rutin finns för att löpande säkerställa att ändamålsenliga kreditfaciliteter innehas.

Likviditetsrisk

Likviditetsrisk, det vill säga risken att inte kunna tillgodose koncernens omedelbara kapitalbehov, reduceras genom att inneha tillräckliga likvida medel samt beviljade men ej utnyttjade kreditfaciliteter vilka kan utnyttjas utan förbehåll.

Ränterisk

Ränterisk utgör risken för att ränteförändringar påverkar koncernens räntenetto och/eller kassaflöde. Koncernens finansieringskostnad påverkas av förändringar i marknadsräntan. ÅF har en stark balansräkning med en låg grad av upplåning vilket i sig ger en låg ränterisk. Nuvarande lånebehov medför att en ränteförändring med 1 procentenhet påverkar koncernens årsresultat med cirka 1 MSEK. Koncernens likvida medel är i enlighet med ÅFs policy placerade på bankkonton.

Kreditrisk**Finansiell kreditrisk**

ÅFs finansiella transaktioner ger upphov till kreditrisker gentemot finansiella motparter. Genom val av kreditvärdiga motparter samt begränsning av engagemang per motpart reduceras risken för att en motpart inte kan fullgöra sin förpliktelse.

Kundkreditrisk

Kreditrisken utgörs av utestående kundfordringar och icke fakturerade konsultuppdrag – det vill säga den kredit som ges till ÅFs kunder. Denna risk begränsas genom att ÅF har en genomarbe-

tad kreditpolicy – ett regelverk för hur företagets kredithantering ska genomföras för att undvika ett onödigt risktagande. Till exempel finns regler för förskottsbetalning samt hur man ska undvika kunder med bristande betalningsförmåga. Alla nya kunder genomgår en kreditprövning och projekten faktureras löpande för att minimera den upparbetade kreditrisken. ÅFs tio största kunder, som står för 24 procent av koncernens omsättning, är samtliga stora internationella företag eller statliga institutioner. Då affärer görs med kunder i många olika länder är bolaget, förutom den kommersiella risken (kundkreditrisk), från tid till annan utsatt för en politisk risk (landrisk). Med politisk risk avses bland annat ett lands förmåga att transferera valuta eller att eventuella regleringar kan påverka en enskild affär.

Känslighetsanalys

Påverkan	Förändring (allt annat lika)	Resultateffekt, EBIT, MSEK
Debiteringsgrad	1 %	45,2
Timarvode	1 %	38,2
Lönekostnader	1 %	28,0
Omkostnader	1 %	7,2
Antal årsmedarbetare	1 %	4,3

Bättre vattenkraft med gemensamma krafter

Tomas Ekström och Johan Blomdahl jobbar tillsammans med projektering av dammsäkerhetshöjande åtgärder för Degerforsens kraftverk. Bland annat tar de fram projekteringshandlingar för ett nytt utskov i dammen som ska säkerställa en tillräckligt hög förmåga att leda vatten förbi kraftverket vid höga flöden.



Tomas Ekström är civilingenjör och teknologie doktor. Han bor i Lund och har många års erfarenhet av konstruktion av industrier, broar och vattenkraftsanläggningar. Han började på ÅF 2010 i samband med förvärvet av Energo. Fritiden ägnar han åt familjen, hemmet, resor och sport. Cykling ligger honom varmt om hjärtat.

"Det är kul att jobba med Johan, han bidrar med mycket entusiasm. Dessutom har han en förmåga att utnyttja nya hjälpmedel. Det ger mig knuffar i rätt riktning."

Johan Blomdahl är civilingenjör inom samhällsbyggnad som arbetar som konstruktör och projektledare. Han började på ÅF 2010 och bor i Stockholm. Han uppskattar att det är många på ÅF som arbetar med vattenkraft och att det är en bra mix av erfarna och yngre konsulter som jobbar nära varandra med intensivt erfarenhetsutbyte. På vintern åker Johan gärna skidor och säsongen kulminerar med Vasaloppet.

"När jag jobbar med Tomas lär jag mig hur jag ska tänka och förhålla mig som konstruktör men även hur viktigt det är med kommunikation för att lyckas i projekten. Det är särskilt viktigt eftersom vi som jobbar med vattenkraft finns på så olika geografiska platser. Vi samarbetar också mycket med andra avdelningar och divisioner."

Definitioner

Rörelsemarginal

Rörelseresultatet i förhållande till rörelsens intäkter.

Vinstmarginal

Resultatet efter finansnetto i förhållande till rörelsens intäkter.

Soliditet

Eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande i förhållande till balansomslutningen.

Balanslikviditet

Omsättningstillgångar i förhållande till kortfristiga skulder och kortfristiga avsättningar.

Avkastning på eget kapital

Resultat efter skatt i förhållande till genomsnittligt eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande.

Avkastning på totalt kapital

Resultat efter finansnetto med återläggning av kostnadsräntor i förhållande till genomsnittlig balansomslutning.

Avkastning på sysselsatt kapital

Resultat efter finansnetto med återläggning av kostnadsräntor i förhållande till genomsnittlig balansomslutning reducerad med ej räntebärande skulder och nettot av uppskjutna skatter.

Räntetäckningsgrad

Resultat efter finansnetto med återläggning av kostnadsräntor, i förhållande till kostnadsräntor.

Resultat per aktie

Resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare i förhållande till genomsnittligt antal aktier.

Direktavkastning

Utdelning per aktie i förhållande till aktiekursen per balansdagen.

Eget kapital per aktie

Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare i förhållande till totalt antal aktier.

Kassaflöde per aktie

Kassaflöde från den löpande verksamheten i förhållande till genomsnittligt antal aktier.

Debiteringsgrad

Mot kund debiterad tid i förhållande till total närvarotid.

Årsanställda

Antal anställda under året omräknade till helårstjänster. Det verkliga antalet anställda är högre på grund av deltidstjänster samt att vissa anställda arbetar under del av året.

Fem år i sammandrag, SEK

MSEK, där ej annat anges	2011	2010	2009	2008	2007
Rörelsens intäkter och resultat					
Rörelsens intäkter	5 131	4 796	4 692	4 570	3 862
Rörelseresultat	426	806	388	479	332
Rörelseresultat exklusive reavinst ¹⁾	426	317	380	478	331
Resultat efter finansnetto	426	798	377	461	322
Årets resultat	312	717	275	328	220
Kapitalstruktur					
Anläggningstillgångar	2 040	2 016	1 733	1 728	1 320
Omsättningstillgångar	2 083	1 934	1 850	1 882	1 476
Eget kapital inklusive minoritetsintresse	2 450	2 361	1 827	1 699	1 339
Långfristiga avsättningar	246	177	120	190	90
Långfristiga skulder exklusive avsättningar	51	8	41	183	186
Kortfristiga avsättningar	16	14	31	8	10
Kortfristiga skulder exklusive avsättningar	1 360	1 392	1 564	1 530	1 171
Balansomslutning	4 123	3 950	3 583	3 610	2 796
Eget kapital (genomsnitt)	2 409	2 205	1 740	1 482	1 200
Totalt kapital (genomsnitt)	3 957	3 678	3 518	3 090	2 487
Sysselsatt kapital (genomsnitt)	2 682	2 508	2 192	1 921	1 579
Nyckeltal					
Rörelsemarginal, procent	8,3	16,8	8,3	10,5	8,6
Rörelsemarginal exklusive reavinst, procent ¹⁾	8,3	7,3	8,1	10,5	8,6
Vinstmarginal, procent	8,3	16,6	8,0	10,1	8,3
Soliditet, procent	59,4	59,8	51,0	47,1	47,9
Balanslikviditet, ggr	1,5	1,4	1,2	1,2	1,2
Avkastning på eget kapital, procent	13,0	32,5	15,8	22,1	18,3
Avkastning på totalt kapital, procent	11,0	22,0	11,1	15,6	13,8
Avkastning på sysselsatt kapital, procent	16,3	32,2	17,8	25,2	21,8
Räntetäckningsgrad, ggr	37,3	31,1	30,0	21,5	19,9
ÅF-aktien²⁾					
Resultat per aktie, SEK	9,07	21,02	7,93	9,54	6,58
Resultat per aktie efter utspädning, SEK	9,02	20,95	7,91	9,54	6,56
Direktavkastning, procent	4,5	2,9	4,1	5,5	3,8
Eget kapital per aktie, SEK	72,38	69,47	53,68	49,73	39,41
Eget kapital per aktie efter utspädning, SEK	71,82	69,25	53,53	49,65	39,40
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie, SEK	12,26	5,96	9,02	9,46	9,47
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie efter utspädning, SEK	12,20	5,94	9,00	9,44	9,42
Börskurs 31 december, SEK	111,00	139,25	97,75	59,50	84,50
Börsvärde	3 781	4 743	3 329	2 027	2 862
Ordinarie utdelning per aktie, SEK	5,00 ³⁾	4,00	4,00	3,25	3,25
Övrigt					
Debiteringsgrad, procent	73,1	71,9	71,3	74,1	75,1
Investeringar i inventarier exklusive leasing ⁴⁾	32	40	40	96	54
Investeringar i fastigheter ⁴⁾	1	5	3	38	102
Investeringar i immateriella tillgångar ⁴⁾	34	434	68	196	253
Antal årsanställda exklusive intressebolag	4 367	3 966	4 182	3 948	3 623

¹⁾ Avser försäljning av rörelse.

²⁾ En aktiesplit 2:1 gjordes den 2 juni 2010. Jämförelsesiffrorna är justerade.

³⁾ Föreslagen utdelning.

⁴⁾ Inklusive rörelseförvärv.

Fem år i sammandrag, EUR

MEUR, där ej annat anges	2011	2010	2009	2008	2007
Balansdagskurs	8,94	9,00	10,35	10,94	9,47
Genomsnittskurs	9,03	9,54	10,62	9,61	9,25
Rörelsens intäkter och resultat					
Rörelsens intäkter	568	503	442	476	418
Rörelseresultat	47	84	37	50	36
Rörelseresultat exklusive reavinst ¹⁾	47	33	36	50	36
Resultat efter finansnetto	47	84	35	48	35
Årets resultat	35	75	26	34	24
Kapitalstruktur					
Anläggningstillgångar	228	224	167	158	139
Omsättningstillgångar	233	215	179	172	156
Eget kapital inklusive minoritetsintresse	274	262	176	155	141
Långfristiga avsättningar	28	20	12	17	9
Långfristiga skulder exklusive avsättningar	6	1	4	17	20
Kortfristiga avsättningar	2	2	3	1	1
Kortfristiga skulder exklusive avsättningar	152	155	151	140	124
Balansomslutning	461	439	346	330	295
Eget kapital (genomsnitt)	267	231	164	154	130
Totalt kapital (genomsnitt)	438	385	331	322	269
Sysselsatt kapital (genomsnitt)	297	263	206	200	171
Nyckeltal					
Rörelsemarginal, procent	8,3	16,8	8,3	10,5	8,6
Rörelsemarginal exklusive reavinst, procent ¹⁾	8,3	7,3	8,1	10,5	8,6
Vinstmarginal, procent	8,3	16,6	8,0	10,1	8,3
Soliditet, procent	59,4	59,8	51,0	47,1	47,9
Balanslikviditet, ggr	1,5	1,4	1,2	1,2	1,2
Avkastning på eget kapital, procent	13,0	32,5	15,8	22,1	18,3
Avkastning på totalt kapital, procent	11,0	22,0	11,1	15,6	13,8
Avkastning på sysselsatt kapital, procent	16,3	32,2	17,8	25,2	21,8
Räntetäckningsgrad, ggr	37,3	31,1	30,0	21,5	19,9
ÅF-aktien²⁾					
Resultat per aktie, EUR	1,00	2,20	0,75	1,00	0,71
Resultat per aktie efter utspädning, EUR	1,00	2,20	0,75	1,00	0,71
Direktavkastning, procent	4,5	2,9	4,1	5,5	3,8
Eget kapital per aktie, EUR	8,09	7,72	5,19	4,55	4,16
Eget kapital per aktie efter utspädning, EUR	8,03	7,69	5,15	4,54	4,16
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie, EUR	1,36	0,62	0,85	0,99	1,03
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie efter utspädning, EUR	1,35	0,62	0,85	0,98	1,02
Börskurs 31 december, EUR	12,41	15,47	9,44	5,44	8,92
Börsvärde	423	527	322	185	302
Ordinarie utdelning per aktie, EUR	0,56 ³⁾	0,44	0,39	0,30	0,35
Övrigt					
Debiteringsgrad, procent	73,1	71,9	71,3	74,1	75,1
Investeringar i inventarier exklusive leasing ⁴⁾	4	4	4	10	6
Investeringar i fastigheter ⁴⁾	0	1	0	4	11
Investeringar i immateriella tillgångar ⁴⁾	4	45	6	20	27
Antal årsanställda exklusive intressebolag	4 367	3 966	4 182	3 948	3 623

¹⁾ Avser försäljning av rörelse.

²⁾ En aktiesplit 2:1 gjordes den 2 juni 2010. Jämförelsesiffrorna är justerade.

³⁾ Föreslagen utdelning.

⁴⁾ Inklusive rörelseförvärv.

Förvaltningsberättelse

ÅF AB (publ)

Organisationsnummer 556120-6474

Styrelsen och verkställande direktören för ÅF AB (publ) avger härmed årsredovisning för verksamhetsåret 2011. ÅF AB, med säte i Stockholm, är moderbolag i koncernen.

Koncernen och moderbolaget

ÅF är ett ledande teknikkonsultföretag med kunskap som vilar på hundraårig erfarenhet. ÅF erbjuder kvalificerade tjänster och lösningar för industrins processer, för infrastrukturella projekt och vid utvecklingen av produkter och IT-system. Basen finns i Europa, men verksamhet och kunder finns i hela världen. ÅF baserar sin konsultverksamhet på utveckling av system och produkter och på de investeringar, underhåll och löpande förändringsarbeten som sker i industrins anläggningar, processer, maskiner och byggnader samt inom infrastrukturella projekt. Svensk och internationell industri, energibolag, tjänsteföretag, myndigheter, samt fastighetssektorn svarar för huvuddelen av uppdragen.

Omsättning och resultat

Nettoomsättningen uppgick till 5 124 (4 334) MSEK. Omsättningsökningen var således 18 procent jämfört med samma period föregående år, varav drygt hälften utgjordes av organisk tillväxt. Den strukturella tillväxten är i huvudsak relaterad till de under 2010 genomförda förvärven av Energo, Göteborgs Gatuaktiebolags konsultverksamhet, samt energikonsultföretaget Mercados. Valutakurseffekten var negativ och uppgick till knappt en procent.

Rörelseresultatet¹⁾ för perioden var 426 (317) MSEK. Föregående år redovisades en reavinst på 488 MSEK i samband med försäljningarna av ÅF Kontroll och ÅF TÜV Nord. Under 2010 uppgick således rörelseresultatet inklusive reavinst till 806 MSEK. Valutakurseffekter påverkade resultatet negativt med 4 MSEK jämfört med föregående år.

Rörelsemarginalen¹⁾ för perioden uppgick till 8,3 (7,3) procent.

Debiteringsgraden uppgick till 73,1 (71,9) procent.

Resultat efter finansnetto var 426 (798) MSEK. Det förbättrade finansnettot på 7 MSEK består i huvudsak av effekter från förmånsbestämda pensionsplaner. Resultat efter skatt uppgick till 312 (717) MSEK. Resultat per aktie, före utspädning, uppgick till 9,07 (21,02) kronor.

Divisioner

Den operativa verksamheten delas in i fyra divisioner. Verksamheten bedrivs i legala bolag i respektive land.

Energy

Division Energy är en ledande konsultverksamhet inom energisektorn med uppdrag i 40-talet länder.

Energy noterade en försvagad marknad 2011, framförallt vad avser marknaden för internationella kärnkraftsprojekt, där efterfrågan minskade väsentligen i spåren av olyckan i Fukushima, Japan. Marknaden för vattenkraft var fortsatt stark medan efterfrågan på termisk och förnybar energi var något lägre jämfört med 2010, men ökande mot årets slut.

Den försämrade efterfrågan inom kärnkraft tillsammans med en kraftigt förstärkt schweizerfranc medförde att Energy inte uppnådde tillfredsställande lönsamhet 2011. Den starka valutan i Schweiz tyngde lönsamheten i ÅFs schweiziska dotterbolag, som står för 30 procent av Energys omsättning. De bästa resultaten 2011 uppvisade verksamheterna i Finland, Tjeckien och Spanien.

Tillväxten i omsättning kan härledas till förvärvet av det spanska teknikkonsultföretaget AF-Mercados EMI samt en ökad projektvolym i ÅF Ryssland.

ÅF bedömer att marknaden för internationell kärnkraft kommer att förbättras 2012. En bedömning som förstärktes genom att ÅF i januari 2012 vann anbudet som "teknisk huvudkonsult" för en ny kärnkraftsanläggning i Brasilien.

Industry

Division Industry är norra Europas ledande industrikonsult.

Division Industry noterade en fortsatt god efterfrågan från, i synnerhet den svenska, industrin under 2011. Efterfrågan var bra inom de flesta verksamhetsområden vilket bidrog till att debiteringsgraden ökade och resultatet förbättrades.

Industry kände av en svagare efterfrågan från stålindustrin, men detta komplementerades av ökad efterfrågan från massa- och pappersindustrin i Sverige och internationellt. Nya projekt för bland annat Stora Enso och Smurfit Kappa erhöles under året.

Aktiviteten i den svenska kraftsektorn var fortsatt hög. Industry driver betydande projekt inom både svensk vatten- och kärnkraft. Uppdragsvolymen mot svensk kärnkraftsindustri var ökande kvartal för kvartal 2011.

I slutet av 2010 förstärktes divisionen av cirka 80 medarbetare från förvärvet av Energo med bland annat specialistkompetens inom vattenkraft, vilket bidrog till omsättningsökningen. Den organiska tillväxten var stigande. Sammantaget anställde Industry över 300 nya kvalificerade ingenjörer inom alla teknikområden och industribranscher under fjolåret.

Infrastructure

Division Infrastructure har en ledande position inom konsulttjänster för infrastrukturell utveckling i Skandinavien.

Infrastructure fortsatte verka på en stark marknad. De främsta drivkrafterna var betydande investeringar i ny offentlig infrastruktur i Sverige och ett ihållande intresse för energieffektivisering av fastigheter. Debiteringsgraden var stigande under året, framförallt tack vare successivt ökade aktiviteter i projekt Förbifart Stockholm och en högre aktivitet i Västra Sverige.

Division Infrastructure fortsatte bygga på sin långsiktiga orderportfölj. Exempelvis genom avtalet med SKB (Svensk Kärnbränslehantering AB) i slutet av året avseende projekteringsarbete för slutförvaret av utbränt kärnbränsle, där Infrastructures installationstekniska kompetens spelade en viktig roll. Ordergången och den goda tillväxten 2011 är bevis på att Infrastructure fortsätter ta marknadsandelar.

ÅFs arbete med att planera de tekniska installationerna åt Nya Karolinska Sjukhuset i Stockholm ökade i omfattning. Det bidrog till att största affärsområdet, Installation med 750 medarbetare, gjorde ett bra resultat. Verksamheten i Norge vände samtidigt förlusterna, 2010, till vinst 2011.

Även divisionens övriga affärsområden redovisade stigande resultat. Affärsområde Sustainability presterade en tydlig resultatförbättring efter en lång period av svag lönsamhet.

1) Exklusive reavinst från försäljning av rörelse

Technology

Division Technology har en ledande position inom kommunikation och mjukvaruutveckling för tekniska applikationer i Sverige.

Technology redovisade ökad lönsamhet och fortsatt hög tillväxt. Den organiska tillväxten var över 15 procent. Totalt rekryterade divisionen över 200 nya medarbetare 2011, vilket var i linje med det mål som sattes upp i början av året. Den ökade lönsamheten förklaras av en fortsatt god sysselsättning och sänkta kostnader. Satsningen på att öka andelen projektaffärer bidrog också till det förbättrade resultatet.

Divisionen har en fortsatt stark förankring i telekombranschen som står för hälften av omsättningen. Den ökade efterfrågan på mobilt bredband fortsatte att driva tillväxten och har bidragit till nya affärer för ÅF, inte minst vad gäller testsystem för mobilsystem. Även inom försvarsindustrin var efterfrågeläget fortsatt bra och Technology vann nya avtal med bland annat FMV och Saab.

Division Technology har 2011 fortsatt sin strategiska satsning på att erbjuda fler hållbara lösningar inom ramen för konceptet "Eco Design". I slutet av året erhöles nya order från exempelvis Scania och Bombardier och en order på så kallad "ÅF – Green Business Screening" från Thule.

Förvärv, avyttringar och samarbeten

ÅF förvärvade 100 procent av aktierna i den tjeckiska teknikkonsulten CityPlan. Bolaget, som grundades 1992, har 70 medarbetare i Prag med fokus på infrastrukturell konsultverksamhet. CityPlan är specialiserat inom områdena energi/miljö, transport och infrastrukturell säkerhet. En tredjedel av omsättningen härrör från offentliga investeringar i infrastruktur.

CityPlan omsätter på årsbasis cirka 30 MSEK med en rörelsemarginal om 10 procent. Basköpeskillingen var 15 MSEK samt en tilläggsköpeskillning baserad på bolagets rörelseresultat för perioden 2011–2013.

ÅF blev genom förvärvet av CityPlan totalt 200 konsulter i Tjeckien, vilket gör ÅF till en av de ledande teknikkonsulterna i landet. CityPlan kommer att organiseras i division Infrastructure. Övriga verksamheter i Tjeckien ingår i division Energy.

Goodwill

Vid förvärv av konsultföretag betalar man inte bara för den substans som finns i bolaget utan också ett övertvärde för att exempelvis få in nya kundrelationer, kunniga, välutbildade och erfarna medarbetare. Övertvärdet i humankapital, som inte finns upptaget som någon tillgång i det förvärvade bolaget, motsvarar i huvudsak den goodwill som uppkommer i ÅF-koncernen. Goodwill uppgår till 1 651 (1 626) MSEK per balansdagen. 22 MSEK är relaterad till under året förvärvade företag. För ytterligare information om goodwill och övriga immateriella anläggningstillgångar se not 12.

Kassaflöde och finansiell ställning

Kassaflödet från den löpande verksamheten för helåret 2011 uppgick till 414 (201) MSEK. Kassaflödet är i huvudsak relaterat till resultatutvecklingen. Noteras bör att trots en organisk tillväxt på 10 procent har rörelsekapitalet reducerats. En anledning är att andelen projekt med förskottsbetalning har ökat i omfattning.

Det totala kassaflödet uppgick till 18 (–10) MSEK. Bolagsförvärv och utbetalda tilläggsköpeskillningar uppgick till 44 (513) MSEK. Utdelningen till ÅFs

aktieägare var 135 (135) MSEK och nettot av upptagna lån och amortering av lån påverkade kassaflödet med –163 (–150) MSEK. Föregående års kassaflöde påverkades positivt med 624 MSEK till följd av avyttringen av ÅF Kontroll och ÅF TÜV Nord.

Koncernens likvida tillgångar uppgick vid periodens slut till 345 (328) MSEK. Koncernens nettokassa uppgick 131 (35) MSEK. ÅF AB har kreditfaciliteter uppgående till 1 000 MSEK, varav allt var utnyttjat per balansdagen.

Det egna kapitalet var vid utgången av året 2 450 (2 361) MSEK, vilket innebar ett eget kapital per aktie på 72,38 (69,47) kronor. Soliditeten uppgick till 59,4 (59,8) procent.

Investeringar

Förutom förvärv av rörelser har bruttoinvesteringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar uppgått till 38 (34) MSEK under 2011.

Moderbolaget

Moderbolagets rörelseintäkter under 2011 uppgick till 358 (330) MSEK och avser främst koncerninterna tjänster.

Resultatet efter finansnetto blev 406 (1 021) MSEK. Utdelningar från dotter- och intressebolag samt erhållna koncernbidrag uppgick till 455 (673) MSEK. Föregående år gjorde moderbolaget ett finansiellt resultat vid försäljningen av ÅF Kontroll och ÅF TÜV Nord på 501 MSEK.

Likvida medel uppgick till 42 (54) MSEK och bruttoinvesteringar i inventarier var 12 (7) MSEK.

Hållbarhetsarbete

ÅF har en viktig roll att som företag tillsammans med samhällets övriga intressenter sträva mot ett mer hållbart samhälle. ÅFs uppdrag handlar ofta om att införa ny och bättre teknik, genomföra effektiviseringar och uppnå utsläppsminskningar. Men också om att åt myndigheter och andra styrande organ analysera och förstå gemensamma utmaningar. Med erfarenhet som sträcker sig över hundra år tillbaka i tiden är siktet inställt på att bidra till en långsiktigt hållbar utveckling.

ÅFs hållbarhetsredovisning framgår av sidorna 49–54 i årsredovisningen.

Medarbetare

Antal årsanställda uppgick till 4 367 (3 966).

Totalt antal anställda vid periodens slut var 4 649 (4 475), varav 3 235 (3 148) i Sverige och 1 414 (1 327) utanför Sverige.

Inom ÅF bedrivs ett långsiktigt och målmedvetet arbete för att attrahera och behålla kompetenta medarbetare. Detta sker både genom att marknadsföra ÅF externt samt genom att tydliggöra de utvecklings- och karriärvägar som finns inom ÅF i tillägg till att erbjuda samtliga medarbetare utvecklande arbetsuppgifter.

ÅF flyttade fram marknadspositionerna under 2011, särskilt inom infrastruktur. ÅF vidhöll även en stark ställning som potentiell arbetsgivare. I Universums årliga mätning bland yrkesverksamma ingenjörer (3 500 personer deltog) placerade sig ÅF på en andraplats som "ideal arbetsgivare" bland svenska företag, alla kategorier. ÅF arbetar målmedvetet med "Employer Branding" för att presentera sig som en bra arbetsgivare för tänkbara medarbetare och stärka företagets image i allmänhet. Under året genomfördes en rad utåtriktade aktiviteter på universitet och högskolor. ÅF strävar också

efter en balanserad könsfördelning. Varje gång en chefstjänst ska tillsättas ska det finnas minst en kvinna i urvalet. Vid årsskiftet var andelen kvinnliga konsulter i koncernen 20 (19) procent.

Genom projektet "Fem av fem tusen" har karriärvägarna: specialist/expert, projektledare och chef, fastställts och tydliggjorts. För att stötta medarbetarnas utveckling och bistå ÅFs chefer i utvecklingsarbetet skapades samtidigt internutbildningsverksamheten, ÅF Academy. En utbildningsverksamhet vars syfte är att stötta karriärvägarna i ÅF och utveckla medarbetarna i sin specifika yrkesroll. Alla utbildningar innehåller avsnitt om affärsmannaskap. En mer utförlig beskrivning av medarbetarfrågorna framgår av sidorna 14–17 i årsredovisningen.

Risker och Riskhantering

ÅF fortsatte under 2011 sitt arbete med att integrera riskhantering i koncernens strategiprocess och det övergripande riskhanteringsprogrammet återspeglades ytterligare i den operativa verksamheten i och med att riskhanteringsmodeller reviderades och kompletterades med hantering av risker kopplade till hållbarhet. Riskhanteringen inom ÅF syftar till att minimera risker men också till att säkerställa att möjligheter tas tillvara på bästa sätt. ÅFs program för riskhantering, Enterprise Risk Management (ERM), syftar till att göra riskhantering till en integrerad del av verksamheten och att koppla riskhanteringen till de strategiska och operativa mål som finns inom företaget.

Marknads- och operationella risker

Marknad och konkurrens: ÅF är exponerat mot konjunktur, strukturförändringar och förändrade marknadstrender. Bolaget är också konkurrensutsatt av ett antal stora internationella konkurrenter samt ett antal mindre, lokala konkurrenter på varje enskild marknad.

Affärsmodell och prissättning: En hög debiteringsgrad är viktigt för ett konsultbolags intjäningsförmåga. Varje procentenhets förändring i debiteringsgrad påverkar ÅFs resultat med cirka 45 miljoner kronor. Timpriset är också väsentligt för resultatet i ett konsultföretag. En förändring av timpriset med 10 kronor, med en bibehållen debiteringsgrad, motsvarar en resultatförändring på cirka 54 miljoner kronor.

Kontrakts- och avtalsvillkor: ÅF arbetar med olika former av kommersiella villkor. För en noga specificerad konsulttjänst kan en fastprisuppgörelse vara fördelaktig för såväl kund som för ÅF. Dock kan ett fastprisuppgörande innebära en ökad risk om tiden för uppdragets fullgörande missbedöms.

Underleverantörer: ÅF leder och styr kundprojekt och samarbetar ibland med underleverantörer. Riskerna med projekt där underleverantörer används, är att säkerställa dessa håller en hög kvalitet på sina leveranser.

Personal och medarbetare: För att nå bolagets mål är det avgörande att medarbetarna är motiverade samt har relevanta färdigheter och kunskaper. En risk finns alltid att kompetenta medarbetare lämnar ÅF och går till konkurrenter eller kunder eller startar egen verksamhet. Risken förstärks av att dessa medarbetare, som känner företaget väl, också kan ta med sig andra kvalificerade medarbetare.

Hållbarhet: ÅFs geografiska spridning och förstärkta position inom energisektorn och offentlig sektor medför risker relaterade till typiska hållbarhetsfaktorer såsom Mänskliga rättigheter, Arbetsförhållanden och Anti-korruption.

Förvärv: Förvärv av andra bolag medför alltid risker, exempelvis att det förvärvade bolaget inte når uppsatta mål, att integrationsprocessen misslyckas och att medarbetare slutar.

Twister: I ÅFs affärsverksamhet finns det risk för tvister. Tvister kan uppstå i uppdragen genom att ÅF blir oense med kunden om de villkor som gäller för uppdraget. Tvister kan också uppstå till exempel vid förvärv av verksamheter.

Finansiella risker

ÅF-koncernen är genom sin verksamhet utsatt för finansiella risker. Med finansiella risker avses fluktuationer i företagets resultat och kassaflöde till följd av förändringar i valutakurser, räntenivåer och kreditrisker.

Valutarisk: Med valutarisk menas förändringar i valutakurser som negativt påverkar koncernens resultaträkning, balansräkning och kassaflöden.

Ränterisk: Ränterisk utgör risken för att ränteförändringar påverkar koncernens räntenetto och/eller kassaflöde.

Finansiell kreditrisk: ÅFs finansiella transaktioner ger upphov till kreditrisker gentemot finansiella motparter.

Kundkreditrisk: Kreditrisken utgörs av utestående kundfordringar och icke fakturerade konsultuppdrag.

För en mer utförlig beskrivning av bolagets risker samt hur dessa hanteras och reduceras, se sidorna 56–61 i årsredovisningen.

Aktien

ÅFs B-aktier är noterade på Nasdaq OMX Stockholm (Mid Cap) sedan i januari 1986. ÅF (tidigare Ångpanneföreningen) hade tidigare verkat i föreningsform från 1895 till 1980, och från 1981 som aktiebolag.

Aktiekursen för ÅF var 111 kronor vid årsskiftet 2011/2012, vilket betydde en nedgång med 20 procent under året. OMXSPI-index sjönk 17 procent.

Mid-Cap index sjönk 25 procent.

ÅFs börsvärde uppgick den 31 december 2011 till 3 781 (4 743) MSEK.

Under 2011 omsattes totalt 11 710 508 (15 325 671) aktier, till ett värde av 1 238 (2 197) MSEK. Fördelat per börsdag uppgick omsättningen i genomsnitt till 5,3 (8,7) MSEK. Avslut i aktien skedde under 100 (100) procent av antalet handelsdagar.

Totalt antal aktier i ÅF uppgick den 31 december 2011 till 34 059 002, varav 1 608 876 är A-aktier och 32 450 126 är B-aktier. ÅF AB har per 31 december 2011 384 000 B-aktier i eget förvar.

De tio största aktieägarna i ÅF redovisas på sidan 46 i årsredovisningen. Den enskilt största aktieägaren är Ångpanneföreningens Forskningsstiftelse med ett innehav på 1 602 876 A-aktier och 3 832 576 B-aktier vilket representerar 16,0 procent av innehavet och 40,9 procent av röstetalet för samtliga aktier i bolaget.

Årsstämman 2011 fattade beslut om att bemyndiga styrelsen att återköpa aktier så att det egna innehavet uppgår till högst 10 procent av aktierna i bolaget. Dessutom bemyndigades styrelsen att besluta om nyemission av aktier motsvarande en ökning av aktiekapitalet i bolaget med högst 15 000 000 kronor.

I enlighet med bemyndigandet från årsstämman återköptes totalt 100 000 egna ÅF-aktier under 2011. Syftet med återköpen är att säkra bolagets förpliktelser med anledning av det på stämman antagna Prestationsrelaterat Aktieprogram 2011.

Det finns inga begränsningar i aktiernas överlåtenhet på grund av bestämmelser i lag eller bolagsordning.

Prestationsrelaterat Aktieprogram 2011

Vid årsstämman i ÅF AB den 2 maj 2011 fattades beslut om ett nytt treårigt prestationsrelaterat aktiesparprogram riktat till upp till 100 nyckelpersoner inklusive VD.

Deltagarna gavs möjlighet att spara ett belopp motsvarande maximalt 5 procent av sin bruttolön för köp av ÅF-aktier på Nasdaq OMX Stockholm under en 12 månaders period från det att programmet införts. Vid anmälningsperiodens slut hade 95 ledande befattningshavare och nyckelpersoner anmält intresse för köp av cirka 30 000 aktier för hela 2011 års program.

I det fall de i förväg uppsatta prestationsmålen uppnås fullt ut, under perioden 2011–2014, kommer cirka 155 000 aktier genom matchning att överföras vederlagsfritt till deltagarna – vilket kan medföra en maximal utspädning av vinst per aktie motsvarande 0,5 procent.

Styrelsens sammansättning

Årsstämman beslutade, i enlighet med valberedningens förslag, att styrelsen skall bestå av åtta ledamöter utan suppleanter.

Till styrelseledamöter omvaldes Ulf Dinkelspiel, Patrik Enblad, Eva-Lotta Kraft, Björn O. Nilsson, Helena Skåntorp, Anders Snell och Lena Treschow Torell, samt nyvaldes Anders Narvinger.

Ulf Dinkelspiel omvaldes till styrelsens ordförande. På det konstituerade styrelsemötet efter årsstämman utsågs Lena Treschow Torell till vice ordförande.

Patrik Tillack och Fredrik Sundin är arbetstagarrepresentanter i styrelsen.

En utförlig presentation av styrelseledamöterna framgår av sidorna 124–125 i årsredovisningen.

Styrelsens arbete

Under verksamhetsåret 2011 hade styrelsen nio sammanträden, varav ett konstituerande sammanträde. Styrelsens arbete omfattar främst strategiska frågor, affärsplaner, bokslut samt större investeringar och förvärv samt andra beslut som enligt beslutsordningen ska behandlas av styrelsen. Redovisning av utveckling för bolagets verksamhet och ekonomi har varit en stående punkt på dagordningen. I samband med varje ordinarie sammanträde sker även en mer ingående presentation av en verksamhet inom bolaget. Vid september-sammanträdet genomfördes ett strategiseminarium med en utförlig genomgång av varje division.

Andra befattningshavare i ÅF har deltagit vid sammanträden som föredragande. Sekreterare i styrelsen har varit ÅFs informationschef, Viktor Svensson.

En utvärdering av styrelsens arbete har genomförts under året. ÅFs bolagsstyrningsrapport framgår av sidorna 119–123 i årsredovisningen.

Koncernledning

Koncernledningen bestod under år 2011 av verkställande direktör Jonas Wiström, ekonomidirektör Jonas Ågrup, som i november månad ersattes av Stefan Johansson, informationschef Viktor Svensson, personaldirektör Charlotte Witt, bolagsjurist Jacob Landén samt divisionscheferna Eero Auranne, Per Magnusson, Mats Pahlsson och Johan Olsson. Marie Edman är sekreterare i koncernledningen. Roberto Gerosa ingår från och med 1 januari 2012 i koncernledningen, som chef affärsutveckling international.

En presentation av koncernledningen framgår av sidorna 126–127 i årsredovisningen.

Riktlinjer för ersättningar till koncernledningen

Årsstämman 2011 beslutade att följande principer för ersättning och övriga anställningsvillkor för bolagsledningen ska gälla för avtal som nytecknas eller ändras efter årsstämman. Med koncernledningen avses verkställande direktörer och övriga medlemmar av ledningsgruppen.

ÅF-koncernens utgångspunkt är att ersättningarna skall utges på marknads- och konkurrensmässiga villkor som möjliggör att ledande befattningshavare kan rekryteras och behållas. ÅF tillämpar den så kallade "farfars-principen" innebärande att varje chefs närmast överordnade chef alltid skall godkänna ersättningsvillkoren.

Formerna för ersättning till ledande befattningshavare är grundlön, rörlig ersättning, pension, tjänstebil, övriga ersättningar samt långsiktiga incitamentsprogram.

Ersättningen skall baseras på faktorer som arbetsuppgifter, kompetens, erfarenhet, befattning och prestation. Vidare skall fördelningen mellan grundlön och rörlig ersättning stå i proportion till medarbetarens befattning och arbetsuppgifter. Den årliga rörliga ersättningen är för VD maximalt 65 procent av den fasta årslönen och för övriga befattningshavare maximalt 60 procent av den fasta årslönen. Den fasta årslönen är aktuell månadslön multiplicerad med 12,2. Den rörliga ersättningen är belopp efter avdragna sociala kostnader. Den rörliga lönedelen baseras på utfallet i förhållande till uppsatta mål. Målen och lönen för VD fastställs av styrelsen. För övriga ledande befattningshavare fastställs dessa av VD i samråd med ersättningsutskottet.

Ledande befattningshavare skall ha premiebestämd plan med marknadsmässiga premier. Samtliga pensionsförmåner skall vara oantastbara och alltså inte villkorade av framtida anställning. Pensionsåldern för VD är 60 år och för andra ledande befattningshavare 65 år. För information om tidigare beslutade ersättningar som inte har förfallit till betalning hänvisas till not 7.

Styrelsen föreslår att årsstämman 2012 fattar beslut om att principerna för ersättningar och övriga anställningsvillkor för koncernledningen för 2012 ska ligga i linje med de under 2011 gällande principerna.

Utdelning

Styrelsen föreslår en utdelning för år 2011 på 5,00 (4,00) kronor per aktie.

Förväntningar inför 2012

ÅF går in i 2012 med en stark position, framförallt tack vare en god orderportfölj, ett starkt varumärke och högt kvalificerade medarbetare. Konjunktursutsikterna på lite sikt präglas dock av osäkerhet i spåren av skuldskrisen i Europa. ÅFs viktigaste mål är att fortsätta prestera lönsamhet i toppskiktet av branschen, oavsett konjunkturläge.

Bolaget hade vid utgången av 2011 mer än 4 600 högt kvalificerade medarbetare och ambitionen är att fortsätta växa med lönsamhet, såväl organiskt som genom förvärv. Goda kassaflöden och en stark balansräkning ger ÅF möjlighet att kunna flytta fram marknadspositionerna ytterligare under 2012.

Förslag till vinstdisposition

Till årsstämmans förfogande står fria vinstmedel 2 168 934 755 kronor. Styrelsen och verkställande direktören föreslår att dessa vinstmedel disponeras enligt följande:

Till aktieägarna utdelas 5,00 kronor per aktie	168 375 010
Balanseras i ny räkning	2 000 559 745
Summa	2 168 934 755

Styrelsens motiverade yttrande gällande vinstutdelningsförslaget finns på bolagets webbplats www.afconsult.com. Det kan även erhållas från bolaget på begäran.

Resultaträkning för koncernen

1 januari – 31 december, MSEK	Not	2011	2010
Rörelsens intäkter			
Nettoomsättning	2	5 124,1	4 334,1
Övriga rörelseintäkter	5	6,7	461,8
		5 130,8	4 795,9
Rörelsens kostnader			
Övriga externa kostnader	6, 25	-1 754,9	-1 430,5
Personalkostnader	7	-2 890,1	-2 528,7
Av- och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	12, 13	-54,6	-50,8
Övriga rörelsekostnader	8	-4,1	-13,1
Resultat hänförligt till andelar i intresseföretag	14	-0,6	33,1
Rörelseresultat	2	426,5	805,8
Resultat från finansiella poster			
Finansiella intäkter		17,2	13,5
Finansiella kostnader		-17,9	-21,3
Finansnetto	9	-0,7	-7,7
Resultat efter finansiella poster		425,8	798,1
Skatt	21	-113,6	-80,9
Årets resultat		312,2	717,2
Hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		306,0	709,9
Innehav utan bestämmande inflytande		6,1	7,3
		312,2	717,2
Resultat per aktie avseende vinst hänförlig till moderbolagets aktieägare	11		
före utspädning (SEK)		9,07	21,02
efter utspädning (SEK)		9,02	20,95

Rapport över totalresultat för koncernen

1 januari – 31 december, MSEK	2011	2010
Årets förändring av omräkningsreserv	-0,2	-43,6
Värdeförändring av kassaflödessäkringar	-1,8	2,1
Pensioner (aktuariella vinster och förluster)	-91,1	-4,4
Skatt	19,2	0,5
Övrigt totalresultat	-73,9	-45,4
Årets resultat	312,2	717,2
Totalresultat för perioden	238,3	671,8
Hänförlig till:		
Moderbolagets aktieägare	232,2	665,9
Innehav utan bestämmande inflytande	6,0	5,9
	238,3	671,8

Balansräkning för koncernen

Per den 31 december, MSEK	Not	2011	2010
Tillgångar	3, 4		
Immateriella anläggningstillgångar	12	1 695,2	1 677,0
Materiella anläggningstillgångar	13	285,9	292,7
Andelar i intresseföretag	14	5,3	5,9
Finansiella placeringar	15	0,9	0,7
Långfristiga fordringar		18,6	18,5
Uppskjutna skattefordringar	21	34,2	21,7
Summa anläggningstillgångar		2 040,1	2 016,4
Kundfordringar	23	1 006,2	1 078,3
Upparbetade men ej fakturerade intäkter		556,5	370,8
Aktuella skattefordringar	21	4,5	19,0
Övriga fordringar		102,6	64,7
Förutbetalda kostnader	16	68,2	73,4
Likvida medel		345,3	327,9
Summa omsättningstillgångar		2 083,3	1 934,0
Summa tillgångar		4 123,4	3 950,4

forts. Balansräkning för koncernen

Per den 31 december, MSEK	Not	2011	2010
Eget kapital och skulder			
Eget kapital	17		
Aktiekapital		170,3	170,3
Övrigt tillskjutet kapital		468,4	469,8
Reserver		80,3	81,9
Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat		1 718,5	1 624,4
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		2 437,5	2 346,3
Innehav utan bestämmande inflytande		12,7	14,4
Summa eget kapital		2 450,2	2 360,7
Skulder	3, 4		
Skulder till kreditinstitut	18, 24	49,5	6,5
Avsättningar till pensioner	19	145,3	62,8
Övriga avsättningar	20	64,8	68,0
Uppskjutna skatteskulder	21	35,9	45,9
Övriga skulder		1,3	1,3
Summa långfristiga skulder		296,9	184,5
Skulder till kreditinstitut	18, 24	19,6	224,1
Fakturerade men ej upparbetade intäkter		397,5	252,9
Leverantörsskulder		320,0	293,5
Aktuella skatteskulder	21	27,7	4,0
Övriga skulder		178,9	237,8
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	22	416,7	379,4
Avsättningar	20	15,8	13,6
Summa kortfristiga skulder		1 376,3	1 405,2
Summa skulder		1 673,1	1 589,7
Summa eget kapital och skulder		4 123,4	3 950,4

Information om koncernens ställda säkerheter och eventalförpliktelser, se not 26.

Rapport över förändring av eget kapital för koncernen

MSEK	Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare					Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserade vinstmedel inkl årets resultat	Summa		
Ingående eget kapital 2010-01-01	170,3	467,7	122,4	1 052,6	1 813,0	13,6	1 826,6
Övrigt totalresultat	—	—	-40,6	-3,5	-44,0	-1,3	-45,4
Årets resultat	—	—	—	709,9	709,9	7,3	717,2
Totalresultat för perioden	—	—	-40,6	706,4	665,9	5,9	671,8
Utdelningar	—	—	—	-135,1	-135,1	-4,2	-139,3
Förvärv av innehav utan bestämmande inflytande	—	—	—	0,5	0,5	-0,9	-0,4
Aktiesparprogram	—	2,0	—	—	2,0	—	2,0
Utgående eget kapital 2010-12-31	170,3	469,8	81,9	1 624,4	2 346,3	14,4	2 360,7
Ingående eget kapital 2011-01-01	170,3	469,8	81,9	1 624,4	2 346,3	14,4	2 360,7
Övrigt totalresultat	—	—	-1,6	-72,2	-73,8	-0,1	-73,9
Årets resultat	—	—	—	306,0	306,0	6,1	312,2
Totalresultat för perioden	—	—	-1,6	233,8	232,2	6,0	238,3
Utdelningar	—	—	—	-135,1	-135,1	-7,1	-142,2
Successivt förvärv av innehav utan bestämmande inflytande	—	—	—	-4,5	-4,5	-1,6	-6,1
Förvärv av innehav utan bestämmande inflytande	—	—	—	—	—	0,9	0,9
Aktiesparprogram	—	8,5	—	—	8,5	—	8,5
Återköp av aktier	—	-9,9	—	—	-9,9	—	-9,9
Utgående eget kapital 2011-12-31	170,3	468,4	80,3	1 718,5	2 437,5	12,7	2 450,2

För kompletterande uppgifter, se not 17.

Kassaflödesanalys för koncernen

1 januari – 31 december, MSEK	Not	2011	2010
Den löpande verksamheten	30		
Resultat efter finansiella poster		425,8	798,1
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet och övrigt		56,1	-456,3
Betald inkomstskatt		-78,2	-117,1
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital		403,7	224,7
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Förändring av rörelsefordringar		-138,8	-71,2
Förändring av rörelseskulder		149,0	47,8
Kassaflöde från den löpande verksamheten		413,9	201,3
Investeringsverksamheten			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-31,8	-27,9
Avyttring av materiella anläggningstillgångar		0,1	—
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-6,0	-6,4
Förvärv av rörelse	4	-19,1	-391,1
Erlagda tilläggsköpeskillningar och successiva förvärv		-24,5	-122,4
Avyttring av rörelse	3	—	624,5
Förvärv av finansiella tillgångar		—	-0,5
Avyttring av finansiella tillgångar		—	1,2
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-81,3	77,4
Finansieringsverksamheten			
Upptagna lån		3,1	0,3
Amortering av lån		-166,0	-150,0
Utbetald utdelning till moderbolagets aktieägare samt minoriteten		-142,2	-139,3
Återköp av egna aktier		-9,9	—
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-315,0	-289,0
Årets kassaflöde		17,6	-10,3
Likvida medel vid årets början		327,9	344,7
Kursdifferens i likvida medel		-0,2	-6,5
Likvida medel vid årets slut		345,3	327,9

Resultaträkning för moderbolaget

1 januari – 31 december, MSEK	Not	2011	2010
Rörelsens intäkter			
Nettoomsättning		244,8	225,1
Övriga rörelseintäkter	5	113,5	104,5
		358,3	329,6
Rörelsens kostnader			
Övriga externa kostnader	6, 25	-181,3	-159,1
Personalkostnader	7	-81,2	-66,2
Av- och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	12, 13	-12,7	-10,5
Övriga rörelsekostnader	8	-122,6	-110,5
Rörelseresultat		-39,5	-16,7
Resultat från finansiella poster			
Resultat från andelar i koncern- och intresseföretag	9	454,5	1 042,5
Ränteintäkter och liknande resultatposter	9	3,6	2,0
Räntekostnader och liknande resultatposter	9	-12,6	-7,2
		445,5	1 037,3
Resultat efter finansiella poster		406,0	1 020,7
Bokslutsdispositioner	10	-5,5	-8,0
Resultat före skatt		400,5	1 012,6
Skatt	21	-89,7	-60,8
Årets resultat		310,8	951,8
Övrigt totalresultat		—	—
Totalresultat för perioden		310,8	951,8

2010 års siffror är justerade, pga ändrade regler gällande redovisning av koncernbidrag.

Balansräkning för moderbolaget

Per den 31 december, MSEK	Not	2011	2010
Tillgångar			
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar	12	4,9	4,7
Materiella anläggningstillgångar	13	57,1	55,4
Andelar i koncernföretag	28	2 445,1	2 356,8
Andelar i intresseföretag	14	7,3	7,3
Fordringar hos koncernföretag	27	8,6	4,5
Långfristiga fordringar		16,8	15,2
Summa anläggningstillgångar		2 539,8	2 443,9
Omsättningstillgångar			
Kundfordringar		2,9	3,3
Fordringar hos koncernföretag	27	476,6	271,8
Fordringar hos intresseföretag	27	0,2	0,1
Upparbetade men ej fakturerade intäkter		3,6	2,7
Aktuella skattefordringar	21	—	12,1
Övriga fordringar		23,6	15,8
Förutbetalda kostnader	16	45,8	41,1
Summa kortfristiga fordringar		552,7	346,9
Kassa och bank		41,7	53,7
Summa omsättningstillgångar		594,4	400,6
Summa tillgångar		3 134,2	2 844,5

forts. Balansräkning för moderbolaget

Per den 31 december, MSEK	Not	2011	2010
Eget kapital och skulder			
Eget kapital	17		
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital (1 608 876 serie A, 32 450 126 serie B, totalt 34 059 002 aktier med kvotvärde 5 kronor)		170,3	170,3
Reservfond		46,9	46,9
<i>Fritt eget kapital</i>			
Överkursfond		431,1	441,0
Balanserat resultat		1 427,1	603,5
Årets resultat		310,8	951,8
Summa eget kapital		2 386,2	2 213,5
Obeskattade reserver	29	29,6	28,4
Avsättningar			
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	19	26,9	26,2
Övriga avsättningar	20	70,8	69,8
Summa avsättningar		97,7	96,0
Långfristiga skulder			
Skulder till koncernföretag	27	0,2	0,2
Summa långfristiga skulder		0,2	0,2
Kortfristiga skulder			
Skulder till kreditinstitut	18, 24	—	100,0
Leverantörsskulder		67,3	69,0
Skulder till koncernföretag	27	511,1	311,2
Aktuell skatteskuld	21	17,0	—
Övriga skulder		1,4	2,2
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	22	23,8	24,0
Summa kortfristiga skulder		620,6	506,4
Summa eget kapital och skulder		3 134,2	2 844,5
Ställda säkerheter och eventalförpliktelser för moderbolaget			
Ställda säkerheter	26	Inga	Inga
Eventalförpliktelser	26	115,0	114,9

2010 års siffror är justerade, pga ändrade regler gällande redovisning av koncernbidrag.

Rapport över förändring av eget kapital för moderbolaget

MSEK	Bundet eget kapital		Fritt eget kapital		Årets resultat	Totalt eget kapital
	Aktiekapital	Reservfond	Överkursfond	Balanserat resultat		
Ingående eget kapital 2010-01-01	170,3	46,9	441,0	734,8	—	1 393,1
Årets resultat					951,8	951,8
Totalresultat för perioden	—	—	—	—	951,8	951,8
Utdelningar				–135,1		–135,1
Aktiesparprogram				3,7		3,7
Utgående eget kapital 2010-12-31	170,3	46,9	441,0	603,5	951,8	2 213,5
Ingående eget kapital 2011-01-01	170,3	46,9	441,0	1 555,3		2 213,5
Årets resultat					310,8	310,8
Totalresultat för perioden	—	—	—	—	310,8	310,8
Utdelningar				–135,1		–135,1
Återköp av egna aktier			–9,9			–9,9
Aktiesparprogram				6,9		6,9
Utgående eget kapital 2011-12-31	170,3	46,9	431,1	1 427,1	310,8	2 386,2

För kompletterande uppgifter, se not 17.

2010 års siffror är justerade, pga ändrade regler gällande redovisning av koncernbidrag.

Kassaflödesanalys för moderbolaget

1 januari – 31 december, MSEK	Not	2011	2010
Den löpande verksamheten	30		
Resultat efter finansiella poster		406,0	1 020,7
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet och övrigt		-383,6	-620,6
Betald inkomstskatt		-60,7	-59,3
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital		-38,3	340,8
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Förändring av rörelsefordringar		-30,9	44,1
Förändring av rörelseskulder		411,0	-46,1
Kassaflöde från den löpande verksamheten		341,8	338,8
Investeringsverksamheten			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-11,6	-6,7
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-2,8	-3,1
Förvärv av finansiella tillgångar		-94,4	-607,8
Avyttring av finansiella tillgångar		—	575,3
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-108,8	-42,3
Finansieringsverksamheten			
Amortering av lån		-100,0	-111,6
Utbetald utdelning		-135,1	-135,1
Återköp av egna aktier		-9,9	—
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-245,0	-246,7
Årets kassaflöde		-12,0	49,8
Likvida medel vid årets början		53,7	3,9
Likvida medel vid årets slut		41,7	53,7

2010 års siffror är justerade, pga ändrade regler gällande redovisning av koncernbidrag.

Notsammanställning

	Sid
Not 1 Redovisningsprinciper	82
Not 2 Segmentsrapportering	89
Not 3 Avyttring av rörelse	90
Not 4 Förvärv av rörelse	90
Not 5 Övriga rörelseintäkter	91
Not 6 Arvode och kostnadsersättning till revisorer	91
Not 7 Anställda och personalkostnader	92
Not 8 Övriga rörelsekostnader	95
Not 9 Finansnetto	95
Not 10 Bokslutsdispositioner	95
Not 11 Resultat per aktie	95
Not 12 Immateriella anläggningstillgångar	96
Not 13 Materiella anläggningstillgångar	98
Not 14 Andelar i intresseföretag	99
Not 15 Finansiella placeringar	99
Not 16 Förutbetalda kostnader	99
Not 17 Eget kapital	100
Not 18 Skulder till kreditinstitut	101
Not 19 Pensionsförpliktelser	102
Not 20 Avsättningar	104
Not 21 Skatter	105
Not 22 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	107
Not 23 Finansiella tillgångar och skulder	107
Not 24 Finansiella risker och finanspolicy	108
Not 25 Operationell leasing	109
Not 26 Ställda säkerheter, eventalförpliktelser och eventualtillgångar	110
Not 27 Transaktioner med närstående	110
Not 28 Koncernföretag	111
Not 29 Obeskattade reserver	113
Not 30 Kassaflödesanalys	114
Not 31 Händelser efter balansdagen	114
Not 32 Kritiska uppskattningar och bedömningar	114
Not 33 Uppgifter om moderbolaget	114

Noter med redovisningsprinciper och bokslutskommentarer

Belopp i MSEK om inget annat anges

1 Redovisningsprinciper

1.1 Överensstämmelse med normgivning och lag

Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS) utgivna av International Accounting Standards Board (IASB) samt tolkningsuttalanden från International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) som har godkänts av EG-kommissionen för tillämpning inom EU. Vidare har Rådet för finansiell 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 förankras av begränsningar i möjligheterna att tillämpa IFRS i moderbolaget till följd av ÄRL och Tryggandelagen samt i vissa fall av skatteskäl.

1.2 Förutsättningar vid upprättande av moderbolagets och koncernens finansiella rapporter

Moderbolagets funktionella valuta är svenska kronor som även utgör rapporteringsvalutan för moderbolaget och för koncernen. Det innebär att de finansiella rapporterna presenteras i svenska kronor.

Tillgångar och skulder är redovisade till historiska anskaffningsvärden, förutom vissa finansiella tillgångar och skulder som värderas till verkligt värde. Finansiella tillgångar och skulder som värderas till verkligt värde består av derivatinstrument och finansiella tillgångar klassificerade som finansiella tillgångar som kan säljas. Anläggningstillgångar som innehas för försäljning redovisas till det lägsta av det tidigare redovisade värdet och det verkliga värdet efter avdrag för försäljningskostnader.

Att upprätta de finansiella rapporterna i enlighet med IFRS kräver att företagsledningen gör bedömningar och uppskattningar samt gör antaganden som påverkar tillämpningen av redovisningsprinciperna och de redovisade beloppen av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader. Uppskattningarna och antagandena är baserade på historiska erfarenheter och ett antal andra faktorer som under rådande förhållanden bedöms vara rimliga. Resultatet av dessa uppskattningar och antaganden används sedan för att bedöma de redovisade värdena på tillgångar och skulder som inte annars framgår tydligt från andra källor. Verkliga utfallet kan avvika från dessa uppskattningar och bedömningar.

Uppskattningarna och antagandena ses över regelbundet. Ändringar av uppskattningar redovisas i den period ändringen görs om ändringen endast påverkat denna period, eller i den period ändringen görs och framtida perioder om ändringen påverkar både aktuell period och framtida perioder.

Bedömningar gjorda av företagsledningen vid tillämpningen av IFRS som har en betydande inverkan på de finansiella rapporterna och gjorda uppskattningar som kan medföra väsentliga justeringar i påföljande års finansiella rapporter beskrivs närmare i not 32.

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 i koncernredovisningen.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har godkänts för utfärdande av styrelsen den 9 mars 2012. Koncernens resultat- och balansräkning och moderbolagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämma den 7 maj 2012.

1.3 Ändrade redovisningsprinciper och upplysningskrav

1.3.1 Ändrade och nya redovisningsprinciper för året

Under 2011 har inga nya standarder trätt i kraft som haft någon påverkan på koncernen.

1.3.2 Framtida ändringar av redovisningsprinciper

IAS 1 Presentation av övrigt totalresultat – ändring (Förväntas godkännas av EU Q2 2012)

IAS 1 ska tillämpas för räkenskapsår som börjar den 1 juli 2012 eller senare. Förändringen innebär att grupperingen av transaktioner som redovisas i övrigt totalresultat förändras. Poster som skall återföras resultatet skall redovisas separat skilt från de poster som ej skall återföras till resultatet. Förslaget ändrar inte på det faktiska innehållet i övrigt totalresultat utan enbart uppställningsformen.

IFRS 9, Financial Instruments: Recognition and Measurement (Ännu ej godkänd av EU och tidplan för godkännande saknas f n)

Denna standard är en del i en fullständig omarbetning av den nuvarande standarden IAS 39. Standarden innebär en minskning av antalet värderingskategorier för finansiella tillgångar och innebär att huvudkategorierna för redovisning av finansiella tillgångar och skulder är till anskaffningsvärde (upplupet anskaffningsvärde) respektive verkligt värde via resultatet. För vissa investeringar i eget kapitalinstrument finns möjligheten att redovisa till verkligt värde i balansräkningen med värdeförändringen redovisad direkt i övrigt totalresultat, där ingen överföring sker till periodens resultat vid avyttring. Vidare har nya regler införts för hur förändringar i egen kreditspread skall presenteras när skulder redovisas till verkligt värde. Standarden kommer att kompletteras med regler om nedskrivningar och säkringsredovisning.

IFRS 11 Joint arrangements, IAS 28 Intressebolag och Joint ventures (Förväntas godkännas av EU Q4 2012)

IFRS 11 ska tillämpas för räkenskapsår som börjar den 1 januari 2013 eller senare. IFRS 11 behandlar redovisningen av gemensamma arrangemang (joint arrangements), som definieras som ett kontraktuellt arrangemang där två eller fler parter har ett gemensamt bestämmande inflytande. IFRS 11 ersätter IAS 31 Andelar i Joint ventures och SIC 13 Överföring av icke-monetära tillgångar från en samägare till ett gemensamt styrt företag. Det är avgörande att kunna bedöma huruvida en part har kontroll över en annan part, det vill säga bestämmande inflytande eller om det snarare rör sig om ett betydande eller gemensamt inflytande. Om det rör sig om det sistnämnda handlar det om ett så kallat gemensamt arrangemang vilket kan röra sig om endera gemensamma verksamheter (joint operations) eller joint ventures. För gemensamt ägda tillgångar och gemensamma verksamheter redovisar varje delägare sin andel av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader. Gemensamt styrda företag (joint ventures), där innehavaren äger ett intresse i företagets nettotillgångar, får inte längre konsolideras i enlighet med klyvningsmetoden (proportionell konsolidering) utan kapitalandelsmetoden skall tillämpas.

forts not 1

IAS 19 Ersättning till anställda - ändring (Förväntas godkännas av EU Q2 2012)
IAS 19 ska tillämpas för räkenskapsår som börjar den 1 januari 2013 eller senare. Ändringarna innebär förändringar avseende redovisning av förmånsbestämda pensionsplaner. Bland annat försvinner möjligheten att periodisera aktuariella vinster och förluster som en del av "korridoren", dessa skall löpande redovisas i övrigt totalresultat. Denna regelförändring påverkar inte ÄF, eftersom man inte tillämpar "korridor" metoden. Känslighetsanalyser skall upprättas med avseende på rimliga förändringar i samtliga antaganden som gjorts vid beräkningen av pensionsskulden.

1.4 Segmentsrapportering

Segmentsrapporteringen utgår från rörelsesegment som utgörs av koncernens fyra divisioner. Detta sammanfaller med strukturen för koncernledningens uppföljning och styrning av verksamheten.

1.5 Klassificering m m

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

1.6 Konsolideringsprinciper

1.6.1 Dotterföretag

Dotterföretag är företag som står under ett bestämmande inflytande från ÄF AB. Bestämmande inflytande innebär direkt eller indirekt en rätt att utforma ett företags finansiella och operativa strategier i syfte att erhålla ekonomiska fördelar. Vid bedömningen om ett bestämmande inflytande föreligger, beaktas potentiella röstberättigande aktier som utan dröjsmål kan utnyttjas eller konverteras.

Dotterföretag redovisas enligt förvärvsmetoden. Metoden innebär att förvärv av ett dotterföretag betraktas som en transaktion varigenom koncernen indirekt förvärvat dotterföretagets tillgångar och övertar dess skulder och eventalförpliktelser. 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, eventalförpliktelser och för emitterade egetkapitalinstrument som lämnats som vederlag i utbyte mot de förvärvade nettotillgångarna.

Skillnaden mellan anskaffningsvärdet för dotterföretagsaktierna och det verkliga värdet av förvärvade tillgångar, övertagna skulder och eventalförpliktelser 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

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. Kapitalandelsmetoden innebär att det i koncernen redovisade värdet på aktierna i intresseföretagen motsvaras av koncernens andel i intresseföretagens egna kapital samt koncernmässig goodwill och andra eventuella kvarvarande värden på koncernmässiga över- och undervärden. I koncernens resultaträkning redovisas som "Andel i intresseföretags resultat" koncernens andel i intresseföretagens nettoresultat efter skatt och minoritet justerat för eventuella avskrivningar, nedskrivningar eller upplösningar av förvärvade

över- respektive undervärden. Erhållna utdelningar från intresseföretaget minskar investeringens redovisade värde.

Eventuell skillnad vid förvärvet mellan anskaffningsvärdet för innehavet och ägarföretagets andel av det verkliga värdet netto av intresseföretagets identifierbara tillgångar, skulder och eventalförpliktelser redovisas i enlighet med IFRS 3 Rörelseförvärv.

När koncernens andel av redovisade förluster i intresseföretaget överstiger det redovisade värdet på andelarna i koncernen reduceras andelarnas värde till noll. Avräkning för förluster sker även mot långfristiga finansiella mellanhavanden utan säkerhet, vilka till sin ekonomiska innebörd utgör del av ägarföretagets nettoinvestering i intresseföretaget. Fortsatta förluster redovisas inte såvida inte koncernen har lämnat garantier för att täcka förluster uppkomna i intresseföretaget. 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 gemensamt kontrollerade företag elimineras i den utsträckning som motsvarar koncernens ägarandel i företaget. Orealiserade förluster elimineras på samma sätt som realiserade vinster, men endast i den utsträckning det inte finns någon indikation på nedskrivningsbehov.

1.7 Utländsk valuta

1.7.1 Transaktioner i utländsk valuta

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

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

1.7.2 Utländska verksamheters finansiella rapporter

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

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

1.8 Intäkter

Intäkter från utförda tjänster redovisas i enlighet med IAS 18. Successiv vinstavräkning tillämpas på alla de uppdrag där utfallet kan beräknas på ett tillfredsställande sätt. Huvuddelen av uppdragen utförs på löpande räkning varvid intäk-

forts not 1

terna redovisas när arbetet utförs och faktureras normalt kunderna påföljande månad. I de fall fastpris förekommer redovisas intäkterna i resultaträkningen baserat på färdigställandegraden på balansdagen. Ett uppdrags färdigställandegrad bestäms genom att nedlagda utgifter på balansdagen jämförs med beräknade totala utgifter. Om det är sannolikt att de totala uppdragsutgifterna kommer att överstiga den totala uppdragsintäkten, redovisas den befärade förlusten omgående som en kostnad i sin helhet. Intäkter redovisas inte om det är sannolikt att de ekonomiska fördelarna inte kommer att tillfalla koncernen. Om det råder betydande osäkerhet avseende betalning eller vidhängande kostnader sker ingen intäktsföring. I samriskprojekt redovisar ÅF endast sin andel av intäkterna.

1.9 Rörelsekostnader och finansiella intäkter och kostnader

1.9.1 Operationella leasingavtal

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

1.9.2 Finansiella leasingavtal

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

1.9.3 Finansiella intäkter och kostnader

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

Ränteintäkter på fordringar och räntekostnader på skulder beräknas med tillämpning av effektivräntemetoden. Effektivräntan är den ränta som gör att nuvärdet av alla framtida in- och utbetalningar under räntebindningstiden blir lika med det redovisade värdet av fordran eller skulden. Räntekomponenten i finansiella leasingbetalningar är redovisad i resultaträkningen genom tillämpning av effektivräntemetoden. Ränteintäkter inkluderar periodiserade belopp av transaktionskostnader och eventuella rabatter, premier och andra skillnader mellan det ursprungliga värdet av fordran och det belopp som erhålls vid förfall.

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 och andra eget kapitalinstrument samt derivat. Bland skulder och eget kapital återfinns leverantörsskulder, utgivna skuld- och egetkapitalinstrument, låneskulder 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 realiserats, förfaller eller bolaget förlorar kontrollen över dem. Detsamma gäller för del av en finansiell tillgång. En finansiell skuld tas bort från balansräkningen när förpliktelsen i avtalet fullgörs eller på annat sätt utsläcks. Detsamma gäller för del av en finansiell skuld.

Förvärv och avyttring av finansiella tillgångar redovisas på affärsdagen, som utgör den dag då bolaget förbinder sig att förvärva eller avyttra tillgången.

Verkligt värde på noterade finansiella tillgångar motsvaras av tillgångens noterade köpkurs på balansdagen. För ytterligare information se not 23.

1.10.1 Klassificering och värdering

Finansiella instrument som inte är derivat redovisas initialt till anskaffningsvärde motsvarande instrumentets verkliga värde med tillägg för transaktionskostnader för alla finansiella instrument förutom de som tillhör kategorin finansiell tillgång som redovisas till verkligt värde via resultaträkningen, vilka redovisas till verkligt värde exklusive transaktionskostnader. Ett finansiellt instrument klassificeras vid första redovisningen utifrån vilket syfte instrumentet förvärvades. Klassificeringen avgör hur det finansiella instrumentet värderas efter första redovisningstillfället såsom beskrivs nedan.

Derivatinstrument redovisas initialt till verkligt värde innebärande att transaktionskostnader belastar periodens resultat. Efter den initiala redovisningen redovisas derivatinstrument på sätt som beskrivs nedan. Används derivatinstrument för säkringsredovisning och till den del denna är effektiv, redovisas värdeförändringar på derivatinstrumentet på samma rad i resultaträkningen som den säkrade posten. Även om säkringsredovisning inte tillämpas, redovisas värdeökningar respektive värdeminskningar på derivatet som intäkter respektive kostnader inom rörelse-resultatet eller inom finansnetto baserat på syftet med användningen av derivatinstrumentet och huruvida användningen relateras till en rörelsepost eller en finansiell post. Vid säkringsredovisning redovisas ineffektiv del på samma sätt som värdeförändringar på derivat som inte används för säkringsredovisning.

1.10.2 Lånefordringar och kundfordringar

Lånefordringar och kundfordringar är finansiella tillgångar som inte är derivat, som har fastställda eller fastställbara betalningar och som inte är noterade på en aktiv marknad. Dessa tillgångar värderas till upplupet anskaffningsvärde. Upplupet anskaffningsvärde bestäms utifrån den effektivränta som beräknades vid anskaffningstidpunkten. Tillgångar med kort löptid diskonteras inte.

Kundfordran redovisas till det belopp som beräknas inflyta, det vill säga efter avdrag för osäkra fordringar som bedömts individuellt. Nedskrivningar av kundfordringar redovisas i rörelsens kostnader.

Övriga fordringar klassificeras som långfristiga fordringar om innehavstiden är längre än ett år och om de är kortare som övriga fordringar.

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

1.10.3 Finansiella tillgångar som kan säljas

I kategorin finansiella tillgångar som kan säljas ingår finansiella tillgångar som inte klassificerats i någon annan kategori eller finansiella tillgångar som företaget initialt valt att klassificera i denna kategori. Innehav av aktier och andelar som inte redovisas som dotterföretag, intresseföretag eller joint ventures redovisas här. Tillgångar i denna kategori värderas löpande till verkligt värde med värdeförändringar redovisade i övrigt totalresultat, dock ej sådana som beror på nedskrivningar, ej heller ränta på skuldinstrument och utdelningsintäkter samt valutakursdifferenser på monetära poster vilka redovisas i resultaträkningen. Vid avyttring av tillgången redovisas ackumulerad vinst/förlust, som tidigare redovisats i övrigt totalresultat, i resultaträkningen.

Finansiella placeringar utgör, beroende på avsikten med innehavet, antingen finansiella anläggningstillgångar om innehavstiden är längre än ett år eller kortfristiga placeringar om de är kortare än ett år.

1.10.4 Andra finansiella skulder

Lån samt övriga finansiella skulder, till exempel leverantörsskulder, ingår i denna kategori. Skulderna värderas till upplupet anskaffningsvärde. Leverantörsskulder har kort förväntad löptid och värderas utan diskontering till nominellt belopp.

forts not 1

Långfristiga skulder har en förväntad löptid längre än ett år medan kortfristiga skulder har en löptid kortare än ett år.

Konvertibla skuldebrev kan konverteras till aktier genom att motparten utnyttjar sin option att konvertera fordringsrätten till aktier och redovisas som ett sammansatt finansiellt instrument uppdelat på en skulddel och en egetkapitaldel. Skuldens verkliga värde beräknas genom att de framtida betalningsflödena diskonteras med den aktuella marknadsräntan för en liknande skuld, utan rätt till konvertering. Värdet på egetkapitalinstrumentet beräknas som skillnaden mellan emissionslikviden då det konvertibla skuldebrevet gavs ut och det verkliga värdet av den finansiella skulden vid emissions-tidpunkten. Eventuell uppskjuten skatt hänförlig till skulden vid emissionstidpunkten avräknas från det redovisade värdet av egetkapitalinstrumentet. Transaktionskostnader i samband med emission av ett sammansatt finansiellt instrument fördelas på skulddelen och egetkapitaldelen proportionellt mot hur emissionslikviden fördelas. Räntekostnaden redovisas i resultaträkningen och beräknas med effektivräntemetoden.

1.11 Derivatinstrument och säkringsåtgärder

ÅF använder i mindre omfattning derivat för att säkra framtida flöden i utländsk valuta. De derivatinstrument som används för säkring av framtida kassaflöden redovisas i balansräkningen till verkligt värde. Värdeförändringarna redovisas i övrigt totalresultat tills dess att det säkrade flödet träffar resultaträkningen, varvid säkringsinstrumentets ackumulerade värdeförändringar överförs till resultaträkningen för att där möta resultateffekterna från den säkrade transaktionen. De säkrade flödena kan vara både kontrakterade och prognostiserade transaktioner.

För att uppfylla kraven på säkringsredovisning enligt IAS 39 krävs att det finns en entydig koppling till den säkrade posten. Vidare krävs att säkringen effektivt skyddar den säkrade posten, att säkringsdokumentation upprättats och att effektiviteten kan mätas. Vinst och förluster avseende säkringar redovisas i resultaträkningen vid samma tidpunkt som vinst och förluster redovisas för de poster som säkrats.

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. Exempel på direkt hänförliga kostnader som ingår i anskaffningsvärdet är kostnader för leverans och hantering, installation, lagfarter, konsulttjänster och juristtjänster. Redovisningsprinciper för nedskrivningar framgår nedan.

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. Alla andra tillkommande utgifter redovisas som kostnad i den period de uppkommer. Avgörande för bedömningen när en tillkommande utgift läggs till anskaffningsvärdet är om utgiften avser utbyten av identifierade komponenter, eller delar därav, varvid sådana utgifter aktiveras. Även i de fall ny komponent tillskapats läggs utgiften till anskaffningsvärdet. Eventuella oavskrivna redovisade värden på utbytta komponenter, eller delar av komponenter, utrangeras och kostnadsförs i samband med utbytet. Reparationer kostnadsföres löpande.

Avskrivningsprinciper

Avskrivning sker linjärt över tillgångens beräknade nyttjandeperiod, mark skrivs inte av. Koncernen tillämpar komponentavskrivning vilket innebär att komponenternas bedömda nyttjandeperiod ligger till grund för avskrivningen.

1.12.2 Leasade tillgångar

Avseende leasade tillgångar tillämpas IAS 17. Leasing klassificeras i koncernredovisningen antingen som finansiell eller operationell leasing. Finansiell leasing föreligger då de ekonomiska riskerna och förmånerna som är förknippade med ägandet i allt väsentligt är överförda till leastagaren, om så ej är fallet är det fråga om operationell leasing.

Tillgångar som förhyrs enligt finansiella leasingavtal har redovisats som tillgång i koncernens balansräkning. Förpliktelsen att betala framtida leasingavgifter har redovisats som lång- och kortfristiga skulder. De leasade tillgångarna avskrivs enligt plan medan leasingbetalningarna redovisas som ränta och amortering av skulderna.

Operationell leasing innebär att leasingavgiften kostnadsförs linjärt över löptiden.

1.12.3 Avskrivningsprinciper

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

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

Rörelsefastigheten består av ett antal komponenter med olika nyttjandeperioder. Huvuddelningen 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.

Följande huvudgrupper av komponenter har identifierats och ligger till grund för avskrivningen på byggnader:

Stomme och grund	100 år
Yttre ytskikt; fasader, yttertak m.m.	67 år
Golv, dörrar och elinstallationer	67 år
Installationer; värme, VVS, ventilation, hissar m.m.	40 år

Bedömning av en tillgångs restvärde och nyttjandeperiod görs årligen.

forts not 1

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 eventalförpliktelser.

Beträffande goodwill i förvärv som ägt rum före den 1 januari 2004 har koncernen vid övergången till IFRS inte tillämpat IFRS retroaktivt utan det per denna dag redovisade värdet utgör fortsättningsvis koncernens anskaffningsvärde, efter nedskrivningsprövning.

Goodwill fördelas till kassagenererande enheter och grupper av kassagenererande enheter och testas årligen för nedskrivningsbehov (se redovisningsprinciper 1.14). 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 eventalförpliktelser, redovisas skillnaden direkt i resultaträkningen.

1.13.2 Forskning och utveckling

Utgifter för forskning som syftar till att erhålla ny vetenskaplig eller teknisk kunskap redovisas som kostnad då de uppkommer.

Utgifter för utveckling, där forskningsresultat eller annan kunskap tillämpas för att åstadkomma nya eller förbättrade produkter eller processer, redovisas som en tillgång i balansräkningen, om produkten eller processen är tekniskt och kommersiellt användbar och företaget har tillräckliga resurser att fullfölja utvecklingen och därefter använda eller sälja den immateriella tillgången. Det redovisade värdet inkluderar utgifter för material, direkta utgifter för löner och indirekta utgifter som kan hänföras till tillgången på ett rimligt och konsekvent sätt. Övriga utgifter för utveckling redovisas i resultaträkningen som kostnad när de uppkommer. I balansräkningen redovisade utvecklingskostnader är upptagna till anskaffningsvärde minus ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar.

1.13.3 Övriga immateriella tillgångar

Övriga immateriella tillgångar som förvärvas av koncernen redovisas till anskaffningsvärde minus ackumulerade avskrivningar (se nedan) och nedskrivningar (se redovisningsprinciper 1.14).

Nedlagda kostnader för internt genererad goodwill och internt genererade varumärken redovisas i resultaträkningen när kostnaden uppkommer.

1.13.4 Tillkommande utgifter

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

1.13.5 Avskrivning

Avskrivningar redovisas i resultaträkningen linjärt över immateriella tillgångars beräknade nyttjandeperioder, såvida inte sådana nyttjandeperioder är obestämda. Goodwill och immateriella tillgångar med en obestämd nyttjandeperiod provas för nedskrivningsbehov årligen eller så snart indikationer uppkommer som tyder på att tillgången ifråga har minskat i värde. Avskrivningsbara immateriella tillgångar skrivs av från det datum då de är tillgängliga för användning. De beräknade nyttjandeperioderna är:

Balanserade utvecklingsutgifter	1–3 år
Förvärvade immateriella tillgångar	1–10 år

1.14 Nedskrivningar

De redovisade värdena för koncernens tillgångar – med undantag för tillgångar för försäljning redovisade enligt IFRS 5 och uppskjutna skattefordringar – provas vid varje balansdag för att bedöma om det finns indikation på nedskrivningsbehov. Om någon sådan indikation finns beräknas tillgångens återvinningsvärde. För undantagna tillgångar enligt ovan provas 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.

För goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod och immateriella tillgångar som ännu ej är färdiga för användning beräknas återvinningsvärdet årligen.

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 som kan säljas.

Vid nedskrivning av ett eget kapitalinstrument som är klassificerat som en finansiell tillgång som kan säljas omfattas tidigare redovisad ackumulerad förlust i eget kapital till resultaträkningen.

Återvinningsvärdet för tillgångar tillhörande kategorin lånefordringar och kundfordringar 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.

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

forts not 1

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 godkännt 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 statsobligationer med en motsvarande löptid. Beräkningen utförs av en kvalificerad aktuarie med användande av den så kallade "Projected unit credit" metoden.

Aktuariella antaganden utgörs av företagets bästa bedömning av de olika variabler som bestämmer kostnaderna för att tillhandahålla förmånerna. Då aktuariella antaganden används kan det verkliga utfallet avvika från det uppskattade utfallet, och de aktuariella antagandena förändras från en period till en annan. Dessa skillnader utgör aktuariella vinster och förluster. De kan exempelvis orsakas av en ändrad förväntad livslängd, löneförändringar, förändringar av diskonteringsränta och skillnad mellan verklig och beräknad avkastning på förvaltningstillgångar. Aktuariella vinster och förluster redovisas i övrigt total result för den period då de uppstår. Koncernens nettoskuld, vilken också redovisas i balansräkningen, för respektive förmånsbestämd plan består av nuvärdet av förpliktelsen med avdrag för förvaltningstillgångarnas verkliga värde. Om värdet på förvaltningstillgångar överstiger värdet på förpliktelsen uppstår ett överskott vilket redovisas som en tillgång under övriga långfristiga fordringar.

När ersättningarna i en plan förbättras, redovisas den andel av den ökade ersättningen som hänför sig till de anställdas tjänstgöring under tidigare perioder som en kostnad i resultaträkningen linjärt fördelad över den genomsnittliga perioden tills ersättningarna helt är intjänade. Om ersättningen är fullt ut intjänad redovisas en kostnad i resultaträkningen direkt.

När det finns en skillnad mellan hur pensionskostnaden fastställs i juridisk person och koncern redovisas en avsättning eller fordran avseende särskild löneskatt baserat på denna skillnad. Avsättningen eller fordran nuvärdesberäknas ej.

1.16.3 Aktierelaterad ersättning

Genom beslutade aktiesparprogram kan anställda erhålla prestationsrelaterade matchningsaktier för aktier som de själv köpt inom ramen för aktieprogrammen. Antalet matchningsaktier per egen köpt aktie som totalt kan utgå är beroende av att den anställda kvarstår i anställning 3 år efter investerings-

tillfället, att den anställda inte avyttrat de berörda aktierna samt att övriga i förväg fastställda parametrar uppnås. För dessa aktiesparprogram redovisas lönekostnader för matchningsaktier under intjänandeperioden (3 år) baserat på aktiernas verkliga värde vid tidpunkten för den anställdes köp av aktier inom ramen för programmet. När matchning av aktier sker, ska i vissa länder sociala avgifter betalas för värdet av den anställdes förmån. Under intjänandeperioden görs avsättningar för dessa beräknade sociala avgifter. Återköp av egna aktier för att uppfylla leveransåtagandet enligt utestående aktiesparprogram redovisas i eget kapital.

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 ersättningsarna 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 tidvärde 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 skattepliktig resultat, vidare beaktas inte heller temporära skillnader hänförliga till andelar i dotter- och intresseföretag där moderföretaget, investeraren eller samägaren kan styra tidpunkten för återföring av de temporära skillnaderna samt att det är sannolikt att en sådan återföring inte sker inom överskådlig framtid. Värderingen av uppskjuten skatt baserar sig på hur redovisade värden på tillgångar eller skulder förväntas bli realiserade eller reglerade. Uppskjuten skatt beräknas med tillämpning av de skattesatser och skatteregler som är beslutade eller i praktiken beslutade per balansdagen.

forts not 1

Uppskjutna skattefordringar avseende avdragsgilla temporära skillnader och underskottsavdrag redovisas endast i den mån det är sannolikt att dessa kommer att kunna utnyttjas. Värdet på uppskjutna skattefordringar reduceras när det inte längre bedöms sannolikt att de kan utnyttjas.

Eventuellt tillkommande inkomstskatt som uppkommer vid utdelning redovisas vid samma tidpunkt som när utdelningen redovisas som en skuld.

1.19 Anläggningstillgångar som innehas för försäljning

Innebörden av att en anläggningstillgång klassificerats som innehav för försäljning är att dess redovisade värde kommer att återvinnas i huvudsak genom försäljning och inte genom användning.

Vid första klassificering som innehav för försäljning redovisas anläggnings-tillgångar till det lägsta av redovisat värde och verkligt värde med avdrag för försäljningskostnader.

1.20 Eventualförpliktelser (ansvarsförbindelser)

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

1.21 Resultat per aktie

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

1.22 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

1.22.1 Dotterföretag och intresseföretag

Andelar i dotter- och intresseföretag redovisas i moderbolaget enligt anskaffningsvärde metoden. Som intäkt redovisas erhållna utdelningar.

1.22.2 Materiella anläggningstillgångar

Leasade tillgångar

I moderbolaget redovisas samtliga leasingavtal enligt reglerna för operationell leasing.

1.22.3 Immateriella anläggningstillgångar

Forskning och utveckling

I moderföretaget redovisas samtliga utgifter för utveckling som kostnad i resultaträkningen.

1.22.4 Anläggningstillgångar som innehas för försäljning

IFRS 5 tillämpas med de undantag som anges i RFR 2. Enligt IFRS 5 ska tillgångar till försäljning redovisas separat i balansräkningen och verksamheter under avveckling redovisas separat i resultaträkningen. Detta överensstämmer dock inte med uppställningsformerna till årsredovisningslagen. Informationen ifråga liksom övrig information som ska framgå enligt IFRS 5, lämnas därför i noter. Vidare tillämpas inte reglerna i IFRS 5, som föreskriver att anläggnings-tillgångar som innehas för försäljning inte ska skrivas av utan avskrivning sker i enlighet med årsredovisningslagen.

1.22.5 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 lättad jämfört med reglerna i IAS 39 när det gäller finansiella garantiavtal utställda till förmån för dotterföretag och intresseföretag. Moderbolaget redovisar finansiella garantiavtal som avsättning i balansräkningen när bolaget har ett åtagande för vilket betalning sannolikt erfordras för att reglera åtagandet.

1.22.6 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.

1.22.7 Skatter

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

1.22.8 Koncernbidrag och aktieägartillskott för juridiska personer

Koncernbidrag lämnade från moderföretag till dotterföretag redovisas i moderföretaget som en investering eller, beroende på sambandet mellan redovisning och beskattning, i resultaträkningen inom posten Bokslutsdispositioner. Koncernbidrag lämnade från dotterföretag till moderföretag redovisas i moderföretaget enligt samma principer som sedvanliga utdelningar från dotterföretag, dvs som en finansiell intäkt. Dotter- och systerföretag redovisar lämnade och erhållna koncernbidrag direkt mot fritt eget kapital.

Aktieägartillskott förs direkt mot eget kapital hos mottagaren och aktiveras i aktier och andelar hos givaren, i den mån nedskrivning ej erfordras.

2010 års siffror för moderbolaget är justerade, proforma, pga ändrade regler gällande redovisning av koncernbidrag.

2 Segmentsrapportering

	Energy		Industry		Infrastructure		Technology		Övrigt & elim. ¹⁾		Koncernen	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Intäkter												
Försäljning till externa kunder	1 265	1 000	1 497	1 297	1 497	1 210	864	715	1	113	5 124	4 334
Övriga rörelseintäkter	1	2	1	1	0	0	0	0	5	458	7	462
Försäljning mellan segment	20	11	35	41	31	23	27	4	-113	-80	—	—
Summa intäkter	1 286	1 012	1 533	1 340	1 528	1 233	891	719	-107	491	5 131	4 796
Rörelsekostnader	-1 193	-913	-1 350	-1 215	-1 400	-1 155	-793	-648	85	-8	-4 651	-3 939
Avskrivningar immateriella anläggningstillgångar	-7	-4	-2	-1	-5	-1	-1	-1	-3	-2	-18	-10
Avskrivningar materiella anläggningstillgångar	-11	-12	-3	-4	-7	-8	-1	-2	-14	-16	-36	-41
Rörelseresultat	75	83	178	120	116	69	96	69	-39	465	426	806
Rörelsemarginal, %	5,8	8,2	11,6	9,0	7,6	5,6	10,8	9,6			8,3	16,8
Tillgångar & Skulder												
Immateriella anläggningstillgångar	669	664	582	579	353	330	86	99	5	5	1 695	1 677
Materiella anläggningstillgångar	176	177	12	12	24	27	5	10	69	67	286	293
Övriga tillgångar	872	713	682	575	678	566	289	371	-379	-244	2 142	1 981
Summa tillgångar	1 717	1 553	1 276	1 166	1 055	923	380	481	-305	-173	4 123	3 950
Eget kapital	47	96	164	71	310	175	142	191	1 787	1 827	2 450	2 361
Summa skulder	1 670	1 457	1 112	1 096	745	747	238	289	-2 092	-2 000	1 673	1 590

¹⁾ För 2010 ingår division Kontroll som såldes i mars 2010.

Rörelsesegment

Koncernens operativa struktur och den interna rapporteringen till koncernledning och styrelse 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 marknads-mässigt 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.

Alla koncernens operativa tillgångar och skulder har hänförs direkt till divisionen eller fördelats per division. 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.

	Sverige		Utanför Sverige		Summa	
Per geografiskt område	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Försäljning till externa kunder	3 371	2 928	1 753	1 406	5 124	4 334
Tillgångar	2 137	2 170	1 986	1 780	4 123	3 950

3 Avyttring av rörelse

Avyttrade företags nettotillgångar vid avyttringstidpunkten

	2011	2010
Immateriella anläggningstillgångar	—	15,9
Materiella anläggningstillgångar	—	30,3
Finansiella anläggningstillgångar	—	4,1
Kundfordringar och övriga fordringar	—	85,5
Likvida medel	—	10,8
Leverantörsskulder och övriga skulder	—	-60,7
Netto identifierbara tillgångar och skulder	—	85,9
Koncerngoodwill	—	68,1
Justering för realisationsresultat	—	488,9
Justering för realiserad omräkningsdifferens	—	-0,4
Försäljningspris	—	642,5
Avgår:		
Kassa (avyttrad)	—	10,8
Försäljningsomkostnader	—	7,2
Netto kassainflöde	—	624,5

Avyttrade företag under 2010 avser ÅF-Kontroll AB och ÅF-TÜV Nord AB.

4 Förvärv av rörelse

Förvärv 2011

ÅF har under 2011 förvärvat Elektroprojektering Uppsala, Eriksson Sprinklerkonsult, CityPlan spol s.r.o. och Oy Vesirakentaja. Antalet anställda i förvärvade företag/rörelser uppgår till 86 personer. För mer information avseende årets förvärv, se sidan 67.

Förvärvet av Elektroprojektering Uppsala och Eriksson Sprinklerkonsult skedde i form av rörelseförvärv. I övriga bolag har aktier förvärvats.

Effekter av förvärv

Nedan visas förvärvens effekt på koncernens tillgångar och skulder. Förvärvsanalyserna är preliminära då tillgångarna i de förvärvade bolagen ej slutgiltigt har analyserats.

Vid redovisade förvärv har köpeskillingen varit större än bokförda tillgångar i de förvärvade bolagen, vilket medfört att förvärvsanalyserna givit upphov till immateriella tillgångar. Vid förvärv av konsultföretag förvärvas i huvudsak humankapital i form av medarbetarkompetens, varför huvuddelen av förvärvade bolags immateriella tillgångar är att hänföra till goodwill. De övriga immateriella anläggningstillgångar som identifierats i förvärven ugörs i huvudsak av orderstock och kundrelationer.

Summa förvärvade företags nettotillgångar vid förvärvstidpunkten

2011	Identifierbara tillgångar och skulder	Verkligt värde justering	Verkligt värde redovisat i koncernen
Immateriella anläggningstillgångar	0,3	1,2	1,5
Materiella anläggningstillgångar	1,5	—	1,5
Kundfordringar och övriga fordringar	8,9	—	8,9
Likvida medel	6,2	—	6,2
Långfristiga avsättningar	—	-0,2	-0,2
Leverantörsskulder och övriga skulder	-5,7	—	-5,7
Netto identifierbara tillgångar och skulder	11,2	1,0	12,2
Koncerngoodwill			21,9
Innehav utan bestämmande inflytande			-0,9
Förvärvadskostnad inklusive beräknad tilläggsköpeskillning			33,1

Avgår:

Kassa (förvärvad)	6,2
Beräknad tilläggsköpeskillning ¹⁾	7,8
Netto kassautflöde	19,1

¹⁾ Avtalade tilläggsköpeskillningar i de förvärvade företagen är hänförliga till resultatutvecklingen i respektive företag under de kommande två till tre åren. Total tilläggsköpeskillning för de förvärvade företagen kan maximalt utgå med 8 MSEK.

Om ovanstående förvärv hade genomförts den 1 januari 2011 skulle koncernens intäkter ha varit 5 158 MSEK och rörelseresultatet 427 MSEK per 2011-12-31.

forts not 4

Förvärv 2010

ÅF har under 2010 förvärvat FastTech, Meacont s.r.o, VVS Energi i Borås AB, VPC Mining i Skellefteå, Gatubolaget Konsult i Göteborg, Platom AB, Energo AB samt Mercados EMI S.A. Antalet anställda i förvärvade företag/rörelser uppgår till 555 personer.

Förvärvet av FastTech, VPC Mining i Skellefteå och Gatubolaget Konsult i Göteborg skedde i form av rörelseförvärv. I övriga bolag har samtliga aktier förvärvats.

Summa förvärvade företags nettotillgångar vid förvärvstidpunkten

2010	Identifierbara tillgångar och skulder	Verkligt värde justering	Verkligt värde redovisat i koncernen
Immateriella anläggningstillgångar	3,1	35,9	39,0
Materiella anläggningstillgångar	17,2		17,2
Kundfordringar och övriga fordringar	138,1		138,1
Likvida medel	14,6		14,6
Långfristiga avsättningar	-4,6	-8,7	-13,3
Räntebärande skulder	-64,1		-64,1
Leverantörsskulder och övriga skulder	-75,4		-75,4
Netto identifierbara tillgångar och skulder	28,9	27,2	56,1
Koncerngoodwill			396,6
Förvärvskostnad inkl. beräknad tilläggsköpeskilling			452,7
Avgår:			
Kassa (förvärvad)			14,6
Beräknad tilläggsköpeskilling ¹⁾			62,2
Tillkommer:			
Del av tilläggsköpeskilling avsatt som spärrade medel			15,2
Netto kassautflöde			391,1

¹⁾ Avtalade tilläggsköpeskillingar i de förvärvade företagen är hänförliga till resultatutvecklingen i respektive företag under de kommande två till tre åren. Total tilläggsköpeskilling för de förvärvade företagen kan maximalt utgå med 83 MSEK.

Om ovanstående förvärv hade genomförts den 1 januari 2010 skulle koncernens intäkter ha varit 5 243 MSEK och rörelseresultatet 831 MSEK per 2010-12-31.

5 Övriga rörelseintäkter

Koncernen	2011	2010
Resultat vid avyttring av rörelse	—	457,9
Övrigt	6,7	3,9
	6,7	461,8

Övriga rörelseintäkter på 113,5 (104,5) MSEK i moderbolaget avser vidarefakturering av hyreskostnader till framförallt dotterbolagen.

6 Arvode och kostnadsersättning till revisorer

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
<i>Revisionsbolaget Ernst & Young</i>				
Revisionsuppdrag	3,7	3,1	0,7	0,7
Skatterådgivning	0,1	0,1	—	0,1
Andra uppdrag	0,7	0,8	0,3	0,6
	4,5	4,1	1,0	1,4
<i>Övriga revisorer</i>				
Revisionsuppdrag	0,5	0,3	—	—
Skatterådgivning	0,3	0,1	0,1	0,1
Andra uppdrag	0,2	0,3	—	—
	1,0	0,7	0,1	0,1

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

7 Anställda och personalkostnader

De sammanlagda ersättningarna ingår i resultaträkningen under rubriken personalkostnader.

Medelantalet anställda, med fördelning på kvinnor och män

	2011		2010	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Moderbolaget				
Sverige	55	21	50	20
Dotterföretagen				
Sverige	515	2 512	459	2 268
Finland	37	168	33	181
Norge	25	85	28	101
Danmark	14	94	13	89
Schweiz	45	149	49	158
Tjeckien	15	109	10	89
Ryssland	186	134	163	121
Estland	6	26	6	28
Litauen	6	23	9	23
Spanien	12	22	—	—
Turkiet	2	13	—	—
Indien	9	48	4	36
Övriga	4	29	5	24
Koncernen totalt	933	3 434	829	3 137
Totalt medelantal anställda	4 367		3 966	
Intresseföretagen, totalt	30		38	
Totalt medelantal anställda inklusive intresseföretag	4 397		4 004	

Könsfördelning i styrelsen och koncernledning

	Andel kvinnor, %	
	2011	2010
Koncernen		
Styrelsen	38	38
Koncernledning	20	20

Löner, andra ersättningar och sociala kostnader

	2011		2010	
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader	Löner och ersättningar	Sociala kostnader
Koncernen				
Styrelsen och ledande befattningshavare	26,8	14,3	22,0	12,7
(varav årlig rörlig ersättning)	5,1	—	3,8	—
(varav pensionskostnader) ¹⁾	—	6,5	—	5,7
Övriga anställda	2 016,6	741,2	1 781,0	644,0
(varav årlig rörlig ersättning)	58,1	—	53,7	—
(varav pensionskostnader) ¹⁾	—	249,9	—	228,2
	2 043,4	755,5	1 803,0	656,7

¹⁾ Inklusive lagstadgade avgifter.

	2011		2010	
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader	Löner och ersättningar	Sociala kostnader
Moderbolaget				
Styrelse och verkställande direktör	8,5	4,5	7,2	4,0
(varav årlig rörlig ersättning)	1,7	—	1,3	—
(varav pensionskostnader) ¹⁾	—	1,8	—	1,7
Övriga anställda	40,4	22,6	34,6	16,9
(varav årlig rörlig ersättning)	3,2	—	2,2	—
(varav pensionskostnader) ¹⁾	—	9,9	—	7,6
	48,9	27,1	41,8	20,9

¹⁾ Inklusive lagstadgade avgifter.

Ersättningar till ledande befattningshavare

Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare för året framgår av sidan 69.

Ersättning till styrelsen fastställd av årsstämman 2011

Vid bolagsstämman den 2 maj 2011 beslutades om en ersättning för styrelsearbetet 2011 på sammanlagt 1 850 000 kronor. Ordförande erhöi 450 000 kronor och styrelseledamöter som inte är anställda i koncernen erhöi 200 000 kronor var.

Vidare beslutades att arvode för utskottsarbete ska utgå med 45 000 kronor till respektive utskottsmedlem i revisionsutskottet och med 35 000 kronor till respektive utskottsmedlem i ersättningsutskottet som inte är anställd i koncernen samt att arvode ska utgå med 90 000 kronor till revisionsutskottets ordförande och 50 000 kronor till ersättningsutskottets ordförande. Sammanlagt utgår ersättning till styrelsen med 2 150 000 kronor, varav 1 850 000 kronor för ordinarie styrelsearbete och 300 000 kronor för utskottsarbete.

Ersättning till styrelsen under 2011

Ersättning till styrelse betalas kvartalsvis. Det medför att två kvartal avser styrelsearvode som beslutades på ordinarie bolagsstämma 2010 och två kvartal avser arvoden som beslutades på ordinarie stämma 2011.

forts not 7

Under 2011 kostnadsfördes totalt ett styrelsearvode i moderbolaget på 2 150 000 (1 802 500) kronor. Ersättning till arbetstagarrepresentanterna har dessutom utgått med totalt 40 000 (40 000) kronor.

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

Upplysningar avseende ersättningar till styrelseledamöter 2011

Arvode i SEK

Ledamot	Styrelse	Utskott	Totalt
Ulf Dinkelspiel	450 000	95 000	545 000
Patrik Enblad	200 000	—	200 000
Eva-Lotta Kraft	200 000	45 000	245 000
Anders Narvinger	100 000	17 500	117 500
Björn O. Nilsson	200 000	—	200 000
Jon Risfelt	100 000	17 500	117 500
Helena Skåntorp	200 000	90 000	290 000
Anders Snell	200 000	—	200 000
Lena Treschow Torell	200 000	35 000	235 000
Totalt	1 850 000	300 000	2 150 000

Upplysningar avseende ersättningar till styrelseledamöter 2010

Arvode i SEK

Ledamot	Styrelse	Utskott	Totalt
Ulf Dinkelspiel	400 000	85 000	485 000
Patrik Enblad	175 000	—	175 000
Eva-Lotta Kraft	175 000	35 000	210 000
Björn O. Nilsson	87 500	—	87 500
Jon Risfelt	175 000	35 000	210 000
Helena Skåntorp	175 000	75 000	250 000
Anders Snell	175 000	—	175 000
Lena Treschow Torell	175 000	35 000	210 000
Totalt	1 537 500	265 000	1 802 500

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

	2011			2010		
	Verkställande direktören	Övriga medlemmar i koncernledningen	Totalt	Verkställande direktören	Övriga medlemmar i koncernledningen	Totalt
Lön	4,1	13,6	17,7	3,9	12,0	15,9
Avsättningar för årlig rörlig ersättning intjänad under innevarande år	1,7	3,4	5,1	1,3	2,5	3,8
Avsättningar för långsiktig rörlig ersättning	0,6	1,3	1,9	0,1	0,4	0,5
Pensionskostnader ¹⁾	1,8	4,7	6,5	1,7	4,0	5,7
Övriga sociala kostnader	2,0	5,1	7,2	1,7	4,7	6,4
Totalt	10,3	28,1	38,4	8,7	23,5	32,3

¹⁾ Inklusive lagstadgade avgifter.

Verkställande direktören/Koncernchefen

Årlig rörlig ersättning baseras på koncernens resultat samt ett antal i förväg fastställda mål och kan uppgå till högst 65 procent av den fasta grundlönen. Den fasta grundlönen för 2011 uppgår till 4,1 (3,9) MSEK. Förmån av tjänstebil tillkommer.

För verkställande direktören i moderbolaget gäller en uppsägningstid från företagets sida på två år. Från verkställande direktörens sida gäller en uppsägningstid på sex månader. VDs pensionsålder är 60 år. VDs pension är avgiftsbestämd och det avsätts årligen ett belopp motsvarande 35 procent av respektive års grundlön. Under uppsägningstiden utgår oförändrad lön. Arbetsplikt under uppsägningstiden kan förekomma under maximalt ett år.

Koncernledning, exklusive verkställande direktören

Koncernledningen består av nio (nio) personer exklusive verkställande direktören. Från och med 2012 utökas koncernledningen med en person.

Den årliga rörliga ersättningen kan uppgå till högst 60 procent av den fasta grundlönen. Bland koncernledningens förmåner tillkommer tjänstebil.

För koncernledningen gäller en uppsägningstid från företagets sida på normalt 12 månader. Under uppsägningstiden utgår oförändrad lön. Uppsägningstiden från den enskildes sida uppgår till sex månader.

En av koncernledningens medlemmar har pensionsvillkor som följer ITP-planen. Övriga har avgiftsbestämd pension där ett belopp motsvarande 27,5–30 procent av grundlönen avsätts årligen.

Beredning och beslutsprocess

Ersättningar till verkställande direktören för verksamhetsåret 2011 har beslutats av styrelsen på förslag från styrelsens ersättningsutskott. Ersättningar till övriga ledande befattningshavare har beslutats av verkställande direktören i samråd med ersättningsutskottet.

forts not 7

Årlig rörlig ersättning

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

För att skapa en tydlig koppling till medarbetarnas betydelse för koncernens resultat på både kort och lång sikt finns en koncernbonus. Modellen bygger på att en del av den vinst som genereras på koncernnivå årligen delas ut som likvärdiga bonusersättningar till medarbetare i alla delar av koncernen.

Långsiktig rörlig ersättning

Prestationsrelaterat Aktiesparprogram

Generella förutsättningar

Prestationsrelaterat aktiesparprogram för nyckelpersoner infördes för första gången på ÅF under 2008. Pågående aktiesparprogram per balansdagen avser 2009, 2010 och 2011 års program.

Syftet med programmen är att stimulera medarbetare till fortsatt lojalitet och fortsatt goda prestationer. Vidare görs bedömningen att incitamentsprogrammen ökar koncernens attraktivitet som arbetsgivare.

För att vara delaktig i programmen ställs krav på att den anställda investerar egna pengar. Anställda som deltar i Prestationsrelaterat Aktieprogram kan spara ett belopp motsvarande maximalt 5 procent av sin fasta lön. Högre chefer, inklusive koncernledningen, har valts ut och tilldelas fyra, fem eller sex aktier (resultatmatchningsaktier) för varje sparaktie som köpts inom aktiesparprogrammen. För prestationsmatchning måste dessutom nyckelpersonen i fråga uppfylla kravet att ha varit anställd under hela treårsperioden räknat från startpunkten för respektive program.

För prestationsmatchning krävs att ÅFs genomsnittliga årliga procentuella ökning av vinst per aktie uppfyller vissa mål, se tabell för resp aktiesparprogram. Basvärdet för beräkningen av ökningen av vinst per aktie skall utgöras av summan av vinst per aktie för de fyra tidigare kvartalen närmast ett nytt aktiesparprograms implementering.

Innan antalet prestationsaktier, som ska matchas, slutligen bestäms, ska styrelsen pröva om prestationsmatchningen är rimlig i förhållande till bolagets finansiella resultat och ställning, förhållanden på aktiemarknaden och i övrigt, samt om styrelsen bedömer att så inte är fallet, reducera antalet prestationsaktier som ska matchas till det lägre antal aktier som styrelsen bedömer lämpligt.

Resultatmålen kan inte omprövas efter den treåriga resultatperiodens slut. Om minimireultatet inte uppnåtts sker ingen tilldelning av prestationsmatchningsaktier.

Kostnaden är beräknad som en periodisering av en linjärt uppskattad kostnad under tre år för respektive program.

Specifika förutsättningar

2009

Villkoren för prestationsmatchning baseras även på bolagets rörelsemarginal före extraordinära poster i förhållande till en grupp jämförbara bolag.

2010 och 2011

Utöver prestationsmatchningen kommer den anställda att tilldelas ett antal aktier av serie B vederlagsfritt, motsvarande det antal som sparats.

	Aktiesparprogram (PSP)			Totalt
	2009	2010	2011	
Basvärde vinst per aktie, kronor ¹⁾	8,70	7,03	7,76	
Mål för genomsnittlig årlig ökning av vinst per aktie, %	5–15	5–15	5–15	
Antal deltagare vid tilldelning	110	98	95	
Tilldelning av matchningsaktie, antal ²⁾	0–4	0–4	0–4	
	0–5	0–5	0–5	
	0–6	0–6	0–6	
Tilldelning av antal aktier vederlagsfritt per sparad aktie	—	1	1	
Maximalt antal matchningsaktier	123 000	163 000	189 000	475 000
Maximal utspädning av vinst per aktie, %	0,3	0,5	0,6	1,4
Årets avsättning, MSEK	–2,3	8,2	4,9	10,8
Ackumulerad avsättning, MSEK	0	12,8	4,9	17,7
Minimikostnad, MSEK	0	4,9	5,6	10,5
Maximikostnad, MSEK	16,5	25,5	29,4	71,4
Sparperiod	juli 2009– juni 2010	juli 2010– juni 2011	juli 2011– juni 2012	

¹⁾ Summa för fyra kvartal fram till den 30 juni planåret.

²⁾ Högre chefer kan få rätt till prestationsmatchning av upp till fyra aktier, koncernledningen upp till fem aktier och verkställande direktören upp till sex aktier för varje inköpt aktie.

8 Övriga rörelsekostnader

Koncernen	2011	2010
Valutakursförluster	4,1	13,1
	4,1	13,1

Övriga rörelsekostnader på 122,6 (110,5) MSEK i moderbolaget avser hyreskostnader.

9 Finansnetto

Koncernen	2011	2010
Ränteintäkter ¹⁾	11,9	11,0
Vinst försäljning av kortfristiga placeringar	0,0	—
Valutakursvinster	5,3	2,5
Finansiella intäkter	17,2	13,5
Räntekostnader ¹⁾	-11,7	-10,3
Valutakursförluster	-6,2	-11,0
Finansiella kostnader	-17,9	-21,3
Finansnetto	-0,7	-7,7

Moderbolaget	2011	2010
Ränteintäkter, koncernföretag	0,5	0,1
Ränteintäkter	0,6	1,5
Vinst vid avyttring av koncern- och intresseföretag	—	500,8
Valutakursvinster	2,5	0,4
Utdelningar från koncern- och intresseföretag	58,0	413,0
Koncernbidrag	396,5	260,3
Finansiella intäkter	458,1	1 176,1
Räntekostnader, koncernföretag	-3,6	-0,6
Räntekostnader ¹⁾	-5,2	-5,6
Nedskrivning av aktier i koncernföretag	—	-131,6
Valutakursförluster	-3,8	-1,0
Finansiella kostnader	-12,6	-138,8
Finansnetto	445,5	1 037,3

¹⁾ Inkluderar ränta på pensionsavsättningar.

2010 års siffror är justerade pga ändrade regler gällande redovisning av koncernbidrag.

10 Bokslutsdispositioner

Moderbolaget	2011	2010
Skilnad mellan redovisad avskrivning och avskrivning enligt plan	-1,1	-2,7
Lämnade koncernbidrag	-4,4	-5,3
	-5,5	-8,0

2010 års siffror är justerade pga ändrade regler gällande redovisning av koncernbidrag.

11 Resultat per aktie

SEK	Före utspädning		Efter utspädning	
	2011	2010	2011	2010
Resultat per aktie	9,07	21,02	9,02	20,95

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 2011 har baserats på årets resultat hänförligt till moderbolagets stamaktieägare uppgående till 306,0 (709,9) MSEK och på ett vägt genomsnittligt antal utestående aktier under 2011 uppgående till 33 757 373 (33 775 002).

Vägt genomsnittligt antal utestående stamaktier, före utspädning

	2011	2010
Totalt antal stamaktier 1 januari	33 775 002	33 775 002
Effekt av återköp av egna aktier 2011	-17 629	—
Vägt genomsnittligt antal stamaktier under året, före utspädning	33 757 373	33 775 002

Resultat per aktie efter utspädning

För beräkning av resultat per aktie efter utspädning justeras det vägda antalet utestående stamaktier för utspädningseffekten av samtliga utestående potentiella stamaktier. Vid beräkning av resultat per aktie efter utspädning har utestående stamaktier justerats för en potentiell utspädningseffekt för aktier i utestående aktiesparprogram.

Resultat hänförligt till moderbolagets stamaktieägare, efter utspädning

	2011	2010
Resultat hänförligt till moderbolagets stamaktieägare	306,0	709,9

Vägt genomsnittligt antal utestående stamaktier, efter utspädning

	2011	2010
Vägt genomsnittligt antal stamaktier under året, före utspädning	33 757 373	33 775 002
Effekt av utestående aktiesparprogram	174 446	106 701
Vägt genomsnittligt antal stamaktier under året, efter utspädning	33 931 819	33 881 703

12 Immateriella anläggningstillgångar

Koncernen	Goodwill	Utvecklings- utgifter	Övriga immateriella tillgångar	Total
Ackumulerade anskaffningsvärden				
Ingående balans 2010-01-01	1 340,4	24,0	53,4	1 417,8
Rörelseförvärv	396,6	2,4	41,5	440,5
Förändring av tilläggsköpeskilling	-8,4	—	—	-8,4
Anskaffningar	—	0,4	4,4	4,8
Internt utvecklade tillgångar	—	1,6	—	1,6
Avyttringar och utrangeringar	-68,1	-14,4	-8,5	-91,1
Valutakursdifferenser	-31,8	-1,4	-3,3	-36,5
Utgående balans 2010-12-31	1 628,7	12,6	87,4	1 728,7
Ingående balans 2011-01-01	1 628,7	12,6	87,4	1 728,7
Rörelseförvärv	21,9	0,1	2,8	24,8
Förändring av tilläggsköpeskilling	4,5	—	—	4,5
Anskaffningar	—	0,8	5,2	6,0
Avyttringar och utrangeringar	—	-8,3	-7,9	-16,2
Valutakursdifferenser	-1,2	—	-0,3	-1,5
Utgående balans 2011-12-31	1 653,9	5,2	87,2	1 746,3
Ackumulerade av- och nedskrivningar				
Ingående balans 2010-01-01	-2,7	-11,1	-34,2	-48,0
Rörelseförvärv	—	-0,3	-4,4	-4,7
Avskrivningar	—	-0,4	-9,6	-10,0
Avyttringar och utrangeringar	—	0,6	6,4	7,1
Valutakursdifferenser	—	1,3	2,7	4,0
Utgående balans 2010-12-31	-2,7	-9,9	-39,1	-51,7
Ingående balans 2011-01-01	-2,7	-9,9	-39,1	-51,7
Rörelseförvärv	—	-0,1	-1,4	-1,5
Avskrivningar	—	-0,9	-16,6	-17,5
Avyttringar och utrangeringar	—	8,2	11,2	19,4
Valutakursdifferenser	—	0,0	0,2	0,2
Utgående balans 2011-12-31	-2,7	-2,8	-45,7	-51,1
Redovisade värden				
Per 2010-01-01	1 337,7	12,9	19,2	1 369,8
Per 2010-12-31	1 626,0	2,7	48,3	1 677,0
Per 2011-01-01	1 626,0	2,7	48,3	1 677,0
Per 2011-12-31	1 651,2	2,5	41,5	1 695,2

forts not 12

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 orderstock, kundstock och referensobjekt. Nyttjandeperioden för dessa övriga immateriella tillgångar är 1 till 10 år.

Goodwill och övriga immateriella tillgångar har fördelats på lägst identifierbara kassagenererande enhet vilka motsvaras av företagsspecifika investeringar inom respektive division. Prövning av nedskrivningsbehov av goodwill och övriga immateriella tillgångar 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.

Vid beräkning av kassagenererande enheters nyttjandevärde 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.

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.

Den vägda kapitalkostnaden baseras på antaganden om genomsnittlig ränta på 10-åriga statsobligationer samt företagsspecifik riskfaktor och betavärde. Koncernens genomsnittliga kapitalkostnad, diskonteringsräntan, för 2011 har beräknats till 12 (13) procent före skatt och 9 (10) procent efter skatt. De prognostiserade kassaflödena har nuvärdeberäknats. Slutsatsen av denna prövning är att det inte föreligger nedskrivningsbehov eftersom nyttjandevärdena överstigit bokfört värde inklusive goodwill och övriga immateriella tillgångar. Det är företagsledningens bedömning att inga rimligt möjliga förändringar i viktiga antaganden för kassagenererande enheter skulle leda till nedskrivningsbehov.

Diskonteringsräntan varierar mellan kassagenererande enheter, se tabell nedan.

Land	Diskonterings-ränta före skatt, %	Diskonterings-ränta efter skatt, %	Långsiktig årlig tillväxt, %
Baltikum	14,0	11,9	2
Danmark	11,0	8,3	2
Finland	12,0	8,9	2
Norge	12,0	8,6	2
Ryssland	16,0	12,8	2
Schweiz	10,0	8,0	2
Spanien	14,0	9,8	2
Sverige	11,2	8,3	2
Tjeckien	11,0	8,9	2

Vid utgången av 2011 uppgick goodwill till 1 651,2 (1 626,0) MSEK, varav 885,2 (885,8) MSEK är relaterat till Sverige.

Det bokförda värdet av goodwill fördelas enligt följande:

Division	2011	Proforma 2010
Energy	656,8	649,8
Industry	575,9	571,0
Infrastructure	334,1	320,5
Technology	84,4	84,7
Totalt	1 651,2	1 626,0

Moderbolaget	Immateriella tillgångar
Accumulerade anskaffningsvärden	
Ingående balans 2010-01-01	3,7
Anskaffningar	3,1
Utgående balans 2010-12-31	6,8
Ingående balans 2011-01-01	6,8
Anskaffningar	2,8
Utgående balans 2011-12-31	9,6
Accumulerade av- och nedskrivningar	
Ingående balans 2010-01-01	-0,4
Avskrivningar	-1,7
Utgående balans 2010-12-31	-2,1
Ingående balans 2011-01-01	-2,1
Avskrivningar	-2,6
Utgående balans 2011-12-31	-4,7
Redovisade värden	
Per 2010-01-01	3,3
Per 2010-12-31	4,7
Per 2011-01-01	4,7
Per 2011-12-31	4,9

13 Materiella anläggningstillgångar

Koncernen	Inventarier, verktyg och installationer	Byggnader och mark	Total
Anskaffningsvärde			
Ingående balans 2010-01-01	352,4	170,5	523,0
Rörelseförvärv	32,1	6,6	38,7
Anskaffningar	34,7	0,1	34,8
Avyttringar och utrangeringar	-212,4	-6,3	-218,6
Valutakursdifferenser	-8,0	6,4	-1,6
Utgående balans 2010-12-31	198,8	177,4	376,2
Ingående balans 2011-01-01	198,8	177,4	376,2
Rörelseförvärv	3,3	1,0	4,3
Anskaffningar	42,0	—	42,0
Avyttringar och utrangeringar	-72,4	4,2	-68,2
Valutakursdifferenser	-0,4	2,8	2,5
Utgående balans 2011-12-31	171,4	185,4	356,9
Av- och nedskrivningar			
Ingående balans 2010-01-01	-179,7	-10,3	-190,0
Rörelseförvärv	-19,8	-1,6	-21,4
Avskrivningar	-36,5	-4,2	-40,8
Avyttringar och utrangeringar	161,3	1,3	162,6
Valutakursdifferenser	6,6	-0,5	6,1
Utgående balans 2010-12-31	-68,1	-15,4	-83,5
Ingående balans 2011-01-01	-68,1	-15,4	-83,5
Rörelseförvärv	-2,7	—	-2,7
Avskrivningar	-32,6	-4,5	-37,1
Avyttringar och utrangeringar	60,9	-8,5	52,4
Valutakursdifferenser	0,3	-0,2	0,1
Utgående balans 2011-12-31	-42,2	-28,7	-70,9
Redovisade värden			
Per 2010-01-01	172,8	160,2	332,9
Per 2010-12-31	130,7	162,0	292,7
Per 2011-01-01	130,7	162,0	292,7
Per 2011-12-31	129,2	156,7	285,9

Koncernen

Finansiell leasing

Inventarier som innehas under finansiella leasingavtal ingår i koncernen med ett redovisat värde om 11,5 (11,0) MSEK.

Under kort- respektive långfristiga skulder i koncernens balansräkning redovisas framtida betalningar avseende skuldförda leasingförpliktelser.

Se även not 18 Skulder till kreditinstitut.

Moderbolaget

Anskaffningsvärde

Ingående balans 2010-01-01	98,1
Anskaffningar	6,8
Avyttringar och utrangeringar	—
Utgående balans 2010-12-31	104,9
Ingående balans 2011-01-01	104,9
Anskaffningar	11,6
Avyttringar och utrangeringar	—
Utgående balans 2011-12-31	116,6

Avskrivningar

Ingående balans 2010-01-01	-40,6
Avskrivningar	-8,9
Avyttringar och utrangeringar	—
Utgående balans 2010-12-31	-49,5
Ingående balans 2011-01-01	-49,5
Avskrivningar	-10,0
Avyttringar och utrangeringar	—
Utgående balans 2011-12-31	-59,5

Redovisade värden

Per 2010-01-01	57,5
Per 2010-12-31	55,4
Per 2011-01-01	55,4
Per 2011-12-31	57,1

14 Andelar i intresseföretag

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Redovisat värde vid årets ingång	5,9	12,4	7,3	8,0
Avyttring av intresseföretag	—	–3,4	—	–0,6
Andelar i intresseföretagets resultat efter skatt ¹⁾	–0,6	2,1	—	—
Erhållen utdelning	—	–4,2	—	—
Omräkningsdifferens	0,0	–1,1	—	—
Redovisat värde vid årets utgång	5,3	5,9	7,3	7,3

¹⁾ Under 2010 uppgick reavintsen, till följd av avyttringen av ÅF TÜV Nord, till 31,0 MSEK. Det totala resultatet avseende intresseföretag blev –0,6 (33,1) MSEK.

Nedan specificeras intressebolagens totala intäkter, resultat, tillgångar och skulder.

Intresseföretag 2011		Land	Intäkter	Resultat	Tillgångar	Skulder	Eget kap	Ägd andel i %
ÅF-Incepal S.A		Spanien	21,5	–1,2	30,8	20,1	10,7	47
Intresseföretag 2010		Land	Intäkter	Resultat	Tillgångar	Skulder	Eget kap	Ägd andel i %
ÅF-Incepal S.A		Spanien	25,4	0,1	27,5	15,5	12,0	47

15 Finansiella placeringar

Finansiella tillgångar som är anläggningstillgångar

Koncernen	2011	2010
Onoterade aktier och andelar	0,7	0,7
Valutaderivat	0,2	—
	0,9	0,7

Specifikation av årets förändring i bokförda värden

Koncernen	2011	2010
Ingående bokfört värde	0,7	1,2
Anskaffningar	0,2	—
Avyttringar/nedskrivningar	—	–0,4
Omräkningsdifferens	—	–0,1
Utgående bokfört värde	0,9	0,7

16 Förutbetalda kostnader

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Hyra	35,5	33,4	32,3	26,4
Support- och underhållsavtal	2,7	2,5	0,4	0,6
Övrigt	30,0	37,5	13,1	14,1
	68,2	73,4	45,8	41,1

17 Eget kapital

Koncernen

Det totala antalet aktier per 2011-12-31 fördelas på 1 608 876 aktier av serie A (10 röster per aktie) och 32 450 126 serie B (1 röst per aktie). Innehavare av stamaktier är berättigade till utdelning som fastställs årligen på årsstämman. Alla aktier har samma rätt till bolagets kvarvarande nettotillgångar. Till följd av återköp av egna aktier i enlighet med bemyndigande av årsstämman, innehar ÅF AB per 31 december 2011 384 000 B-aktier i eget förvar. Dessa är ej

utdelningsberättigade. De utdelningar som betalades ut under 2011 och 2010 uppgick till 135,1 MSEK (4,00 kronor per aktie) respektive 135,1 MSEK (4,00 kronor per aktie). På årsstämman den 7 maj 2012 kommer en utdelning avseende år 2011 på 5,00 kronor per aktie, totalt 168,4 MSEK att föreslås. Den föreslagna utdelningen har inte redovisats i dessa finansiella rapporter.

Aktiernas kvotvärde för 2011 är 5 (5) kronor.

Reserver Koncernen	Omräknings- reserv	Säkrings- reserv	Summa reserver
Ingående balans per 2010-01-01	122,4	—	122,4
Årets valutakursdifferenser	-42,2		-42,2
Kassaflödessäkringar		2,1	2,1
Skatt		-0,4	-0,4
Utgående balans per 2010-12-31	80,2	1,7	81,9
Ingående balans per 2011-01-01	80,2	1,7	81,9
Årets valutakursdifferenser	-0,1		-0,1
Kassaflödessäkringar		-1,8	-1,8
Skatt		0,3	0,3
Utgående balans per 2011-12-31	80,1	0,2	80,3

Övrigt tillskjutet kapital

Avser eget kapital som är tillskjutet från ägarna. Här ingår överkursfonder som förts över till reservfond per den 31 december 2005. Avsättningar till överkursfond från den 1 januari 2006 och framöver redovisas också som tillskjutet kapital.

Omräkningsreserv

Omräkningsreserven innefattar alla valutakursdifferenser som uppstår vid omräkning av finansiella rapporter från utländska verksamheter som har upprättat sina finansiella rapporter i en annan valuta än den valuta som koncernens finansiella rapporter presenteras i. Moderbolaget och koncernen presenterar sina finansiella rapporter i svenska kronor.

Säkringsreserv

Säkringsreserven innefattar den effektiva andelen av den ackumulerade nettoförändringen av verkligt värde på ett kassaflödessäkringsinstrument hänförligt till säkringstransaktioner som ännu inte har inträffat.

Pensioner

Pensioner innefattar aktuariella vinster och förluster samt löneskatt på dessa, vilka redovisas i övrigt totalresultat.

Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat

I balanserade vinstmedel inklusive årets resultat ingår intjänade vinstmedel i moderbolaget och dess dotterföretag och intresseföretag. Tidigare avsättningar till reservfond, exklusive överförda överkursfonder, ingår i denna eget kapitalpost.

Moderbolaget

Bundna fonder

Bundna fonder får inte minskas genom vinstutdelning.

Reservfond

Syftet med reservfonden är att spara en del av nettovinsten, som inte går åt för täckning av balanserad förlust. Från och med 2006 är det inte längre obligatoriskt att göra avsättningar till reservfonden.

Fritt eget kapital

Fond för verkligt värde

Fond för verkligt värde innefattar den effektiva andelen av den ackumulerade nettoförändringen av verkligt värde på ett kassaflödessäkringsinstrument hänförligt till säkringstransaktioner som ännu inte har inträffat.

Överkursfond

När aktier emitteras till överkurs, det vill säga för aktierna ska betalas mer än aktiernas kvotvärde, ska ett belopp motsvarande det erhållna beloppet utöver kvotvärdet på aktierna, föras till överkursfonden. Överkursfonder hänförliga till transaktioner före 2006-01-01 har förts över till reservfond. Överkursfonder som uppstår efter detta datum redovisas som fritt eget kapital.

Balanserade vinstmedel

Utgörs av föregående års fria egna kapital efter en eventuell reservfondsavsättning och efter att en eventuell vinstutdelning lämnats. Utgör tillsammans med årets resultat och eventuell fond för verkligt värde summa fritt eget kapital, det vill säga det belopp som finns tillgängligt för utdelning till aktieägarna.

18 Skulder till kreditinstitut

Noten innehåller information om företagets avtalsmässiga villkor avseende räntebärande skulder.

Koncernen

Långfristiga skulder	2011	2010
Banklån	44,8	0,6
Finansiella leasingsskulder	4,7	5,9
	49,5	6,5
Kortfristiga skulder		
Kortfristiga banklån	12,8	218,0
Kortfristig del av finansiella leasingsskulder	6,7	6,1
	19,6	224,1

Villkor och återbetalningstider

Koncernen

	Räntesats, %	Nom. belopp i originalvaluta	Redovisat värde	Förfall, år	Verkligt värde
Långfristiga banklån					
Schweiz, CHF, fast ränta	1,99	3,0	22,1	2014	22,1
Schweiz, CHF, fast ränta	1,81	3,0	22,1	2014	22,1
Övriga			0,7		
			44,8		
Kortfristiga banklån					
Norge, NOK, rörlig ränta	4,8	3,0	3,5	2012	
Spanien, EUR, rörlig ränta	2,7	0,6	5,2	2012	
Spanien, EUR, rörlig ränta	4,1	0,3	2,3	2012	
Turkiet, TRY, rörlig ränta	19,0	0,2	0,7	2012	
Övriga			1,2	2012	
			12,8		

Finansiella leasingsskulder

Finansiella leasingsskulder förfaller till betalning enligt nedan:

Koncernen	2011			2010		
	Minimi lease-avgifter	Ränta	Kapital-belopp	Minimi lease-avgifter	Ränta	Kapital-belopp
Inom ett år	7,0	0,3	6,7	6,3	0,2	6,1
Mellan ett och fem år	4,9	0,2	4,7	6,0	0,1	5,9
	11,9	0,5	11,4	12,3	0,3	12,0

För mer information om företagets ränterisk och risk för valutakursförändringar hänvisas till not 24.

Moderbolaget

Kortfristiga skulder	2011	2010
Banklån	—	100,0
	—	100,0

ÅF AB har kreditfaciliteter uppgående till 1 000 MSEK.

19 Pensionsförpliktelser

Koncernen

Förmånsbestämda planer	2011	2010
Nuvärde av fonderade förpliktelser	798,5	713,9
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	-722,7	-713,1
	75,8	0,8
Nuvärdet av ofonderade förpliktelser	69,5	62,0
Netto redovisat avseende förmånsbestämda planer	145,3	62,8
Redovisat som tillgång	—	—
Redovisat som skuld	145,3	62,8
Netto	145,3	62,8

Förmånsbestämda planer förekommer i Sverige, Schweiz och Finland. Förvaltningstillgångar förekommer i Schweiz och består i huvudsak av obligationer, aktier och fastigheter.

Förändringar i verkligt värde på förvaltningstillgångar under året

	2011	2010
Vid årets början	713,1	681,2
Förväntad avkastning	26,6	23,7
Inbetalningar	25,0	36,5
Utbetalda ersättningar	-13,2	-67,1
Aktuariella vinster (+) och förluster (-) redovisade i övrigt totalresultat	-40,3	12,2
Valutakursdifferenser	11,5	26,6
Vid årets slut	722,7	713,1

Förändringar av nuvärdet på förpliktelserna under året

	2011	2010
Vid årets början	775,9	740,6
Inbetalningar	11,9	22,9
Utbetalda ersättningar	-15,8	-70,3
Aktuariella vinster (-) och förluster (+) redovisade i övrigt totalresultat	47,9	16,5
Kostnad redovisad i resultaträkningen	36,5	38,9
Valutakursdifferenser	11,6	27,3
Vid årets slut	868,0	775,9

Aktuariella vinster (-) och förluster (+) redovisade i övrigt totalresultat

	2011	2010
Redovisat i övrigt totalresultat per den 1 januari	9,0	4,7
Redovisat under året	88,3	4,3
Valutakursdifferenser	0,1	0,0
Redovisat i övrigt totalresultat per den 31 december	97,4	9,0

Kostnader i övrigt totalresultat

	2011	2010
Utfallsbaserade justeringar av pensionsskulden	-10,3	0,7
Utfallsbaserade justeringar av förvaltningstillgångarna	40,3	-12,2
Effekter av ändringar av aktuariella antaganden	58,3	15,8

Aktuariella vinster (-) och förluster (+) netto för året

	2011	2010
Särskild löneskatt avseende aktuariella vinster och förluster	2,8	0,1
Total kostnad (+)/intäkt (-) för förmånsbestämda ersättningar redovisade i övrigt totalresultat	91,1	4,4

Kostnad redovisad i resultaträkningen

	2011	2010
Kostnader för tjänstgöring innevarande period	15,0	15,5
Förväntad avkastning	-26,6	-23,7
Räntekostnad på förpliktelserna	21,5	23,4
Summa nettokostnad i resultaträkningen	9,9	15,2

Kostnader för tjänstgöring innevarande period ingår i resultaträkningen under rubriken Personalkostnader. Förväntad avkastning och räntekostnad på förpliktelserna redovisas i finansnettot. Kostnaden för förmånsbestämda planer 2012 beräknas ligga i nivå med kostnaden redovisad 2011.

forts not 19

Antaganden för förmånsbestämda förpliktelser

De väsentligaste aktuariella antagandena per balansdagen.

Sverige	2011	2010
Diskonteringsränta per den 31 december, %	3,5	3,9
Framtida ökning av pensioner, %	2,0	2,0
Årlig ökning av fribrev, %	2,0	2,0
Förväntad återstående tjänstgöringstid, år	—	—

Schweiz	2011	2010
Diskonteringsränta per den 31 december, %	2,6	2,8
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar, %	3,5	4,0
Framtida ökning av pensioner, %	0,0	0,0
Framtida löneökningar, %	1,0	1,0
Förväntad återstående tjänstgöringstid, år	8,6	8,6

För delar av koncernens anställda, tryggas åtaganden för ålderspension och familjepension för tjänstemän i Sverige genom en försäkring i Alecta. Enligt ett uttalande från Rådet för finansiell rapportering, UFR3, är detta en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. För räkenskapsåret 2011 har bolaget inte haft tillgång till sådan information som gör det möjligt att redovisa denna plan som en förmånsbestämd plan. Pensionsplanen enligt ITP som tryggas genom en försäkring i Alecta redovisas därför som en avgiftsbestämd plan.

Årets avgifter för pensionsförsäkringar som är tecknade i Alecta uppgår till 117,5 (103,3) MSEK. Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade. Vid utgången av 2011 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 113 (146) procent. Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska beräkningsåtaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19.

Moderbolaget

Förmånsbestämda planer	2011	2010
Nuvärdet av ofonderade förpliktelser ¹⁾	26,9	26,2
Netto redovisat avseende förmånsbestämda planer	26,9	26,2
Härav kreditförsäkrat via FPG/PRI	26,9	26,2

¹⁾ Enligt svenska principer för beräkning av pensionsförpliktsen.

Förändringar av förpliktelserna under året	2011	2010
Kapitalvärdet av pensionsförpliktelser vid ingången av året	26,2	27,1
Kostnad exklusive räntekostnad som belastat resultatet	1,7	-0,2
Räntekostnad	1,2	1,3
Utbetalning av pensioner	-2,2	-2,0
Kapitalvärdet av pensionsförpliktelser vid utgången av året	26,9	26,2

Kostnad redovisad i resultaträkningen	2011	2010
Ändrade livslängdsantaganden	1,8	—
Övrigt	-0,1	-0,2
Räntekostnad på förpliktsen	1,2	1,3
Summa nettokostnad i resultaträkningen	2,9	1,1

Diskonteringsräntan för moderbolagets pensionsförpliktelse 2011 uppgår till 3,8 (3,8) procent.

Avgiftsbestämda planer

Avgiftsbestämda planer förekommer i koncernen i Sverige och utlandet. Betalning till dessa planer sker löpande enligt reglerna i respektive plan.

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Kostnader för avgiftsbestämda planer	241,3	218,3	9,6	9,5

Av koncernens totala kostnad för avgiftsbestämda planer avser 117,5 (103,3) MSEK ITP-plan finansierad i Alecta, se ovan.

20 Avsättningar

Koncernen

Avsättningar som är långfristiga skulder	2011	2010
Avsättning för tilläggsköpeskillning	59,9	65,3
Övrigt	4,9	2,7
Totalt	64,8	68,0

Avsättningar som är kortfristiga skulder

Kostnader för omstruktureringsåtgärder	4,5	1,4
Avsättning för tilläggsköpeskillning	10,9	11,9
Övrigt	0,4	0,3
Totalt	15,8	13,6

Summa avsättningar	80,6	81,6
---------------------------	-------------	-------------

Omstrukturering

Redovisat värde vid periodens ingång	1,4	0,2
Avsättningar under perioden	16,0	1,4
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-12,9	-0,2
Redovisat värde vid periodens utgång	4,5	1,4

Tilläggsköpeskillning

Redovisat vid periodens ingång	77,2	35,0
Avsättningar under perioden	16,1	64,1
Upplösning under perioden	-4,5	-2,1
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-17,3	-9,5
Belopp som återförts i resultaträkningen	-0,7	-2,3
Avyttring under perioden	—	-8,0
Redovisat värde vid periodens utgång	70,8	77,2

Övrigt

Redovisat värde vid periodens ingång	3,0	22,9
Avsättningar under perioden	3,4	1,4
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-0,4	-19,4
Belopp som återförts i resultaträkningen	-0,7	-1,8
Avyttring under perioden	—	-0,1
Redovisat värde vid periodens utgång	5,3	3,0

Koncernens totala avsättningar	2011	2010
Totalt redovisat värde vid periodens ingång	81,6	58,1
Avsättningar under perioden	35,5	66,9
Upplösning under perioden	-4,5	-2,1
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-30,6	-29,1
Belopp som återförts i resultaträkningen	-1,4	-4,1
Avyttring under perioden	—	-8,1
Totalt redovisat värde vid periodens utgång	80,6	81,6

Moderbolaget

Avsättningar	2011	2010
Avsättning för tilläggsköpeskillning	68,7	69,4
Övrigt	2,1	0,4
Totalt	70,8	69,8

Förändring avsättningar

Redovisat värde vid periodens ingång	69,8	24,4
Avsättningar under perioden	25,7	61,1
Upplösning under perioden	-0,7	-4,4
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-23,8	-10,9
Belopp som återförts i resultaträkningen	-0,2	-0,4
Redovisat värde vid periodens utgång	70,8	69,8

De långfristiga avsättningarna förväntas betalas under de kommande tre åren.

21 Skatter

Redovisad i resultaträkningen

Koncernen	2011	2010
Aktuell skatt		
Periodens skattekostnad	-119,3	-91,2
Justering av skatt hänförlig till tidigare år	1,6	3,2
Uppskjuten skatt		
Uppskjuten skattekostnad	4,1	7,0
Totalt redovisad skattekostnad i koncernen	-113,6	-80,9
Moderbolaget	2011	2010
Aktuell skatt		
Periodens skattekostnad	-90,2	-60,7
Justering av skatt hänförlig till tidigare år	0,5	-0,1
Totalt redovisad skatteintäkt/kostnad i moderbolaget	-89,7	-60,8

Avstämning av effektiv skatt

Koncernen	2011 (%)	2011	2010 (%)	2010
Resultat före skatt		425,8		798,1
Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget	-26,30	-112,0	-26,30	-209,9
Effekt av andra skattesatser för utländska dotterföretag	0,84	3,5	0,45	3,6
Ej avdragsgilla kostnader	-0,92	-3,9	-0,72	-5,7
Ej skattepliktiga intäkter, avyttring av rörelse	—	—	16,11	128,6
Ej skattepliktiga intäkter, övrigt	0,12	0,5	0,06	0,5
Effekter av underskottsavdrag utan motsvarande aktivering av uppskjuten skatt	-0,15	-0,6	-0,06	-0,5
Skatt hänförlig till tidigare år	0,36	1,6	0,41	3,2
Övrigt	-0,63	-2,7	-0,09	-0,8
Redovisad effektiv skatt	-26,68	-113,6	-10,14	-80,9
Moderbolaget	2011 (%)	2011	2010 (%)	2010
Resultat före skatt		400,5		1 012,6
Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget	-26,30	-105,3	-26,30	-266,3
Ej avdragsgilla kostnader	-0,09	-0,4	-3,44	-34,9
Ej skattepliktiga intäkter, avyttring av koncern- och intresseföretag	—	—	13,01	131,7
Ej skattepliktiga intäkter, övrigt	3,87	15,5	10,74	108,8
Skatt hänförlig till tidigare år	0,12	0,5	-0,01	-0,1
Redovisad effektiv skatt	-22,40	-89,7	-6,00	-60,8

2010 års siffror är justerade pga ändrade regler gällande redovisning av koncernbidrag.

Redovisad i balansräkningen

Aktuell skatteskuld, netto i koncernen uppgår till 23,2 MSEK (nettofordran på 15,0 MSEK för 2010). I moderbolaget uppgår aktuell skatteskuld till 17,0 MSEK (nettofordran på 12,1 MSEK för 2010).

forts not 21

Redovisade uppskjutna skattefordringar och -skulder

Uppskjutna skattefordringar och -skulder hänför sig till följande:

Koncernen	Uppskjuten skattefordran		Uppskjuten skatteskuld		Netto	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Anläggningstillgångar	—	0,2	-22,1	-22,3	-22,1	-22,1
Kortfristiga fordringar och skulder	7,7	4,6	-5,3	-4,7	2,3	-0,1
Avsättningar	17,3	6,4	0,0	-4,6	17,3	1,9
Obeskattade reserver	—	—	-10,5	-15,5	-10,5	-15,5
Underskottsavdrag	11,2	11,6	—	—	11,2	11,6
Skattefordringar/-skulder	36,2	22,8	-37,9	-47,0	-1,7	-24,2
Kvittning	-2,0	-1,1	2,0	1,1	—	—
Skattefordringar/-skulder, netto	34,2	21,7	-35,9	-45,9	-1,7	-24,2

Ej redovisade uppskjutna skattefordringar

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

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 delar av den norska, tyska och ryska verksamheten.

Koncernen	2011	2010
Skattemässiga underskott	28,0	25,4
	28,0	25,4

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag

Koncernen	Balans per 1 januari 2010	Redovisat över resultaträkningen	Redovisat i övrigt totalresultat	Förvärv/Avyttring av rörelse	Balans per 31 december 2010
Anläggningstillgångar	-16,0	2,5	-0,2	-8,4	-22,1
Kortfristiga fordringar och skulder	2,9	-2,3	-0,7	—	-0,1
Avsättningar	-0,9	1,5	0,6	0,7	1,9
Obeskattade reserver	-10,7	-1,3	0,1	-3,6	-15,5
Underskottsavdrag	5,7	6,6	-1,2	0,5	11,6
	-19,0	7,0	-1,4	-10,8	-24,2

Koncernen	Balans per 1 januari 2011	Redovisat över resultaträkningen	Redovisat i övrigt totalresultat	Förvärv/Avyttring av rörelse	Balans per 31 december 2011
Anläggningstillgångar	-22,1	0,5	-0,3	-0,2	-22,1
Kortfristiga fordringar och skulder	-0,1	2,6	-0,2	—	2,3
Avsättningar	1,9	-3,7	19,2	—	17,3
Obeskattade reserver	-15,5	5,0	—	—	-10,5
Underskottsavdrag	11,6	-0,3	-0,1	—	11,2
	-24,2	4,1	18,6	-0,2	-1,7

22 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Personalrelaterade skulder	358,9	326,4	15,1	13,8
Upplupna kostnader under-konsulter	26,6	24,1	—	0,2
Övrigt	31,2	28,9	8,7	10,0
	416,7	379,4	23,8	24,0

23 Finansiella tillgångar och skulder

Verkligt värde och redovisat värde redovisas i balansräkningen nedan:

	Koncernen 2011						Koncernen 2010					
	Derivat som används i säkrings-redovisning	Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultat-räkning	Kund och låne-fordringar	Finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde	Derivat som används i säkrings-redovisning	Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultat-räkning	Kund och låne-fordringar	Finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde
Finansiella placeringar		0,7			0,7	0,7		0,7			0,7	0,7
Långfristiga fordringar			18,6		18,6	18,6			18,5		18,5	18,5
Kundfordringar			1 006,2		1 006,2	1 006,2			1 078,3		1 078,3	1 078,3
Upparbetade men ej fakturerade intäkter			556,5		556,5	556,5			370,8		370,8	370,8
Valutaderivat (nivå 2)	0,7				0,7	0,7	2,2				2,2	2,2
Likvida medel			345,3		345,3	345,3			327,9		327,9	327,9
Summa	0,7	0,7	1 926,5	—	1 927,9	1 927,9	2,2	0,7	1 795,4	—	1 798,4	1 798,4
Långfristig skuld till kreditinstitut				49,5	49,5	49,5				6,5	6,5	6,5
Övriga långfristiga skulder				1,3	1,3	1,3				1,3	1,3	1,3
Kortfristig skuld till kreditinstitut				19,6	19,6	19,6				224,1	224,1	224,0
Leverantörsskulder				320,0	320,0	320,0				293,5	293,5	293,5
Upplupna kostnader under-leverantörer				27,5	27,5	27,5				24,1	24,1	24,1
Tilläggsköpeskilling (nivå 3)				63,5	63,5	63,5				59,8	59,8	59,8
Summa	—	—	—	481,3	481,3	481,3	—	—	—	609,3	609,3	609,2

	Moderbolaget 2011						Moderbolaget 2010					
	Derivat som används i säkrings-redovisning	Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultat-räkning	Kund och låne-fordringar	Finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde	Derivat som används i säkrings-redovisning	Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultat-räkning	Kund och låne-fordringar	Finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde
Kundfordringar			48,4		48,4	48,4			48,5		48,5	48,5
Valutaderivat (nivå 2)	0,1				0,1	0,1						
Kassa och bank			41,7		41,7	41,7			53,7		53,7	53,7
Summa	0,1	—	90,1	—	90,2	90,2	—	—	102,2	—	102,2	102,2
Kortfristig skuld till kreditinstitut					—	—				100,0	100,0	100,0
Leverantörsskulder				69,5	69,5	69,5				72,3	72,3	72,3
Summa	—	—	—	69,5	69,5	69,5	—	—	—	172,3	172,3	172,3

forts not 23

Åldersanalys på kundfordringar som är förfallna men inte nedskrivna

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
< 30 dgr	87,9	66,4	—	—
30–90 dgr	31,7	16,5	—	—
91–180 dgr	46,2	14,6	—	0,1
> 180 dgr	21,0	46,2	0,2	0,2
Total	186,8	143,6	0,2	0,3

Koncernen har fastställda rutiner för att löpande hålla kapitalbindningen och kreditrisker på ändamålsenliga nivåer.

Förändring av osäkra fordringar

Avsättning för osäkra fordringar	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Avsättning vid årets början	12,7	15,6	—	—
Reservering för befarade förluster	11,6	6,9	—	—
Konstaterade förluster	–1,9	–4,7	—	—
Återvunna förluster	–1,0	–3,8	—	—
Avyttring av rörelse	—	–0,8	—	—
Valutakursdifferenser	0,0	–0,6	—	—
Avsättning vid årets slut	21,4	12,7	—	—

Beräkning av verkligt värde

Verkligt värde överensstämmer i allt väsentligt med redovisat värde förutom långfristiga skulder till kreditinstitut med fast ränta (se not 18). För 2011 noterades ingen avvikelse.

Följande sammanfattar de metoder och antaganden som främst använts för att fastställa verkligt värde på koncernens finansiella instrument.

Värdepapper

Verkligt värde är baserad på noterade marknadspriser på balansdagen utan avdrag för transaktionskostnader.

Derivatinstrument

Terminkontrakt 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).

Långfristiga skulder

Långfristiga skulder är värderade genom att till aktuell låneskuld lägga den diskonterade ränteskillnaden mellan den avtalade låneräntan och marknadsräntan fram till förfallodag för motsvarande lån.

Tilläggsköpeskillning

Tilläggsköpeskillningar är värderade enligt nivå 3, vilket innebär verkligt värde fastställt med hjälp av värderingsteknik, med väsentliga inslag av indata som inte är observerbara på marknaden.

24 Finansiella risker och finanspolicy

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

Koncernens riskhantering sköts centralt av moderbolagets avdelning Koncernekonomi enligt policys som fastställts av styrelsen. Koncernekonomi identifierar, utvärderar och säkrar finansiella risker i nära samarbete med koncernens operativa enheter.

Koncernen utsätts genom sin verksamhet för olika finansiella risker såsom valutarisk, ränterisk, kreditrisk och finansieringsrisk.

Valutarisk

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

Lån upptas och placeringar görs i respektive bolags lokala valuta.

Omräkningsexponering

Omräkningsexponering utgörs av utländska dotterbolags nettotillgångar och resultat i utländsk valuta. I linje med fastlagd policy kurssäkras inte omräkningsexponering inom ÄF.

forts not 24

Transaktionsexponering

Valutakursriskerna är relativt begränsade genom att de flesta betalningarna sker i respektive bolags lokala valuta. Om så ej är fallet, görs vid större belopp säkringar genom derivat. Koncernen klassificerar de terminskontrakt som används för säkring av prognostiserade transaktioner som kassaflödessäkringar. Det verkliga värdet på sådana terminskontrakt uppgick till 0,7 (2,2) MSEK och redovisas i balansräkningen under rubriken Övriga fordringar.

Fordran	2011		2010	
	Verkligt värde	Bokfört värde	Verkligt värde	Bokfört värde
Valutakontrakt i EUR	0,5	0,5	2,2	2,2
Valutakontrakt i DKK	0,2	0,2	—	—
Total	0,7	0,7	2,2	2,2

Ränterisk

Koncernens likvida medel är placerade på bankkonton i lokala banker. Några väsentliga räntebärande tillgångar i övrigt finns inte varför intäkter och kassaflöde från den löpande verksamheten i allt väsentligt är oberoende av förändringar i marknadsräntor.

Skulder till kreditinstitut är banklån med både fast och rörlig ränta, men då skuldsättningen inte är så stor är exponeringen för förändringar i marknadsräntor inte väsentlig. Information om lånevillkor, ränta och förfallostruktur återfinns i not 18.

Kreditrisk

Kreditrisken utgörs av att företaget vid varje tillfälle har en betydande mängd utestående kundfordringar samt upparbetat ej fakturerat arvode, det vill säga den kredit som ges till kunder. Denna risk begränsas genom koncernens fastställda principer för att säkerställa att försäljningen sker till kunder med lämplig betalningshistorik samt förskottsbetalning. ÄFs tio största kunder, som står för 24 procent av koncernens omsättning, är flertalet stora börsnoterade företag med god kreditvärdighet eller statliga institutioner. Någon särskild kreditrisk mot en enskilt stor kund bedöms därför inte föreligga. Motparter i derivatkontrakt och kassatransaktioner begränsas till finansiella institutioner med hög kreditvärdighet. ÄF har historiskt sett haft små kreditförluster.

Finansieringsrisk

Med finansieringsrisk avses risken att finansiering inte alls kan erhållas, eller endast till kraftigt ökade kostnader. Försiktighet i hantering av finansieringsrisk innebär för ÄF att innehå tillräckliga likvida medel och avtalade kreditmöjligheter. ÄF AB har en kreditfacilitet uppgående till 1 000 MSEK.

Känslighetsanalys

Ränta

Av koncernens upplåning på balansdagen utgör lån med rörlig ränta 23 procent av total upplåning. En ränteförändring av den årliga genomsnittsräntan på dessa lån med +/- 1 procent påverkar räntekostnaderna med +/- 0,1 MSEK.

Valuta

Av koncernens resultat exklusive reavinst kommer 25 (26) procent från utländska enheter varav 9 (8) procent kommer från enheter med lokal valuta i EUR och 6 (5) procent med lokal valuta i CHF. En förändring av genomsnittskursen för EUR för 2011 med +/- 0,25 SEK hade påverkat resultatet före skatt +/- 1,0 MSEK och en förändring av CHF med +/- 0,25 SEK hade påverkat resultatet före skatt med +/- 0,9 MSEK.

Känslighetsanalys

Påverkan	Förändring (allt annat lika)	Resultateffekt, EBIT, MSEK
Debiteringsgrad	1%	45,2
Timarvode	1%	38,2
Lönekostnader	1%	28,0
Omkostnader	1%	7,2
Antal årsmedarbetare	1%	4,3

25 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 och den utstående leasingstocken uppgår till cirka 49 (44) MSEK.

Icke uppsägningsbara leasingbetalningar

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Inom ett år	187,6	207,2	129,8	132,2
Mellan ett år och fem år	453,7	560,0	320,9	414,7
Längre än fem år	361,4	421,4	358,4	406,2
Summa	1 002,7	1 188,5	809,1	953,1

Leasingavgifter under året

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Lokaler	160,0	143,1	116,8	105,0
Övrigt	32,9	21,5	3,5	0,2
Summa	192,9	164,6	120,3	105,2

26 Ställda säkerheter, eventalförpliktelse och eventaltillgångar

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Ställda säkerheter				
<i>I form av ställda säkerheter för egna skulder och avsättningar</i>				
Fastighetsinteckningar	44,1	71,1	—	—
Företagsinteckningar	17,3	55,6	—	—
Ställda säkerheter övrigt	33,5	259,6	—	—
Summa ställda säkerheter	94,9	386,3	—	—
Eventalförpliktelse				
Garantiåtaganden, FPG/PRI	1,1	1,1	0,5	0,5
Borgensförbindelse till förman för dotterföretag	—	—	71,5	70,1
Borgensförbindelse	115,2	117,6	43,0	44,3
Summa eventalförpliktelse	116,3	118,6	115,0	114,9

Ställda säkerheter övrigt för 2010, 259,6 MSEK, avsåg främst dotterbolagsaktier som ställts som pant i ett av ÅF förvärvade bolag. Panten är återlämnad i början av 2011, då det lån som låg till grund för panten lösts.

Borgensförbindelse avser framför allt utställda bankgarantier för anbud och fullgörande i projekt.

Eventaltillgångar

Koncernen har bedömt att eventaltillgångar inte föreligger.

27 Transaktioner med närstående

Moderbolaget har en närståenderelation med sina dotterföretag, se not 28.

Sammanställning över närståendetransaktioner

Som närstående till koncernen rubriceras Ångpanneföreningens Forskningsstiftelse, som äger 40,9 procent av rösterna i ÅF AB, och intresseföretag. Transaktioner med dessa har skett på marknadsmässiga villkor.

Koncernen	År	Försäljning av tjänster till närstående	Inköp av tjänster från närstående	Skuld till närstående per 31 dec	Fordran på närstående per 31 dec
Intresseföretag	2011	0,4	—	—	0,2
Intresseföretag	2010	4,1	0,5	—	0,1
Ångpanneföreningens Forskningsstiftelse	2011	0,5	—	—	—
Ångpanneföreningens Forskningsstiftelse	2010	0,5	—	—	—
Utöver ovanstående erhöLL koncernen under 2011 anslag från Ångpanneföreningens Forskningsstiftelse uppgående till 3,2 (3,7) MSEK. Dessa anslag går till projekt som administreras av koncernen.					
Beträffande ersättning till ledande befattningshavare, se not 7.					
Moderbolaget	År	Försäljning av tjänster till närstående	Inköp av tjänster från närstående	Skuld till närstående per 31 dec	Fordran på närstående per 31 dec
Dotterföretag	2011	336,4	16,8	511,3	485,2
Dotterföretag	2010	298,4	16,1	311,4	276,3
Intresseföretag	2011	0,1	—	—	0,2
Intresseföretag	2010	1,3	—	—	0,1
Ångpanneföreningens Forskningsstiftelse	2011	0,1	—	—	—
Ångpanneföreningens Forskningsstiftelse	2010	0,1	—	—	—

28 Koncernföretag

Företag direktägda av moderbolaget

	Org. nummer	Säte	2011		2010	
			Andel procent ¹⁾	Bokfört värde	Andel procent ¹⁾	Bokfört värde
AB Ångpanneföreningen	556158-1249	Stockholm	100	0,2	100	0,2
ÅF-Industry AB	556224-8012	Stockholm	100	646,1	100	544,2
ÅF-Infrastructure AB	556185-2103	Stockholm	100	490,9	100	318,5
ÅF-Technology AB	556092-4044	Stockholm	100	116,3	100	71,5
ÅF-Consult AB	556101-7384	Stockholm	100	39,8	100	39,8
Energo AB	556551-7355	Stockholm	100	1,3	100	259,7
ÅF-Teknik & Miljö AB	556534-7423	Stockholm	100	10,5	100	10,5
ÅF-Funktionspartner AB	556099-8071	Malmö	100	0,6	100	0,6
ÅF Norge AS	955 021 037	Oslo	100	68,0	100	37,7
ÅF Norge Holding AS	995 567 768	Oslo	—	—	100	2,4
ÅF-Engineering AS	936 097 367	Oslo	—	—	100	36,1
ÅF A/S	21 007 994	Köpenhamn	100	37,6	100	37,6
ÅF-Hansen & Henneberg A/S	13 59 08 85	Köpenhamn	90	38,3	80	32,2
ÅF-Consult Oy	1800189-6	Vantaa	100	291,1	100	264,6
ÅF-Engineering Oy	0725503-0	Tampere	—	—	100	26,5
ÅF-Automatikka OÜ	11 297 301	Tallinn	100	8,2	100	8,9
OOO AF Lonas	1 117 847 417	St. Petersburg	100	97,1	100	88,9
LLC AF-Enprima	1 037 800 096 641	Moskva	100	0,0	—	—
ÅF-Engineering s.r.o.	263 66 550	Plzen	100	10,6	100	10,6
AF-Consult Czech Republic s.r.o.	453 06 605	Prag	100	78,2	100	78,2
CityPlan spol. s.r.o.	473 07 218	Prag	87	22,1	—	—
AF-Consult Switzerland AG	CH-400.3.924.101-4	Baden	100	418,7	100	418,7
Mercados Energy Markets International Investments SL	B-854 82 883	Madrid	100	69,5	100	69,4
			2 445,1		2 356,8	

¹⁾ Ågarandel avser både andel av röster och andel av totala antalet aktier.

Specifikation av årets förändring i bokförda värden

	Moderbolaget	
	2011	2010
Ingående bokfört värde	2 356,8	2 109,5
Förvärv	29,4	411,1
Försäljning	-2,4	-73,9
Nedskrivning ¹⁾	—	-131,6
Korrigerig av tilläggsköpeskillig	7,1	-16,2
Aktieägartillskott	54,2	57,9
Utgående bokfört värde	2 445,1	2 356,8

¹⁾ Nedskrivning avser aktier i ÅF-Consult AB. Aktierna har värderats till substansvärde efter det att bolaget överfört sin rörelse till andra företag inom koncernen samt lämnat utdelning till ÅF AB på 325 MSEK.

forts not 28

Sammanställning över koncernens samtliga dotterföretag

	Org. nummer	Säte	2011		2010	
			Andel procent ¹⁾	Bokfört värde	Andel procent ¹⁾	Bokfört värde
AB Ångpanneföreningen	556158-1249	Sverige	100	0,2	100	0,2
ÅF-Industry AB	556224-8012	Sverige	100	646,1	100	544,2
Platom AB	556575-2101	Sverige	—	—	100	—
OrbiTec AB	556470-7015	Sverige	100	—	100	—
ÅF-Infrastructure AB	556185-2103	Sverige	100	490,9	100	318,5
Nordblads VVS-Konstruktioner AB	556460-5797	Sverige	—	—	100	—
ÅF-Berg Bygg Konsult Röshoff AB	556471-5976	Sverige	—	—	100	—
VVS Energi i Borås AB	556449-1842	Sverige	—	—	100	—
Ingakvib AB	556067-5067	Sverige	—	—	100	—
CityPlan spol. s.r.o.	473 07 218	Tjeckien	13	—	—	—
ÅF-Technology AB	556092-4044	Sverige	100	116,3	100	71,5
ÅF-Consult AB	556101-7384	Sverige	100	39,8	100	39,8
ÅF-Process GmbH	218 403 818	Tyskland	100	—	100	—
Energio AB	556551-7355	Sverige	100	1,3	100	259,7
Energio Installation Mitt AB	556277-0684	Sverige	100	—	100	—
Energio Installation Syd AB	556215-2024	Sverige	100	—	100	—
Energio Konsult AB	556536-7918	Sverige	100	—	100	—
ÅF-Teknik & Miljö AB	556534-7423	Sverige	100	10,5	100	10,5
ÅF-Funktionspartner AB	556099-8071	Sverige	100	0,6	100	0,6
ÅF Norge AS	955 021 037	Norge	100	68,0	100	37,7
ÅF Norge Holding AS	995 567 768	Norge	—	—	100	2,4
ÅF-Engineering AS	936 097 367	Norge	—	—	100	36,1
ÅF A/S	21 007 994	Danmark	100	37,6	100	37,6
ÅF-Hansen & Henneberg A/S	13 59 08 85	Danmark	90	38,3	80	32,2
ÅF-Consult Oy	1800189-6	Finland	100	291,1	100	264,6
ÅF-Consulting AS	10 449 422	Estland	100	—	100	—
UAB AF-Enprima	300 544 325	Litauen	—	—	100	—
UAB AF-Consult	135 744 077	Litauen	100	—	100	—
Elron Oy	2120645-4	Finland	50	—	50	—
Elron Eastern Europe Oy	2185626-2	Finland	—	—	75	—
Enprima Engineering Oy	0477940-2	Finland	100	—	100	—
ÅF-Engineering Oy	0725503-0	Finland	—	—	100	26,5
ÅF-Automaatika OÜ	11 297 301	Estland	100	8,2	100	8,9
OOO AF Lonas	1 117 847 417	Ryssland	100	97,1	100	88,9
ZAO Lonas Technologia	1 037 808 021 228	Ryssland	75	—	75	—
LLC Lonas Technologia Ukraine	15 851 020 000 006 500	Ukraina	100	—	100	—
TOO AF Lonas Technologia Kazakhstan	620 200 351 121	Kazakstan	100	—	100	—
XO AF Lonas Technologia Turkmenistan	102 621 002 900	Turkmenistan	100	—	100	—
LLC AF-Enprima	1 037 800 096 641	Ryssland	100	0,0	100	—
ÅF-Engineering s.r.o.	263 66 550	Tjeckien	100	10,6	100	10,6
AF-Consult Czech Republic s.r.o.	453 06 605	Tjeckien	100	78,2	100	78,2

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

forts not 28

Sammanställning över koncernens samtliga dotterföretag

	Org. nummer	Säte	2011		2010	
			Andel procent ¹⁾	Bokfört värde	Andel procent ¹⁾	Bokfört värde
AF-REGULA a.s.	264 20 961	Tjeckien	—	—	100	—
TODO spol. s.r.o.	470 51 604	Tjeckien	—	—	100	—
CityPlan spol. s.r.o.	473 07 218	Tjeckien	87	22,1	—	—
AF-Consult Switzerland AG	CH-400.3.924.101-4	Schweiz	100	418,7	100	418,7
International Power Design Ltd.	CH-400.3.025.445-4	Schweiz	100	—	100	—
Colenco Engineering S.r.l.	17669779	Rumänien	51	—	51	—
AF-Consult Italia S.r.l.	MI-1808529	Italien	100	—	100	—
AF-Consult (Thailand) Ltd	3011879733	Thailand	100	—	100	—
AF-Consult India Pvt Ltd	U74140DL2009FTC197507	Indien	100	—	100	—
Mercados Energy Markets International Investments SL	B-854 82 883	Spanien	100	69,5	100	69,4
AF Mercados Energy Markets International S.A.	A-82316902	Spanien	100	—	100	—
Mercados Energy Markets International Europe S.r.l.	06622220967	Italien	100	—	100	—
Mercados EPU Danismanlik Ltd	6 160 390 509	Turkiet	100	—	100	—
AF Mercados EMI Yates + Pope Ltd	111 1461 77	Storbritannien	100	—	—	—
Mercados Energy Markets India, Private Limited	AAF5128DST001	Indien	100	—	100	—
				2 445,1		2 356,8

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

29 Obeskattade reserver

Akkumulerade avskrivningar utöver plan

Moderbolaget	2011	2010
Ingående balans 1 januari	28,4	25,8
Årets avskrivning, inventarier	1,2	2,7
Utgående balans 31 december	29,6	28,4

30 Kassaflödesanalys

Betalda räntor och erhållen utdelning

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Erhållen utdelning	—	—	54,8	415,0
Erhållna koncernbidrag	—	—	260,3	241,1
Erhållen ränta	4,1	5,5	1,1	1,6
Erlagd ränta	-10,7	-10,1	-8,7	-6,2
	-6,6	-4,5	307,5	651,5

Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Avskrivningar	54,6	50,8	12,7	10,5
Nedskrivningar/Utrangering	1,7	1,4	—	131,6
Resultat vid avyttring av rörelse	—	-488,9	—	-500,8
Koncernbidrag	—	—	-396,5	-260,3
Övrigt	-0,2	-19,6	0,2	-1,6
	56,1	-456,3	-383,6	-620,6

Förvärv av finansiella tillgångar i moderbolaget, -94 (-608) MSEK, avser erlagda köpeskillingar och tilläggsköpeskillingar för aktier i koncern- och intresseföretag samt aktieägartillskott.

Under 2010 avyttrades finansiella tillgångar i moderbolaget uppgående till 575 MSEK avseende aktier i ÅF-Kontroll AB och ÅF-TÜV Nord AB.

2010 års siffror för moderbolaget är justerade pga ändrade regler gällande redovisning av koncernbidrag.

31 Händelser efter balansdagen

Inga väsentliga händelser har inträffat efter balansdagen.

32 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, definitions- mässigt, 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.

Nedan redovisas de uppskattningar och antaganden som kan medföra väsentliga justeringar i redovisade värden för tillgångar och skulder under nästkommande räkenskapsår ifall de visar sig vara felaktiga.

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 12).

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 beräkningar baserats på en årlig tillväxttakt på 2 (2) procent. De prognostiserade kassaflödena har nuvärdeberäknats med en genomsnittlig diskonteringsränta på 12 (13) procent före skatt.

Årets nedskrivningsprövning har inte givit upphov till någon nedskrivning.

Lägre antagen tillväxttakt skulle ge ett lägre återvinningsvärde. Det omvända gäller om beräkningen av återvinningsvärdet skulle baseras på en högre antagen tillväxttakt. Skulle diskonteringen av framtida kassaflöden göras med en högre ränta skulle återvinningsvärdet bli lägre. Omvänt skulle återvinningsvärdet stiga vid diskontering med en lägre diskonteringsränta.

Pensionsantaganden

Koncernens nettoförpliktelse avseende förmånsbestämda planer beräknas separat för varje plan genom en uppskattning av den framtida ersättning som de anställda tjänat genom sin anställning tidigare perioder. Denna ersättning diskonteras till ett nuvärde. Beräkningen av storleken på koncernens totala pensionsåtagande baseras på ett antal antaganden (se not 19). Diskonteringsräntan som har använts är 3,5 (3,9) procent i Sverige och 2,6 (2,8) procent i Schweiz. Beräkningen har utförts av en kvalificerad aktuarie med användande av den så kallade "projected unit credit" metoden. 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 slutkostnadsprognos och färdigställandegrad i uppdrag

Successiv vinstavräkning tillämpas på alla uppdrag där utfallet kan beräknas på ett tillfredsställande sätt. Huvuddelen av uppdragen utförs på löpande räkning och faktureras normalt kunderna månaden efter upparbetning. Vid fastprisuppdrag redovisas intäkterna i resultaträkningen baserat på färdigställandegraden på balansdagen. Färdigställandegraden fastställs genom att uppdragsansvarig gör en bedömning av utfört arbete i förhållande till återstående arbete. Intäkter redovisas inte om det råder betydande osäkerhet avseende värdet.

Twister

I ÅFs affärsverksamhet finns det risk för twister. Twister kan uppstå i uppdragen genom att ÅF blir oense med kunden om de villkor som gäller för uppdraget. Geneomgång av pågående twister görs kontinuerligt och reserveringar sker efter bästa bedömning.

33 Uppgifter om moderbolaget

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

Koncernredovisningen för år 2011 består av moderbolaget och dess dotterföretag, tillsammans benämnd koncernen. I koncernen ingår även ägd andel av innehaven i intresseföretag.

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

Stockholm den 9 mars 2012

Ulf Dinkelspiel
Ordförande

Jonas Wiström
Verkställande direktör

Patrik Enblad
Ledamot

Eva-Lotta Kraft
Ledamot

Anders Narvinger
Ledamot

Björn O. Nilsson
Ledamot

Helena Skåntorp
Ledamot

Anders Snell
Ledamot

Lena Treschow Torell
Vice ordförande

Fredrik Sundin
Personalrepresentant

Patrik Tillack
Personalrepresentant

Vår revisionsberättelse har lämnats den 9 mars 2012

Ernst & Young AB

Lars Träff
Auktoriserad revisor

Revisionsberättelse

Till årsstämman i ÅF AB
Org nr 556120-6474

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Vi har reviderat årsredovisningen och koncernredovisningen för ÅF AB för räkenskapsåret 2011. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 66–115.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen och koncernredovisningen

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att upprätta en årsredovisning som ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och en koncernredovisning som ger en rättvisande bild enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen, och för den interna kontroll som styrelsen och verkställande direktören bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och koncernredovisningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige. Dessa standarder kräver att vi följer yrkesetiska krav samt planerar och utför revisionen för att uppnå rimlig säkerhet att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter.

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror

på oegentligheter eller på fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur bolaget upprättar årsredovisningen och koncernredovisningen för att ge en rättvisande bild i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i bolagets interna kontroll. En revision innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen, liksom en utvärdering av den övergripande presentationen i årsredovisningen och koncernredovisningen.

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

Uttalanden

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2011 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2011 och av dess finansiella resultat och kassaflöden enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även reviderat förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för ÅF AB för räkenskapsåret 2011.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust, och det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för förvaltningen enligt aktiebolagslagen.

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att med rimlig säkerhet uttala oss om förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust och om förvaltningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige.

Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst 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.

Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

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

Uttalanden

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

Stockholm den 9 mars 2012

Ernst & Young AB

Lars Träff
Auktoriserad revisor

Ordföranden har ordet

När vi för något år sedan i styrelsen diskuterade utsikterna för det nu gångna verksamhetsåret sade vi oss att läget var mer osäkert än vanligt. Spänningarna i det finansiella systemet och den akuta skuldkrisen i flera västeuropeiska länder vilade som ett tungt moln över världsekonomin. Stormseglen plockades fram och krisberedskapen höjdes.

Nu kan vi med facit i hand konstatera att det inte blev så illa som vi befarade och att utvecklingen för ÅFs del snarast har överträffat våra förväntningar. Resultatet har förbättrats och den avmattning som vi fortsatt måste räkna med har ännu inte satt några allvarligare spår i verksamheten.

Det här innebär att det långsiktiga mål för ÅFs utveckling som styrelsen har lagt fast – en fördubbling av verksamheten under de närmaste fem åren – ligger fast. Den organiska tillväxten ligger väl i linje med förväntningarna. På förvärvssidan har det varit trögare på sista och med en välfylld kassa kommer styrelse och ledning att ge dessa frågor än högre prioritet framöver.

Det är samtidigt glädjande att kunna notera att ÅFs arbete med att förnya varumärket och öka attraktiviteten som arbetsgivare ger tydliga resultat. Enligt Universum anses ÅF i dag vara Sveriges näst populäraste arbetsgivare bland yrkesverksamma ingenjörer. Det är en relativ styrka på arbetsmarknaden i konkurrensen om de bästa konsulterna. Lika glädjande är att ÅF etablerat sig på den europeiska topp-50-listan över drömarbetsplatser för unga ingenjörer, vilket bådar gott för framtiden.

Den efterföljande bolagsstyrningsrapporten tycker jag ger en god bild av hur styrelsen arbetar och vilka frågor som står högt på vår dagordning. Regelverket i stort är givet och grunddragen i bolagsstrukturen präglas av kontinuitet. Men det är en viktig uppgift för styrelsen att från tid till annan pröva och ompröva bolagets geografiska och funktionella inriktning. Den ökande internationaliseringsgraden med en tydligare fokusering på närområdet och avyttringen av ÅF Kontroll 2010 kan ses som resultat av detta arbete.

Hållbarhetsfrågorna spelar en framträdande roll i styrelsearbetet. ÅF vill vara ett föredöme i branschen, både i sitt eget agerande och i förhållande till kunderna. Som ett led i denna strävan har ÅF under året antagit en hållbarhetspolicy och utifrån den reviderat våra riskhanteringsprocesser för att tydligare möta en omvärld, tillika en arbetsplats, i ständig förändring. Vi har även ambitionen att bolaget inför offertgivning ska lyfta fram mer hållbara alternativ för kunden, som i förstone kan te sig dyrare men som i ett längre perspektiv inte bara kan försvaras av miljöskäl utan också kan visa sig mer kostnadseffektiva.



Till huvuduppgifterna räknar jag också strävan att säkerställa att bolaget har ändamålsenliga besluts- och kontrollprocesser, att det finns en inbyggd flexibilitet i organisationen för att snabbt kunna möta ändrade förutsättningar och att verksamheten bedrivs på effektivast möjliga sätt. Det uttalade målet är att ÅF ska vara ett ledande företag i branschen.

Till sist. En absolut förutsättning för en effektiv bolagsstyrning och ett produktivt styrelsearbete är ett väl fungerande samspel mellan företagets styrelse och ledning. I den meningen leder begreppet styrning från styrelsens sida tankarna fel. Initiativet till förändringar utgår ju i allmänhet från bolagsledningen, som i sin tur i förtroendefull anda drar fördel av den samlade kompetens som finns representerad i styrelsen. Självklart har styrelsen alltid det yttersta ansvaret men när bolagsstyrningen fungerar som bäst är enligt min mening dess funktion som bollplank för den verkställande ledningen av än större betydelse.

Så växer besluten fram i ett växelspel mellan styrelse, ledning och medarbetarstab. Så formar vi tillsammans en strategi för ÅF som ska göra ett bra bolag ännu bättre.

Ulf Dinkelspiel
Ordförande

Bolagsstyrningsrapport

Denna bolagsstyrningsrapport lämnas i enlighet med årsredovisningslagen och Svensk kod för bolagsstyrning. Rapporten redogör för bolagsstyrningen i ÅF under verksamhetsåret 2011.

ÅF har under 2011 inga avvikelser från koden. Det har inte förekommit några överträdelser av NASDAQ OMX Stockholms regelverk för emittenter eller god sed på aktiemarknaden.

Bolagsstyrningsrapporten har granskats av Ernst & Young.

Bolagsstyrning inom ÅF

ÅF AB är ett svenskt publikt aktiebolag med säte i Stockholm, vars B-aktie är noterad på Nasdaq OMX Stockholm. Till grund för styrningen ligger bland annat bolagsordningen, den svenska aktiebolagslagen, årsredovisningslagen och Nasdaq OMX Stockholms regelverk för emittenter samt Svensk kod för bolagsstyrning.

Styrning, ledning och kontroll fördelas mellan aktieägarna på årsstämman, styrelsen och verkställande direktören.

Det viktigaste interna styrinstrumentet är den av stämman fastställda bolagsordningen. Därtill finns styrelsens arbetsordning och styrelsens instruktion för den verkställande direktören som styrelsen utser. ÅF har infört och utvecklat andra processer och styrmedel för att skapa en effektiv och lönsam tillväxt.

För att effektivisera och fördjupa sitt arbete i vissa frågor har styrelsen inrättat Revisionsutskottet och Ersättningsutskottet. Viktiga stödfunktioner till utskotten är intern kontroll, riskkontroll och koncernens hållbarhetsfunktion.

Styrelsen och verkställande direktörens förvaltning samt företags finansiella rapportering granskas av den externa revisor som utses av årsstämman.

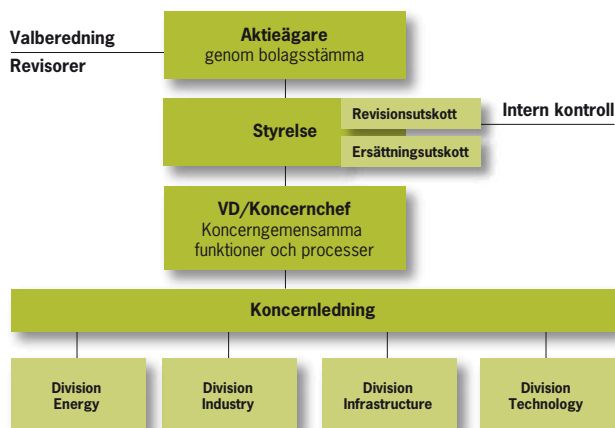
Interna policys och instruktioner utgör väsentliga styrdokument för hela företaget som tydliggör ansvar och befogenheter inom speciella områden, till exempel informationssäkerhet, regelefterlevnad och riskhantering.

Ledningen och medarbetarnas agerande styrs även av företagets kärnvärden:

- Enastående medarbetare
- Teamwork
- Absolut oberoende

Detta är avgörande för att företagets vision och mål ska uppnås.

Företagsledningen arbetar aktivt med att alla medarbetare ska känna sig delaktiga i företagets kärnvärden. Även företagets strategi och hantering av hållbarhetsfrågor utgör en del av företagets styrning.



ÅFs största aktieägare

Ångpanneföreningens Forskningsstiftelses aktieinnehav representerar 40,9 procent av röstetalet för samtliga aktier i bolaget. För ytterligare information om aktieägare och ÅF-aktien se sidorna 44–46 samt ÅFs webbplats.

ÅFs årsstämma 2011

Årsstämma 2011 hölls på ÅFs huvudkontor i Solna den 2 maj. Totalt deltog 139 aktieägare representerande 50 procent av kapitalet och 65 procent av rösterna. Protokoll från årsstämman liksom allt underlag till årsstämman återfinns på ÅFs webb, avdelningen för bolagsstyrningsfrågor.

Valberedning

I enlighet med beslut vid ÅFs årsstämma den 2 maj 2011 ska ledamöterna i valberedningen inför årsstämman 2012 utses av minst tre och högst fem av de röstmässigt största aktieägarna. Därutöver ska valberedningen bestå av styrelsens ordförande. Namnen på ledamöterna ska offentliggöras senast sex månader före årsstämman 2012.

Valberedningen består av dess ordförande Staffan Westlin, utsedd av Ångpanneföreningens Forskningsstiftelse, Ulf Dinkelspiel i egen-skap av styrelseordförande, Conny Karlsson, utsedd av CapMan Public Market Funds, Åsa Nisell utsedd av Swedbank Robur samt Jan Särilvik som är utsedd av Nordea Fonder.

Valberedningens uppgift

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

Valberedningens arbete

Valberedningen har fram till och med februari 2012 haft nio protokollförda möten samt kontakt däremellan. För att bedöma i vilken grad den nuvarande styrelsen uppfyller de krav som kommer att ställas på styrelsen till följd av företagets läge och framtida inriktning har valberedningen diskuterat styrelsens storlek samt sammansättning vad avser exempelvis branschfarenhet och kompetens. Som underlag för valberedningens arbete har styrelsens ordförande informerat om styrelsens arbete under året samt arbetet i revisions- och ersättningsutskotten. Valberedningen har även tagit del av utvärderingen av styrelsen och dess arbete, samt intervjuat enskilda medlemmar av styrelsen.

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 2012 samt kompletterande information om föreslagna styrelseledamöter offentliggörs i samband med kallelsen och presenteras på årsstämman 2012.

Styrelse

Styrelsen i ÅF ska bestå av lägst sex och högst tio ledamöter med högst fem suppleanter som utses av bolagsstämman. Under 2011 var antalet styrelseledamöter valda av bolagsstämman åtta utan suppleanter. Verkställande direktören ingår inte i styrelsen. De anställda är representerade i styrelsen.

Till ledamot av styrelsen nyvaldes vid årsstämman 2011 Anders Narvinger. Jon Risfelt avböjde omval. Ulf Dinkelspiel, Patrik Enblad, Eva-Lotta Kraft, Björn O. Nilsson, Helena Skåntorp, Anders Snell samt Lena Treschow Torell omvaldes. Ulf Dinkelspiel valdes av årsstämman till styrelsens ordförande för tiden intill nästa årsstämma. Styrelsen utsåg Lena Treschow Torell till vice ordförande. Verkställande direktören, Jonas Wiström, är inte ledamot men deltar på styrelsemötena som föredragande. Vidare deltar koncernens CFO, Stefan Johansson (som i november 2011 ersatte Jonas Ågrup), som föredragande. Styrelsens sekreterare är ÅFs informationschef Viktor Svensson. För närmare presentation av styrelsen, se sidorna 124–125.

Oberoende

Styrelsesammansättningen i ÅF uppfyller både Nasdaq OMX Stockholms regelverk och Svensk kod för bolagsstyrningens krav om oberoende ledamöter. Styrelseledamöterna Björn O. Nilsson och Anders Snell har beroendeställning gentemot den största aktieägaren Ångpanneföreningens Forskningsstiftelse.

Styrelsens arbete

Styrelsen fastställer årligen en skriftlig arbetsordning som klargör styrelsens ansvar och som reglerar styrelsens och ledamöternas inbördes arbetsordning, beslutsordningen inom styrelsen, styrelsens sammanträdesplan, kallelse, dagordning och protokoll för styrelsemötena samt styrelsens arbete med redovisnings- och revisionsfrågor.

ÅFs styrelse håller ett konstituerande möte omedelbart efter årsstämman. Därefter ska styrelsen hålla minst fyra styrelsemöten per kalenderår. Vid varje ordinarie styrelsemöte följs en i styrelsens arbetsordning fastlagd dagordning som bland annat innehåller rapport från VD, ekonomirapporter och diverse strategiska frågor.

Styrelsen har valt att utse ett ersättningsutskott och ett revisionsutskott.

Arbetet under året

Styrelsens arbete har under året, utöver det konstituerande sammanträdet, innehållit åtta sammanträden, varav ett hölls per telefon med i förväg utsänt material som underlag. Fyra av sammanträdena hölls i anslutning till att bolaget lämnade delårsrapport. I samband med styrelsesammanträde i september besöktes ÅFs kontor i Köpenhamn.

Styrelsens arbete omfattar främst strategiska frågor, affärsplaner, budget, bokslut och förvärv samt andra beslut som enligt beslutsordningen ska behandlas av styrelsen. Redovisning av utvecklingen av bolagets verksamhet och ekonomi har varit en stående punkt på dagordningen. Vid septembersammanträdet genomfördes ett strategiseminarium med en grundlig genomgång av varje division. I samband med varje ordinarie sammanträde sker en ingående presentation av en verksamhet eller avdelning inom ÅF.

En gång om året diskuterar styrelsen frågor som rör successionsplanering för ledande befattningshavare inom företaget.

Närvaro vid styrelse- och utskottsmöten 2011

	Funktion	Styrelse	Ersättningsutskott	Revisionsutskott
Antal sammanträden		9	3	5
Ulf Dinkelspiel	O	9 (9)	3 (3)	4 (5)
Patrik Enblad	L	9 (9)		
Eva-Lotta Kraft	L	9 (9)		5 (5)
Anders Narvinger*	L	5 (5)	1 (1)	
Björn O. Nilsson	L	8 (9)		
Jon Risfelt **	L	3 (4)	2 (2)	
Helena Skåntorp	L	7 (9)		5 (5)
Anders Snell	L	9 (9)		
Lena Treschow Torell	VO	5 (9)	3 (3)	
<i>Personalrepresentanter:</i>				
Fredrik Sundin	L	9 (9)		
Patrik Tillack	L	9 (9)		
Magnus Forslund*	S	0 (1)		
Patrik Kerttu**	S	1 (1)		
Anders Toll	S	0 (0)		

* Inträdde i styrelsen den 2 maj 2011

** Avgick från styrelsen den 2 maj 2011

Personalrepresentanternas suppleanter deltar normalt endast vid det konstituerande mötet.
O = Ordförande VO = Vice Ordförande L = Ledamot S = Suppleant

Utvärdering av styrelsen och verkställande direktören

En gång per år initierar styrelseordföranden en utvärdering av styrelsens arbete genom att varje styrelseledamot anonymt besvarar ett detaljerat frågeformulär. Frågeformuläret omfattar bland annat samarbetsklimat, kunskapsbredd och hur styrelsearbetet har genomförts. Avsikten med utvärderingen är att få en uppfattning om styrelseledamöternas åsikt om hur styrelsearbetet bedrivs och vilka åtgärder som kan vidtas för att effektivisera styrelsearbetet. Resultatet av utvärderingen diskuteras i styrelsen och kommuniceras till valberedningen.

Styrelsen utvärderar fortlöpande verkställande direktörens arbete genom att följa verksamhetens utveckling mot de uppsatta målen. En gång per år görs en formell utvärdering som diskuteras med den verkställande direktören.

Ersättningsutskott

Ersättningsutskottet har till uppgift att behandla och lämna rekommendationer om VDs och företagsledningens lön, övriga anställningsvillkor samt incitamentsprogram. Utskottet ska även behandla övergripande anställningsvillkor och ersättningsfrågor som rör samtliga anställda i bolaget. Ersättningsutskottet rapporterar till styrelsen. Inför 2012 års årsstämma har ersättningsutskottet haft tre möten. I ersättningsutskottet ingår Ulf Dinkelspiel (ordförande), Anders Narvinger som ersatte Jon Risfelt den 2 maj 2011 och Lena Treschow Torell. Verkställande direktören deltar som adjungerad liksom CFO och personaldirektören. Ersättning har utgått till styrelseledamöterna för arbetet i ersättningsutskottet.

Revisionsutskott

Revisionsutskottet utgör en viktig kommunikationsväg mellan styrelsen och företagets revisorer. Revisionsutskottet stödjer styrelsen i arbetet med kvalitetssäkring av den finansiella rapporteringen samt med uppföljning av resultaten av de externa revisorernas granskning. Stödfunktion till revisionsutskottet är funktionen för internrevision. Revisionsutskottet har från årsstämman 2011 bestått av Helena Skåntorp (ordförande), Ulf Dinkelspiel och Eva-Lotta Kraft. Samtliga ledamöter är oberoende i förhållande till ägare och bolagsledning. Under 2011 har utskottet haft fem protokollförda möten. Bolagets revisor har deltagit vid fyra revisionsutskottsmöten. Verkställande direktören deltar som adjungerad liksom CFO och chefen för koncernekonomi. Bolagets internrevisor deltar vid två möten per år. Ersättning till styrelseledamöterna har utgått för arbetet i revisionsutskottet.

Revisorer

I valberedningens uppgifter ingår att föreslå årsstämman revisor. Revisorerna har till uppgift att på aktieägarnas vägnar granska bolagets bokföring och årsredovisning samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning. Revisionsbolaget Ernst & Young AB, med Lars Träff som huvudansvarig revisor, omvaldes av årsstämman 2011 till bolagets revisor fram till slutet av årsstämman 2012.

Ernst & Young genomför revisionen av ÅF AB samt av större enheter inom koncernen. Revision sker av årsbokslut. Samtidigt sker en översiktlig granskning av delårsbokslut per september. Dessutom sker en granskning av koncernens bolagsstyrningsrapport och en granskning huruvida årsstämmans riktlinjer om ersättningar till ledande befattningshavare har följts.

Verkställande direktör och koncernledning

Styrelsen har delegerat det operativa ansvaret för bolagets och koncernens förvaltning till bolagets verkställande direktör. Verkställande direktören leder verksamheten inom de ramar som styrelsen fastställt. Instruktioner för arbetsfördelning mellan styrelse och verkställande direktör har fastställts av styrelsen. Dessa uppdateras och fastställs varje år.

Verkställande direktören har utsett en ledningsgrupp som löpande ansvarar för olika delar av verksamheten. Under 2011 bestod ÅFs ledningsgrupp, förutom av VD, av divisionscheferna, CFO, personaldirektör, bolagsjurist, informationschef, samt VDs assistent som är protokollförare i koncernledningen. För information om ledamöterna i koncernledningen se sidorna 126–127.

ÅFs koncernledning har som regel möte en gång per månad och avhandlar frågor som koncernens finansiella utveckling, förvärv, koncerngemensamma utvecklingsprojekt, ledarskaps- och kompetensförsörjning och andra strategiska frågor. Under 2011 har elva protokollförda koncernledningsmöten avhållits.

Varje månad har VD och CFO genomgång med respektive divisionsledning av divisionens resultat- och balansräkning, nyckeltal samt större projekt.

Styrelsens beskrivning av intern kontroll

Styrelsens ansvar för intern kontroll regleras i den svenska aktiebolagslagen och i Svensk kod för bolagsstyrning som innehåller krav på årlig extern informationsgivning om hur den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen är organiserad.

Styrelsen ska fortlöpande hålla sig informerad och utvärdera det interna kontrollsystemet.

Intern kontroll i ÅF har utformats med målet att bolagets verksamhet är effektiv och ändamålsenlig, att den finansiella rapporteringen är tillförlitlig samt att tillämpliga lagar och förordningar efterlevs.

ÅF delar upp Intern kontroll av den finansiella rapporteringen i beståndsdelarna Kontrollmiljö, Riskbedömning, Kontrollaktiviteter, Information & kommunikation och Uppföljning.

Kontrollmiljö

Kontrollmiljön utgör basen för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. En viktig del av kontrollmiljön är att beslutsvägar, befogenheter och ansvar är tydligt definierade och kommunicerade mellan olika nivåer i organisationen samt att styrande dokument i form av policys, riktlinjer och manualer finns. Kontrollmiljön beskriver organisation, beslutsvägar, befogenheter och ansvar för den finansiella rapporteringen.

Beskrivning av intern kontroll i ÅF finns i det processororienterade ledningssystem (ONE) som används för verksamhetsstyrning och verksamhetsstöd. Här beskrivs organisationsstrukturen och de befogenheter och ansvar som följer med verksamhetens olika roller. Genom en processororienterad utformning av ledningssystemet styrs berörda till gällande rutiner och verktyg för aktuellt arbetsmoment och därmed ges goda förutsättningar för att leva upp till uppställda krav och förväntningar. Ledningssystemet finns tillgängligt för alla medarbetare via ÅFs intranät.

Riskbedömning

ÅFs riskbedömning avseende den finansiella rapporteringen syftar till att identifiera och utvärdera de väsentligaste riskerna som påverkar den finansiella rapporteringen i gruppens bolag, affärsområden, divisioner och processer. Riskbedömningen resulterar i kontrollmål som stödjer att de grundläggande kraven på den externa finansiella rapporteringen uppfylls och utgör underlag för hur riskerna ska hanteras genom olika kontrollstrukturer. Risker behandlas, bedöms och rapporteras av ÅF centralt tillsammans med divisionerna. Vidare behandlas risker i särskilda fora, till exempel risker kopplade till fastprisprojekt och förvärv.

Kontrollaktiviteter

För att säkerställa att verksamheten bedrivs effektivt samt att den finansiella rapporteringen vid varje rapporttillfälle ger en rättvisande bild, finns i varje process ett antal kontrollaktiviteter inbyggda. Dessa kontrollaktiviteter involverar alla nivåer av organisationen.

Hantering sker genom att riskerna accepteras alternativt reduceras eller elimineras. Inom ÅF består dessa kontrollaktiviteter dels av en organisation med tydliga roller som möjliggör en effektiv och, ur ett internkontrollperspektiv, lämplig ansvarsfördelning, dels av specifika kontrollaktiviteter som syftar till att upptäcka eller att i tid förebygga risker för fel i rapporteringen. För alla ÅFs enheter, inklusive de utländska enheterna, sker en kontinuerlig resultatanalys och

andra kontrollaktiviteter genom divisionernas centrala ekonomifunktioner och genom ÅF ABs enhet Koncernekonomi. All redovisning och rapportering i ÅFs svenska enheter är centraliserad till ÅF Business Services (ÅBS) i Solna, där processerna har likformats och kontinuerligt stärks. Exempel på kontrollaktiviteter inom ÅBS är bland annat resultatanalyser och andra kontrollaktiviteter inom processerna intäkter och fordringar, utbetalningar, anläggningstillgångar, pågående arbeten, lön, moms/skatt, löpande bokföring, konsolidering och rapportering samt registervård.

Information och kommunikation

Information och kommunikation av policys, processbeskrivningar, rutiner och verktyg gällande den finansiella rapporteringen återfinns i ledningssystemet som finns tillgängligt för alla berörda via ÅFs intranät. Uppdatering sker vid förändrade interna eller externa krav och förväntningar på den finansiella rapporteringen. I koncernen finns en process där divisionsledningarna årligen bekräftar efterlevnad av koncernens policys.

För kommunikation med interna och externa parter finns en kommunikations- och IR-policy som anger riktlinjer för hur denna kommunikation bör ske. Syftet med policyn är att säkerställa att alla informationsskyldigheter efterlevs på ett korrekt och fullständigt sätt. Den interna kommunikationen syftar till att varje medarbetare ska förstå ÅFs värderingar och affärsverksamhet. För att nå syftet med informerade medarbetare sker ett aktivt internt arbete, där information löpande kommuniceras via koncernens intranät.

Uppföljning

Efterlevnad och effektivitet i de interna kontrollerna följs upp löpande både av styrelse och ledning för att säkerställa kvaliteten i processerna. Företagets ekonomiska situation och strategi avseende den finansiella ställningen behandlas vid varje styrelsemöte. Styrelsen får dessutom utförliga månatliga rapporter avseende den finansiella ställningen och utvecklingen av verksamheten. Revisionsutskottet fyller en viktig funktion genom att säkerställa kontrollaktiviteter för väsentliga riskområden i processerna till den finansiella rapporteringen. Revisionsutskottet, ledningen samt funktionen intern revision följer regelbundet upp rapporterade brister.

ÅFs system för ekonomisk styrning och kontroll ger stora möjligheter till effektiv uppföljning av ekonomin i varje del av verksamheten. Rapporter tas ut månadsvis för varje resultatenhet och rapporter avseende uppdragens ekonomi präglas av tillförlitlighet och detaljrikedom. Konstaterade felaktigheter och vidtagna åtgärder rapporteras i linjeorganisationen till närmast högre nivå. ÅFs interna revision genomför oberoende revisioner i verksamheten för uppföljning av att

intern kontroll och ledningssystem lever upp till ÅFs interna ambitioner, externa krav och förväntningar. Prioriterade områden för ÅFs interna revision är ÅFs varumärke, värdegrund och etik, processer och system samt de uppdrag som ÅF åtagit sig att utföra. Rapportering sker till verkställande direktör och styrelsens revisionsutskott.

Hållbart företagande

ÅF arbetar strategiskt och långsiktigt för att bli ett mer hållbart företag. ÅFs hållbarhetsmål utgör ett fundament i arbetet. Företagets hållbarhetsarbete ska bidra till företagets tillväxt och följs upp av styrelse och koncernledning. För närmare information om ÅFs hållbarhetsarbete, se sidorna 48–54.

Revisors yttrande om bolagsstyrningsrapporten

Till årsstämman i ÅF AB, org.nr 556120-6474

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2011 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Vi har läst bolagsstyrningsrapporten och baserat på denna läsning och vår kunskap om bolaget och koncernen anser vi att vi har tillräcklig grund för våra uttalanden. Detta innebär att vår lagstadgade genomgång 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.

En bolagsstyrningsrapport har upprättats och dess lagstadgade information är förenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen.

Stockholm den 9 mars 2012
Ernst & Young AB

Lars Träff
Auktoriserad revisor

Styrelse



Ulf Dinkelspiel

Ordförande sedan 2007
Styrelseledamot sedan 2004
Född 1939

Nuvarande befattning

Ambassadör E. Öhman J:or AB

Övriga styrelseuppdrag Styrelseordförande i Springtime AB, Styrelseledamot i Nordnet AB, Premiefinans AB, Ponte Fiore AB och Bockholmen Hav och Restaurang AB. Ledamot av Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien, IVA

Arbetslivserfarenhet Utrikesdepartementet, Europa- och handelsminister, VD Exportrådet

Utbildning Civilekonom HHS

Styrelseutskott Ordförande Ersättningsutskottet, ledamot Revisionsutskottet

Aktieinnehav i ÅF 60 000



Eva-Lotta Kraft

Styrelseledamot sedan 2002
Född 1951

Nuvarande befattning

Styrelseuppdrag och andra uppdrag

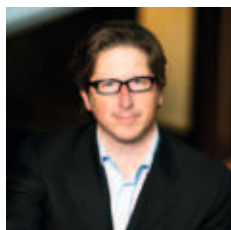
Övriga styrelseuppdrag Styrelseledamot i Biotage AB, Boule Diagnostics AB, Nibe Industrier AB, Opus Prodox AB, Ostnor AB, Samhall AB och Siemens AB

Arbetslivserfarenhet Strategi- och marknadschef FOI, Försvarets Forskningsinstitut, divisionschef och VVD Siemens-Elementa AB, regionchef Alfa Laval AB

Utbildning Civilingenjör Kemiteknik KTH, MBA. Internationellt företagande, Uppsala Universitet

Styrelseutskott Ledamot Revisionsutskottet

Aktieinnehav i ÅF 5 800



Patrik Enblad

Styrelseledamot sedan 2007
Född 1966

Nuvarande befattning CEO Newsec AB

Övriga styrelseuppdrag Styrelseordförande för Orc Group och styrelsemedlem Kungliga Svenska Segel Sällskapet, KSSS

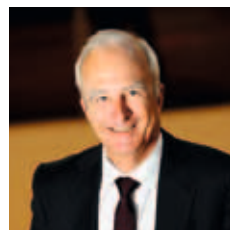
Arbetslivserfarenhet

VD HQ Bank, aktiv inom Finans sedan 1986

Utbildning

Ej avslutade ekonomistudier Stockholms Universitet

Aktieinnehav i ÅF 10 000



Anders Narvinger

Styrelseledamot sedan 2011
Född 1948

Nuvarande befattning Styrelseuppdrag

Övriga styrelseuppdrag Styrelseordförande i TeliaSonera, Trelleborg AB, Alfa Laval AB, Coor Service Management AB och Capio AB. Styrelseledamot i JM AB och Pernod Ricard SA

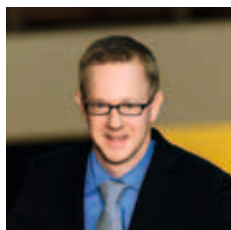
Arbetslivserfarenhet

VD för Teknikföretagen och VD och koncernchef för ABB AB

Utbildning Civilingenjör och Civilekonom

Styrelseutskott Ledamot Ersättningsutskottet

Aktieinnehav i ÅF 3 000



Fredrik Sundin

Arbetsgärrrepresentant sedan 2009
Född 1972

Nuvarande befattning Verksam inom division Technology

Arbetslivserfarenhet Konsult inom signalbehandling, trådlösa biljettsystem och projektledning

Utbildning Civilingenjör teknisk fysik

Uppsala Universitet

Aktieinnehav i ÅF 1 400



Patrik Tillack

Arbetsgärrrepresentant sedan 2008
Född 1967

Nuvarande befattning Verksam inom division Industry

Arbetslivserfarenhet Verkstadselektriker, elkonstruktör och uppdragsledare inom industri och offentlig förvaltning

Utbildning Gymnasieingenjör El/Tele

Aktieinnehav i ÅF 32



Björn O. Nilsson

Styrelseledamot sedan 2010
Född 1956

Nuvarande befattning Professor, VD och ledamot i Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien, docent vid Kungliga tekniska högskolan (KTH)

Övriga styrelseuppdrag Ordförande i Bioinvent AB, Vice ordförande i styrelsen för ÅForsk

Arbetslivserfarenhet

FoU-chef Amersham Pharmacia Biotech AB, VD och koncernchef Karo Bio AB, Direktör för affärs- och teknikutveckling Biacore International AB, Affärsutvecklingschef Biovitrum AB

Utbildning Teknologic Doktor

Aktieinnehav i ÅF 0



Anders Snell

Styrelseledamot sedan 2009
Född 1950

Nuvarande befattning Verksam inom Billerud AB

Övriga styrelseuppdrag Styrelseordförande i ÅForsk och i Wibax AB, styrelseledamot i Värmeforsk och branschorganisationen Skogsindustrierna

Arbetslivserfarenhet Brukschef Billerud Gruvön och Billerud Skärblacka, teknisk direktör Billerud AB och AssiDomän AB

Utbildning Civilingenjör Kemi KTH

Aktieinnehav i ÅF 0



Helena Skåntorp

Styrelseledamot sedan 2002
Född 1960

Nuvarande befattning VD och Koncernchef Lernia AB

Övriga styrelseuppdrag Styrelseledamot i Mekonomen AB, Lernia AB och 2E Group AB

Arbetslivserfarenhet VD och koncernchef SBC Sveriges BostadsrättsCentrum AB (publ), VD och koncernchef Jarowskij, Ekonomidirektör Arla samt Auktoriserad revisor PWC

Utbildning Civilekonom Stockholms Universitet

Styrelseutskott Ordförande Revisionsutskottet

Aktieinnehav i ÅF 0



Lena Treschow Torell

Styrelseledamot sedan 2006
Född 1946

Nuvarande befattning Styrelseledamot

Övriga styrelseuppdrag Styrelseordförande i MISTRA, Miljöstrategiska forskningsstiftelsen och i Euro-CASE, paraplyorganisationen för Europas ingenjörsvetenskapsakademier.

Styrelseledamot i Saab AB, Micronic Mydata, Investor AB, SKF AB och Stiftelsen Chalmers Tekniska Högskola. Ledamot i Europa-kommissionens forskningsråd ERAB

Arbetslivserfarenhet Preses och VD för Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien, IVA, Forskningsdirektör för Europakommissionens Joint Research Centre, Vicerektor och professor Chalmers

Styrelseutskott Ledamot Ersättningsutskottet

Utbildning Fil.dr Fysik, Göteborgs Universitet, docent Fysik, Chalmers Tekniska Högskola

Aktieinnehav i ÅF 4 000



Koncernledning



Jonas Wiström

VD och koncernchef sedan 2002

Anställd 2002 Född 1960

Styrelseuppdrag/övrigt Styrelseledamot

i Procure It Right AB, Ledamot av Kungl.

Ingenjörsvetenskapsakademien, IVA

Arbetslivserfarenhet Philips, Saab-Scania
Combitech AB, Sverigechef Sun Microsystems,
VD norra Europa Silicon Graphics, VD/koncern-
chef Prevas AB

Utbildning Civilingenjör, KTH

Aktieinnehav i ÅF 25 851



Roberto Gerosa

Chef Affärsutveckling International sedan 2012

Medlem av koncernledningen sedan 2012

Anställd 2007 Född 1965

Arbetslivserfarenhet VD AF-Colenco Ltd,
Schweiz, VD Colenco Power Engineering Ltd,
Schweiz

Utbildning Civilingenjör, Swiss Federal Institute
of Technology, Zürich

Aktieinnehav i ÅF 976



Eero Auranen

Divisionschef Energy sedan 2006

Medlem av koncernledningen sedan 2006

Anställd 2006 Född 1959

Arbetslivserfarenhet VD Fortum Service,
Chefsbefattningar inom Fortum Power and
Heat Oy samt Imatran Voima Oy

Utbildning Civilingenjör Helsingfors Tekniska
Högskola

Aktieinnehav i ÅF 4 168



Stefan Johansson

CFO sedan 2011

Medlem av koncernledningen sedan 2011

Anställd 2011 Född 1958

Arbetslivserfarenhet CFO Haldex, Duni,
Segerström & Svensson samt olika befattningar
inom ABB-koncernen.

Utbildning Civilekonom, Linköpings universitet

Aktieinnehav i ÅF 7 000



Marie Edman

VD-assistent sedan 2010

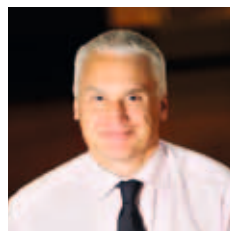
Medlem av koncernledningen sedan 2010

Anställd 2010 Född 1953

Arbetslivserfarenhet VD-assistent Proffice,
Electrolux Cleaning Appliances och Skandex

Utbildning Chefssekretare Fridhemsplans
gym/Stockholms universitet,
Affärskommunikation DIHM

Aktieinnehav i ÅF 600



Jacob Landén

Bolagsjurist sedan 2008

Medlem av koncernledningen sedan 2009

Anställd 2008 Född 1965

Arbetslivserfarenhet Advokatverksamhet

Utbildning/skola Jur kand Uppsala universitet

Aktieinnehav i ÅF 1 341



Per Magnusson

Divisionschef Industry sedan 2006
Medlem av koncernledningen sedan 2006
Anställd 2006 Född 1954
Arbetslivserfarenhet Anläggningsingenjör
ASEA AB, konsult Rejlers Ingenjörer AB,
konsultchef J&W AB, Sigma AB, VD Benima
SydVäst
Utbildning Ingenjör elkraftteknik,
Polhems Tekniska Gymnasium,
påbyggnadsutbildningar inom ekonomi,
marknad, affärsutveckling, KTH Executive
Aktieinnehav i ÅF 3 095



Viktor Svensson

Informationschef sedan 2003
Medlem av koncernledningen sedan 2003
Anställd 2003 Född 1975
Arbetslivserfarenhet börsskribent
Finanstidningen
Utbildning Civilekonom Högskolan Karlskrona/
Ronneby
Aktieinnehav i ÅF 7 729



Johan Olsson

Divisionschef Technology sedan 2005
Medlem av koncernledningen sedan 2005
Anställd 2005 Född 1956
Arbetslivserfarenhet VD HiQ Skåne AB,
R&D chef Ericsson Kanada
Utbildning Civilingenjör KTH, Teknisk Fysik
Aktieinnehav i ÅF 11 736



Charlotte Witt

Personaldirektör sedan 2001
Medlem av koncernledningen sedan 2009
Anställd 2001 Född 1964
Arbetslivserfarenhet Branschansvarig för-
handlare Almega (tjänsteföretagens arbetsgivar-
och branschorganisation), ombudsman
Fackförbundet Jusek
Utbildning Fil kand ekonomi, Örebro Högskola
Aktieinnehav i ÅF 1 728



Mats Pålsson

Divisionschef Infrastructure sedan 2010
Medlem av koncernledningen sedan 2010
Anställd 2009 Född 1954
Arbetslivserfarenhet Arbetschef Skanska,
VD SWECO VBB Viak och SWECO VBB, AO-chef
ÅF Samhällsbyggnad
Utbildning Civilingenjör V&V, Tekniska
Högskolan i Luleå
Aktieinnehav i ÅF 1 523

Årsstämma

Årsstämma i ÅF AB (publ) äger rum måndagen den 7 maj 2012 kl 15.00 på bolagets huvudkontor, Frösundaleden 2, Solna.

Rätt att delta

Aktieägare som önskar delta i årsstämman ska

- dels vara införd i den av Euroclear Sweden förda aktieboken senast måndagen den 30 april,
- dels anmäla sitt deltagande till bolagets huvudkontor senast onsdagen den 2 maj kl. 16.00.

Aktieägare, som har valt att förvaltarregistrera sina aktier, måste tillfälligt omregistrera sina aktier i eget namn för att ha rätt att delta i årsstämman. Aktieägare som önskar sådan registrering måste underrätta förvaltare om detta i god tid före den 30 april.

Anmälan

Anmälan om deltagande i årsstämman kan göras till:

ÅF AB

Legal

169 99 Stockholm

eller på koncernens webbplats www.afconsult.com/arsstamma2012

Vid anmälan uppges namn, person- alternativt organisationsnummer, adress, telefonnummer samt registrerat aktieinnehav. Behörighetshandlingar, såsom fullmakt, registreringsbevis med mera, ska biläggas anmälan.

En fullständig kallelse finns på koncernens webbplats www.afconsult.com.

Utdelning

Styrelsen föreslår att det till aktieägarna utdelas 5,00 kronor per aktie. Som avstämningsdag för rätt att erhålla utdelning föreslås torsdagen den 10 maj. Utbetalning genom Euroclear Sweden beräknas ske tisdagen den 15 maj.

Ekonomisk information 2012

Delårsrapport (3 månader): 7 maj

Delårsrapport (6 månader): 13 juli

Delårsrapport (9 månader): 15 oktober

ÅFs årliga kapitalmarknadsdag hålls i september.

Årsredovisningen som finns på svenska och engelska, distribueras till de aktieägare som beställer ett tryckt exemplar. Beställning kan göras på www.afconsult.com eller per telefon. På koncernens webbplats finns även PDF-filer av årsredovisningen och övriga finansiella rapporter för nedladdning.



Historik i korthet



Den 23 februari 1895 bildades Södra Sveriges Ångpanneförening genom att ett antal ångpanneägare gick samman för att förhindra olyckor och för ett effektivare utnyttjande av ångkraften.

ÅF har allt sedan dess haft en stor del i den omvälvande samhällsutveckling som har skett de senaste 117 åren.

Sedan starten har ÅF varit med om fyra stora tekniskiften – ångkraften, elektriciteten, kärnkraften och datoriseringen. ÅF har funnits i teknikfronten i såväl industrisamhället som i informationssamhället.

AB Ångpanneföreningen börsnoterades på Stockholms Fondbörs i januari 1986. Den 5 maj 2008 bytte AB Ångpanneföreningen namn till ÅF AB och är idag ett av Europas största teknikkonsultföretag.

Koncernhuvudkontor

ÅF AB

Besöksadress: Frösundaleden 2, Solna

Postadress: 169 99 Stockholm

Tel: +46 10 505 00 00

Fax koncernledning: +46 8 653 56 13

Fax reception: +46 10 505 00 10

För ytterligare adressinformation, www.afconsult.com

2012010

Solberg i samarbete med ÅFs informations- och ekonomiavdelningar.
Tryck: Elanders. Foto: Peter Bartholdsson med flera.

**ÅF är ett ledande teknikkonsultföretag.
Vi fokuserar på energi och miljö, infrastruktur
och industri.**

**Vår bas finns i Europa, men vår verksamhet
och kunder finns i hela världen.**

**Det som gör oss unika är våra medarbetare
och branschens största erfarenhetsbank.**

**Vi brukar sammanfatta det med:
ÅF – Nytänkande med erfarenhet.**

**tel: +46 10 505 00 00
www.afconsult.com**



MIX
Papper från
ansvarfulla källor
FSC® C011209

