



ÅF

Årsredovisning 2013

Innovation by experience



Innehåll

Detta är ÅF

Året i korthet	1
VD-ord	2
Affärsidé, vision, strategi, mål	4
Employer Branding	6
Medarbetare	8
Karriärvägar	12
ÅF Network	13
Marknad och omvärld	14
Branschledande IT-plattform	18

Verksamhet

Division Industry	20
Division Infrastructure	24
Division International	28
Division Technology	32
Hållbarhet	36
Hållbarhetsredovisning	38
Aktien	44
Fem år i sammandrag	48

Årsredovisning

Förvaltningsberättelse	51
Risker och riskhantering	54
Resultaträkning för koncernen	57
Rapport över totalresultat för koncernen	57
Balansräkning för koncernen	58
Rapport över förändring av eget kapital för koncernen	60
Kassaflödesanalys för koncernen	61
Resultat- och balansräkning för moderbolaget	62
Rapport över förändring av eget kapital för moderbolaget	65
Kassaflödesanalys för moderbolaget	66
Noter	68
Revisionsberättelse	93

Koncernens styrning

Ordförandeord	94
Bolagsstyrningsrapport	95
Styrelse	100
Ledning	102
Definitioner	104
Händelser och rapporter	105

*Framsida:
ÅF har utsetts till Sveriges näst mest populära arbetsgivare bland unga yrkesverksamma ingenjörer, endast Google ligger före, vilket gör ÅF till den populäraste arbetsgivaren i teknikkonsultbranschen. Läs mer på sidan 6.*

ÅF erbjuder tekniska konsulttjänster inom huvudsakligen **tre** branscher. Vi har cirka **7 000 medarbetare** i mer än **100 städer** i ett **20-tal länder** och **fyra världsdelar**: Europa, Asien, Sydamerika och Afrika. Under 2013 utförde ÅF projekt i drygt **80 länder**.

Detta är ÅF

ÅF är ett ledande teknikkonsultföretag. Vi fokuserar på energi, industri och infrastruktur. Det som gör oss unika är våra medarbetare, våra nätverk och branschens största erfarenhetsbank. Vi brukar sammanfatta det med: ÅF – Innovation by experience.

Våra 10 största kunder

- AB Volvo
- Ericsson
- Försvarets Materielverk
- Oslo Lufthavn
- Power Machines Russia
- Scania
- Tetra Pak
- Trafikverket
- Vattenfall
- Volvo Cars

- ÅF har kontor
- ÅF har genomfört projekt

Vår verksamhet

Huvudbranscher



Energi ÅF är ett av världens ledande energirådgivningsföretag.



Industri ÅF erbjuder ingenjörstjänster inom alla teknikdiscipliner i alla industribranscher.



Infrastruktur ÅF är en av de ledande aktörerna i Skandinavien inom hållbara tekniska lösningar för byggnader och infrastruktur.

Kunder

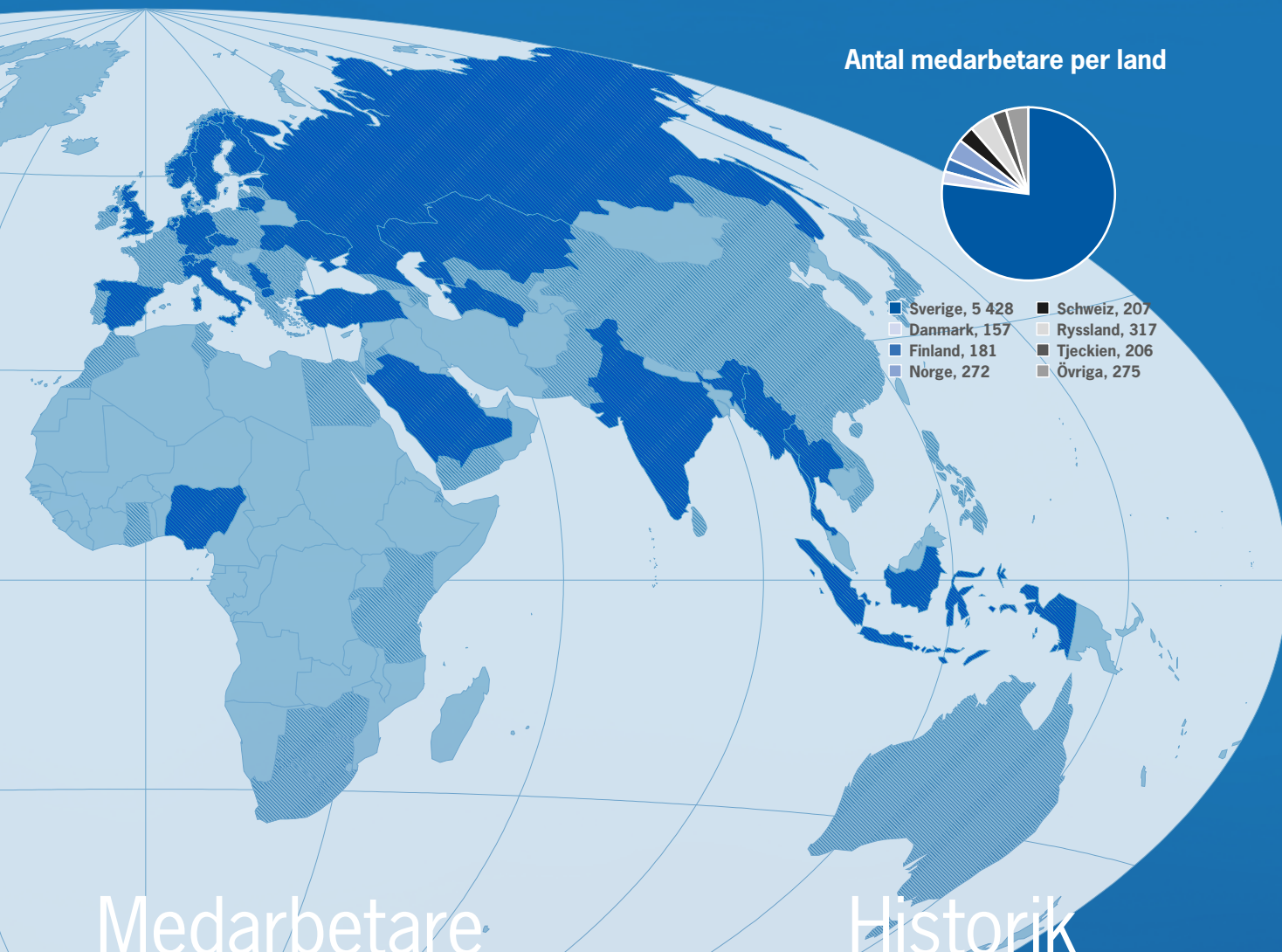
- Kärnkraft
- Vattenkraft
- Kraftvärme
- Förnybar energi
- Transmission och distribution

- Försvar och säkerhet
- Fordon
- Gruvindustri
- Livs- och läkemedel
- Telekom
- Olja och gas
- Skogsindustri
- Verkstad

- Fastighet
- Väg och järnväg

Andel av omsättningen





Medarbetare

Historik

ÅF har hjärtat i teknikvärlden. Här samlas de bästa ingenjörerna från ett 20-tal länder i fyra världsdelar, med en enastående kraft att förändra, utveckla och förbättra samhällen och företag.

Med passion för teknik, stark laganda och ett tydligt uppdrag att alltid välja den bästa lösningen för varje kund skapar ÅFs medarbetare lönsamma, säkra och hållbara lösningar för vår gemensamma framtid.



ÅF har varit med om fyra stora teknikskiften – ångkraften, elektriciteten, kärnkraften och datoriseringen.

1895

Ångpanneföreningen grundas av ägare till ångpannor och andra tryckkärl för att genom återkommande besiktningar förhindra olyckor.

1976

Besiktningsverksamheten förstatligas. Konsulttjänster blir kvar i ÅF.

1986

ÅF noteras på Stockholms fondbörs.

2003

Ny strategi och konsolidering av ÅF.

2008

Ångpanneföreningen byter namn till ÅF.

2010

Besiktningsverksamheten säljs till DEKRA Industrial.

2012

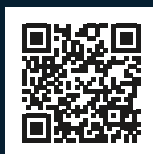
ÅF förvärfvar Epsilon och Advansia – och växer från 5 000 till 7 000 medarbetare i 20 länder.

Händelser och rapporter

Rapporter 2014



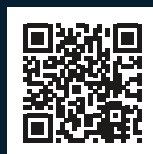
Green Advisor Report



Läs in QR-koden i din telefon
eller surfplatta och kom direkt till
Green Advisor Report



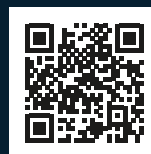
Finansiella rapporter



Läs in QR-koden i din telefon
eller surfplatta och kom direkt till
ekonomiska nyheter



ÅF Webbårsredovisning 2013



Läs in QR-koden i din telefon
eller surfplatta och kom direkt till
webbårsredovisning

Kalender 2014

11

FEBRUARI

Bokslutskommuniké 2013

5

MAJ

Delårsrapport januari–mars 2014
samt årsstämma

4

MARS

Kapitalmarknadsdag

11

JULI

Delårsrapport januari–juni 2014

3

APRIL

ÅF Green Day

21

OCTOBER

Delårsrapport januari–september 2014



Produktion: Hallvarsson & Hallvarsson. Tryck: Elanders. Foto: Olof Holdar med flera.

Huvudkontor

ÅF AB

Besöksadress: Frösundaleden 2, Solna

Postadress: 169 99 Stockholm

Tel: +46 10 505 00 00

info@afconsult.com

För ytterligare adressinformation, www.afconsult.com

Året i korthet

Nettoomsättning
8 337
(5 796) MSEK

Rörelseresultat
722
(481) MSEK

Rörelsemarginal
8,7
(8,3) PROCENT

Resultat per aktie
13,41¹⁾
(10,13) KRONOR

Föreslagen utdelning
6,50
(5,50) KRONOR

Genomsnitt årsanställda
6 666
(4 808)

Koncernens nettoomsättning, MSEK



Koncernens rörelseresultat och rörelsemarginal exklusive engångsposter²⁾, MSEK



Utdelning per aktie, SEK



Sammanfattning

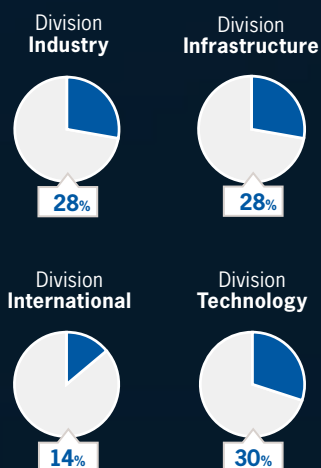
	2013	2012
Nettoomsättning, MSEK	8 337,0	5 796,4
Rörelseresultat, MSEK	722,5	480,5
Rörelsemarginal, %	8,7	8,3
Debiteringsgrad, %	75,1	74,2
Resultat efter finansiella poster, MSEK	677,3	476,6
Genomsnittligt antal årsanställda	6 666	4 808
Eget kapital per aktie, SEK	94,66	87,32
Soliditet, %	51,9	45,5
Avkastning på eget kapital, %	15,0	13,3
Resultat per aktie före utspädning, SEK	13,41	10,13
Utdelning per aktie, SEK	6,50 ³⁾	5,50

¹⁾ Före utspädning.

²⁾ Jämförelsetalen är justerade för aktiesplit genomförd 2010 och ändrad definition på nyckeltal.

³⁾ Föreslagen utdelning.

Andel av koncernens omsättning per division



Vi har resurser för varje teknisk utmaning



"Erfarna och nytänkande ingenjörer formar framtidens hållbara samhälle."

Jonas Wiström, VD och koncernchef

Jonas Wiström har varit VD för ÅF sedan 2002 och varit med om att fyrdubbla koncernens omsättning. Tillväxtambitionerna är fortsatt höga och här berättar Jonas om framgångarna under 2013, hur han ser på marknadsutvecklingen och den nya visionen för ÅF 2020.

Hur vill du sammanfatta 2013? Året präglades av kraftig tillväxt. ÅF har vuxit med 44 procent och är på många sätt ett annat bolag i dag jämfört med för ett år sedan. Det beror till stor del på uppköpet av svenska Epsilon, och norska Advansia, som gav oss ett starkt tillskott av 1 800 nya kollegor och ett nätverk av ytterligare 16 000 ingenjörer. Integrationen har gått över förväntan och präglat den första halvan av året. Idag kan vi med fog säga att ÅF kan ta sig an i stort sett vilken teknikutmaning som helst.

Mot bakgrund av detta är jag mycket nöjd med att vi redan första året inte bara kraftigt har ökat vårt resultat utan dessutom ökat vår lönsamhet genom synergivinster. Detta på en marknad som under året var avvaktande. Omsättningen uppgick till 8 337 MSEK och resultatet till 722 MSEK. Det innebär att vi är nära att uppnå vårt mål om 1 miljard

euro i omsättning till 2015. I början av 2014 formulerade vi nya mål som ska leda vår väg fram till 2020 och därefter.

Kan du kommentera marknadsutvecklingen i ÅFs tre branscher: infrastruktur, energi och industri? Förutsättningarna inom infrastruktur har varit gynnsamma i Skandinavien de senaste åren och jag förväntar mig en fortsatt god efterfrågan. ÅF har etablerat sig som en ledande aktör och vuxit kraftigt, bland annat genom att ta tillvara koncernens kompetens inom industriella processer. Ett viktigt uppdrag som vi fick under året är att modernisera och energieffektivisera tre större sjukhus i Stockholmsområdet för Locums räkning.

Inom energi är bilden inte lika entydig. Branschen står inför en stor omvandling. I Europa har den låga ekonomiska aktiviteten tillsammans med energieffektivisering gjort att elkonsumtionen och investeringsviljan sjunkit kraftigt. De uppdrag som finns handlar främst om förnybar energi, uppgraderingar och underhåll. På tillväxtmarknader i till exempel Asien och Sydamerika är efterfrågan högre. Vi har satsat på att öka antalet uppdrag på dessa marknader, vilket vi också lyckats med under 2013. Bland de viktigaste affärerna vill jag nämna ett uppdrag i Vietnam som innebär att vi ska stödja den

vietnamesiska regeringen med tekniska konsulttjänster för att utveckla ett nytt kärnkraftverk, Nihn Thuan 2.

För industriföretagen har marknadsförutsättningarna förbättrats successivt under 2013. Europa ser ut att ha nått botten och kurvorna pekar nu svagt uppåt. Efterfrågan har varit god under året från bland annat olja och gasindustrin i Norge samt fordons- och försvarsindustrin i Sverige.

De industriella kunderna efterfrågar dessutom helhetsåtaganden i allt högre utsträckning, något som gynnar en stor och bred aktör som ÅF.

ÅF har en unik bredd med spetskompetens inom de flesta teknikgrenar. Varför är det viktigt? Vår bredd är en fantastisk konkurrensfördel som blir allt viktigare. Dels gör den att vi kan svara upp mot kundernas efterfrågan på helhetsåtaganden, dels bygger framtidens lösningar i hög grad på korsbefruktnings mellan olika teknikområden.

Se bara på framtidens elförsörjning. Kraftindustrin blir mer beroende av energikällor som vind- och solkraft och elproduktionen kommer att spridas till fler och mindre aktörer. Det ställer krav på smarta elnät där traditionellt kunande inom bland annat elkraft kombineras med avancerad IT-teknik. Telekom- och fordonsindustrin är andra exempel på branscher där en rad nya teknikområden möts.

ÅF utsågs 2013 till Sveriges näst mest populära arbetsgivare för unga yrkesverksamma ingenjörer.

Vad tror du det beror på?

Att rankas högt som populär arbetsgivare är ett av våra viktigaste nyckeltal. Därför investerar vi i våra medarbetare och erbjuder unika möjligheter till karriärutveckling. På ÅF finns en bredd av teknikområden, stor geografisk spridning, hållbarhetsfokus och erfarna kollegor med passion för teknik. Vi erbjuder en kreativ miljö där de bästa inom olika teknikgrenar arbetar i team för att överträffa kundernas förväntningar. Vi satsar också mycket på att öka andelen kvinnliga chefer och kvinnliga medarbetare totalt.

Hur bidrar ÅF till ett hållbart samhälle? Som ett stort teknikföretag har vi stora möjligheter och ett viktigt ansvar att erbjuda våra kunder hållbara lösningar. Det är de erfarna och nytänkande ingenjörerna som tillsammans med kloka politiska överenskommelser kommer att forma framtidens hållbara samhällen.

Social och miljömässig hållbarhet är också en förutsättning för att ÅF ska vara konkurrenskraftigt och ekonomiskt hållbart på sikt. Både kunder, medarbetare och aktieägare har höga förväntningar på oss. En av anledningarna till att vi rankas så högt bland de populäraste arbetsgivarna är att vi arbetar aktivt med både miljörelaterade och sociala hållbarhetsfrågor.

Under 2013 lyfte vi upp hållbarhetsfrågorna ytterligare genom att rekrytera Nyamko Sabuni som hållbarhetschef med plats i koncernledningen.

ÅF är en aktiv idrottssponsor sedan många år, vad betyder det för företaget? Att bidra till utvecklingen av idrott är ett sätt för oss att vara en god samhällsmedborgare, något som skapar stolthet internt och styrker våra gemensamma värderingar. Som Olympic Green Advisor är ÅF partner och rådgivare i hållbarhetsfrågor till de olympiska kommittéerna i Finland, Norge, Schweiz och Sverige. Till detta kommer att vi kan lära och hämta inspiration från våra elitidrottare inom en rad områden som går att applicera på vår egen verksamhet.

Vad är du mest stolt över under 2013? Förutom det faktum att vi ökat vår lönsamhet samtidigt som vi växt kraftigt är det vår ranking som Sveriges näst mest populära arbetsgivare för unga yrkesverksamma ingenjörer. Det är ett styrkeskud som jag tycker att vi ska glädjas mycket åt.

Nu har ni satt nya ambitiösa mål för de kommande fem åren. Hur ska det gå till? Ja, de är ambitiösa. Vi säger nu att vi ska fördubbla omsättningen till 2 miljarder euro 2020. Den visionen är nu väl förankrad bland samtliga ÅFs chefer och det är den vi ska arbeta mot, med bibehållen strategi.

ÅFs framgång vilar på tre pelare: vår unika kombination av bredd och djup inom ett stort antal teknikområden, vårt starka arbetsgivarvarumärke som gör att vi kan attrahera de bästa medarbetarna samt att våra kunder upplever att vi överträffar deras förväntningar. ÅF är helt rätt positionerat för framtidens krav och jag känner därför stor tillförsikt när det gäller vår fortsatta tillväxt och framgång.

Stockholm i mars 2014

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.

Vision

Den bästa partnern för de bästa kunderna.

- ÅF har lösningen på varje teknisk utmaning.
- ÅFs affärsmodell gör att vi överträffar konkurrenterna.
- ÅF omsätter 2 miljarder euro år 2020.

Motto

Innovation by experience

Kärnvärden

Enastående medarbetare

ÅFs medarbetare är kompetenta och affärsmässiga lagspelare. De överträffar kundernas förväntningar med sina lösningar och sin kombination av tekniskt kunnande och affärsmannaskap. De är goda kommunikatörer som lyssnar, har en positiv attityd och alltid håller vad de lovar.

Teamwork

ÅFs medarbetare skapar goda resultat genom lagspel med kunder och kollegor. För oss innebär teamwork samarbete och partnerskap – mellan människor och företag, över alla gränser. Vi drar nytta av varandras erfarenheter och delar med oss av våra egna. Det gör varje enskild konsult lika stark som hela ÅF och det gör företaget till en oundgänglig strategisk partner.

Absolut oberoende

För oss på ÅF är det självklart att vara oberoende i förhållande till enskilda leverantörer eller lösningar. Kundens behov avgör alltid lösningen. Vi går gärna in i strategiska partnerskap, men vi väljer alltid det som är bäst för kunden.

ÅFs affärsmodell gör att vi överträffar konkurrenterna

Basen i ÅFs affärsmodell är att skapa värde för kunderna genom att utnyttja den samlade erfarenheten hos våra medarbetare. Våra enastående medarbetare ligger steget före med sin tekniska kompetens, sitt affärsmannaskap och sin möjlighet att i varje enskilt uppdrag välja den bäst lämpade lösningen. I större projekt – det vi kallar Project Business – agerar vi som partner till kunden och tar betalt för att leverera en lösning eller ett resultat. Vår långa erfarenhet,



Strategi

ÅFs fyra divisioner samarbetar för att skraddarsy de bästa lösningarna och de starkaste teamen till kunderna. De centrala delarna i strategin är:

"ONE ÅF"

ÅFs verksamhet ska bedrivas decentraliserat, under ett och samma varumärke och med gemensamma processer och system. En stark företagskultur, med gemensamma värderingar, säkerställer att vi samverkar och utnyttjar koncernens hela erfarenhetsbank.

Vi förfogar över mer än 100 miljoner ingenjörstimmars samlade erfarenhet. Denna erfarenhet och alla lösningar dokumenteras i vår unika kunskapsbank, ONE, som är tillgänglig för alla medarbetare. Detta innebär att:

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

Nummer ett eller två på varje marknad

ÅFs strategi är att vara nummer ett eller två mätt i omsättning inom de marknadssegment där vi verkar.

Tillväxt organiskt och via förvärv

Tillväxttakten ska vara fortsatt hög. ÅF ska växa organiskt och via förvärv. Hälften av ÅFs tillväxt ska komma från förvärv. Förvärven ska stärka företaget inom de utvalda branscherna – energi, industri och infrastruktur – samt stämma väl med ÅF ur ett företagskulturellt perspektiv. Framför allt ska fortsatt tillväxt ske på ÅFs hemmamarknader och den globala energimarknaden.

kunskap om kunden och våra välutvecklade system för kompetensdelning är nyckelfaktorer, för denna del av ÅFs affär.

När kunden behöver kompetens- och resursförstärkning i den egna organisationen erbjuder ÅF Professional Services. I dessa uppdrag är framgångsfaktorerna främst att snabbt kunna erbjuda konsulter med rätt kompetens inom den aktuella branschen eller teknikgrenen.

Mål

Finansiella mål

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

Nettoskulden i relation till EBITDA (Nettoskuld/EBITDA) ska uppgå till mellan 1,5–2,0 över en konjunkturcykel.

Tillväxtmål

ÅF ska omsätta 2 miljarder euro år 2020.

Medarbetarmål

Bättre balans mellan könen. Ett delmål är att andelen kvinnliga chefer och andelen kvinnliga medarbetare totalt ska uppgå till minst 30 procent år 2020.

Hållbarhetsmål

ÅF strävar efter att bli ett mer hållbart företag.

Tre övergripande hållbarhetsmål utgör en bas för företagets hållbarhetsarbete.

År 2015 ska ÅF:

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

ÅF omsätter 2 miljarder euro år 2020

ÅF ska bli Europas ledande teknikkonsultbolag. Med det menar vi att ÅF ska vara det mest lönsamma bolaget bland de största aktörerna i branschen. Tillväxttakten ska vara fortsatt hög. Vi ska växa organiskt och via förvärv. Vi ska vara noga med att förvärvsobjekten bidrar till ÅFs lönsamhet.

Sveriges näst mest populära arbetsgivare



Två medaljplatser under året

ÅF utsågs till Sveriges näst mest populära arbetsgivare bland unga yrkesverksamma ingenjörer, och det populäraste teknikkonsultföretaget.

ÅF, Sveriges näst mest populära arbetsgivare, sammanfattar 2013 med både guld och silver. Högt rankade och starkt rekommenderade av sina egna medarbetare fortsätter ÅF att stärka sitt varumärke.

Branschbäst

ÅF har utsetts till Sveriges näst mest populära arbetsgivare bland yrkesverksamma ingenjörer*, endast Google ligger före, vilket gör ÅF till den populäraste arbetsgivaren i teknik-konsultbranschen. En framgångsfaktor i ÅFs arbete inom Employer Branding är att det finns en uttalad strategi från koncernledningens sida. Idag rankas ÅF som en av de 20 mest attraktiva arbetsgivarna bland ingenjörsstuderenter i Europa*.

Goda ambassadörer

Medarbetarna är ÅFs främsta tillgång för att kunna attrahera de bästa ingenjörerna.

Årets placering som Sveriges näst mest populära arbetsgivare bland unga yrkesverksamma ingenjörer och topp 20-placeringen bland studenter i Europa är ett resultat av att tre av fyra medarbetare idag rekommenderar ÅF som en framtida arbetsgivare (Medarbetarundersökning 2013).



Guldaften med David Batra

Årets arbete inom Employer Branding avslutades med ÅFs hittills största studentevenemang, ÅFs Guldaften. Då gästades ÅF av 170 handplockade ingenjörsstuderenter från KTH och Uppsala Universitet. VD Jonas Wiström hälsade alla studenter välkomna och passade på att ge personliga karriärtips. Kvällens huvudperson var stå-upp-komikern David Batra som satte extra guldkant på kvällen.



Representanter från ÅFs koncernledning och kommunikationsavdelning tog emot ÅFs priser under en ceremoni vid Universum Talent Excellence Awards, den 8 oktober 2013.

Studentaktiviteter under 2013

Under 2013 var ÅF huvudsamarbetspartner till Charm, Chalmers studentkårs arbetsmarknadsdagar. Samarbetet gick ut på att stötta Charms projektgrupp och lära känna potentiella framtida medarbetare. ÅF är också partner till ett flertal studentorganisationer, exempelvis KTHs kvinnliga ingenjörsnätverk Malvina och Uppsala Teknolog- och Naturvetarkår.

ÅFs placering



Sveriges näst mest populära arbetsgivare bland yrkesverksamma ingenjörer



Branschbäst teknikonsulter



Attraktiv arbetsgivare bland ingenjörsstudenter i Sverige



Branschbäst studentingenjörer



Populär arbetsgivare i Europa bland ingenjörsstudenter

**Högskole- och civilingenjörer, personer under 40 år med 1–8 års arbetslivserfarenhet efter examen. Universum genomför årligen undersökningarna Karriärbarometern och Företagsbarometern för att rangordna de attraktivaste arbetsgivarna. I Sverige deltog 3 707 yrkesverksamma ingenjörer och 4 380 ingenjörsstudenter. I den europeiska undersökningen deltog fler än 500 ingenjörsstudenter.*



Peter Wikholm, civilingenjörsstudent

"ÅF Future har gett mig ett försprång i karriären"



Peter Wikholm, civilingenjörsstudent inom kemiteknik vid KTH i

Stockholm och medlem i ÅF Future, berättar om sin syn på nätverket.

Varför är du med i ÅF Future? För att få inblick i ett mycket intressant företag och dessutom få möjlighet att utföra studentuppdrag. Tack vare ÅF Future har jag fått värdefulla insikter i hur det är att arbeta som konsult. Det ger mig ett försprång i min karriär.

Vad har uppdraget från ÅF betytt för dig? Jag har fått viktiga erfarenheter och fått prova på ingenjörssrollen redan innan

examen. Uppdraget har varit nära kopplat till mitt ämnesområde och gett mig ingångar till kommande exjobb.

Kan du berätta om ditt uppdrag? Jag har granskat arbetsmetoderna för installationen av en komponent på ett laboratorium för att säkerställa repeterbarheten i experiment. Arbetet resulterade i en installationsmanual.

Hur lång tid tog det innan du fick ett erbjudande? Jag fick ett erbjudande som jag tackade nej till efter ett halvår. Efter ytterligare sex månader fick jag ett erbjudande som jag accepterade.

Stark laganda ger de bästa lösningarna

Att ha enastående medarbetare är en viktig del i ÅFs strategi. Passionerade medarbetare med stark laganda är en förutsättning för att leverera de bästa lösningarna till kunderna. Konkurrenten om de bästa ingenjörerna är hård. Därför lägger ÅF stor vikt vid att bygga ett starkt arbetsgivarvarumärke och erbjuda medarbetarna en mångfald av karriärmöjligheter. En stark gemensam kultur och kvalitetssäkrade HR-processer lägger grunden för att lyckas.



ÅFs arbetsgivarerbjudande



Passion

Passion. Om du har roligt presterar du bättre. Därför uppmuntrar vi dig att göra det du är bra på. När du gör det du brinner för – på jobbet och på fritiden – blir både du och vi vinnare. Det är våra passionerade medarbetare som skapar ÅFs kreativa miljö där tankar och idéer får flöda fritt.



Lagspelare

Lagspelare. Framgång kräver samarbete och vi har därför många genuina lagspelare i vårt team. De är duktiga på sitt jobb, brinner för sitt område och delar gärna med sig av sin kunskap.



Hjärtat

Hjärtat i teknikvärlden. Det är på ÅF det händer! Vi är marknadsledande och därmed hjärtat i teknikvärlden. Där teknik finns, där finns också vi. Hos oss får du tillgång till en ovärderlig kunskapsbank och en omfattande kollektiv kunskap. Oavsett vilken expertis du söker finns den inom ÅFs väggar. På ÅF kommer du att utveckla din kompetens både på djupet och på bredden.



När ÅFs medarbetare svarar på frågan varför de jobbar på ÅF, så kommer tre tydliga teman fram: passion för teknik, det genuina lagspelet och den enorma kollektiva kunskapen som finns i bolaget.

2013 har till stor del präglats av samgåendet med Epsilon. I ett slag fick ÅF i slutet av 2012 cirka 1 600 nya medarbetare som alla skulle bli en del av ÅFs företagskultur och arbeta enligt strategin "ONE ÅF". Avtal, system och rutiner har samordnats. Integrationen har gått bättre än förväntat och bolagen har blivit starkare tillsammans under det gemensamma varumärket ÅF.

ÅF har förvärvat 27 verksamheter de senaste tre åren och antalet medarbetare har ökat med drygt 2 100 i förvärv. Nära 3 400 medarbetare har rekryterats. Den snabba tillväxten understryker behovet av en gemensam företagskultur och av samordnade och kvalitetssäkrade system och processer.

En gemensam företagskultur

ÅFs medarbetare har tillsammans över 100 miljoner ingenjörstimmars samlade erfarenhet. Här arbetar seniora ingenjörer med mångårig erfarenhet av teknisk problemlösning tillsammans med unga ingenjörer som har ny kunskap från ledande tekniska högskolor. På ÅF utvecklas teknisk och affärsmässig kompetens löpande.

En viktig del av ÅFs strategi är att agera som ett företag – oavsett land, stad, division eller bransch. Företagskulturen är stark och bidrar till medarbetarnas laganda. Gemensamma processer, rutiner, regelverk, värderingar och system är centrala delar i att upprätthålla en gemensam och stark företagskultur.

Kvinnorna ska bli fler

Teknikkonsultbranschen har historiskt dominerats av män. En viktig del i ÅFs strategi är att öka andelen kvinnor. Ett första delmål är därför att andelen kvinnliga konsulter och chefer ska vara minst 25 procent år 2015. År 2013 var andelen kvinnliga medarbetare på ÅF totalt 23,2 procent. Andelen kvinnliga konsulter uppgick till 20,8 procent och andelen bland cheferna till 16,6 procent. Av nyrekryteringarna till ÅF under 2013 utgjorde andelen kvinnor 26,8 procent.



Charlotte Eriksson

är civilingenjör inom teknisk fysik från KTH i Stockholm.

Charlotte har jobbat på ÅF i drygt ett år och är chef för en grupp IT-konsulter i Stockholm. Hennes grupp arbetar mycket med IT-projektledning och verksamhetsutveckling samt systemutveckling, systemtest och användbarhet.

– Att vara chef på ÅF är utmanande och roligt! Ingen dag är den andra lik och det som gjorde störst intryck på mig när jag började var ÅFs ambitioner och driv för att växa och alltid göra mer, att ständigt utvecklas. För att vara ett sådant stort företag är det fantastiskt, och jag kände att jag ville vara en del av detta.



Charlotte Eriksson, civilingenjör

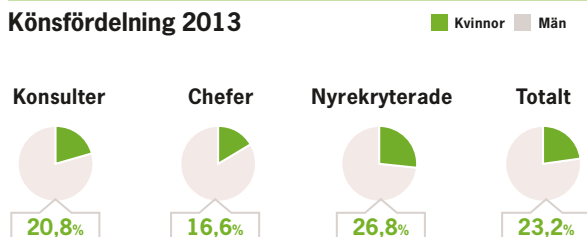
För att uppnå målet om en högre andel kvinnor kräver ÅF att minst en kvinnlig kandidat ska finnas med i urvalet varje gång en chefstjänst ska tillsättas. I slutet av 2013 startades också processen EVEN ODDS som ska definiera åtgärder för att nå målet om 30 procent kvinnor 2020.

Årlig medarbetarundersökning

Varje år genomför ÅF en medarbetarundersökning som bland annat mäter hur väl medarbetarna trivs, hur stolta de är över sitt arbete, om de har förtroende för sin chef och om de känner gemenskap med sina kollegor. Medarbetarundersökningen är ett viktigt verktyg för att säkerställa att ÅF behåller kompetenta medarbetare.

Undersökningarna brukar resultera i goda värden och så var även fallet 2013. Detta trots att svaren har präglats av

Könsfördelning 2013



MÅL 2015 ▶ 25%

Andelen konsulter och chefer som är kvinnor

att företaget genomgått många interna förändringar i samband med integrationen av Epsilon.

Karriärutveckling prioriteras

ÅF genomför många stora och prestigefyllda uppdrag som innehåller utmanande och utvecklande arbetsuppgifter. Företagets storlek och bredd inom teknikgrenar, branscher och länder skapar många utvecklingsmöjligheter oavsett karriärväg. Det finns även goda möjligheter att växla mellan roller, till exempel mellan projektledare och specialist.

Under 2013 togs en ny modell för karriärutveckling fram. Karriärmodellen är ett stöd för att sätta upp mål och utvecklingsplaner för medarbetarna, vilket bland annat sker vid det årliga utvecklingssamtalet mellan chef och medarbetare. Se vidare sidan 12.

Tydlighet vid lönesättning

I Sverige arbetar ÅF och de fackliga organisationerna sedan några år tillbaka med ett eget system för lokal lönebildning. Systemet bygger på att den närmaste chefen har en klar uppfattning om löneutrymmet i förhållande till sin egen verksamhets lönsamhet, marknadssituation, efterfrågan, prestationer och utveckling. Cheferna har ett stort ansvar för att lönerna sätts efter tydliga motiveringar.

Rörlig ersättning som tillägg till fast lön är vanligt inom ÅF. Ersättningen kan antingen vara baserad på enhetens resultat eller kopplad direkt till den personliga prestationen.

Förmåner varierar mellan länder beroende på kultur och skattelagstiftningar. Exempel är tjänstepension, försäkringar och tillgång till tjänstebil. Samtliga medarbetare har

möjlighet att hyra något av de fritidshus och lägenheter som ägs, förvaltas eller hyrs av ÅFs Personalstiftelse.

Utbildningar via ÅF Academy

ÅF har en intern utbildningsorganisation, ÅF Academy, som erbjuder allt från introduktionskurser till företagsledarutbildning.

Alla utbildningar genomsyras av ÅFs värderingar och syn på gott affärsmannaskap. Både interna och externa personer är lärare och föredragshållare. Förutom relevant fortbildning bidrar ÅF Academy även till att medarbetarna får ett större nätverk inom företaget, vilket är till nytta i det dagliga arbetet och skapar ökade möjligheter till nya affärer.

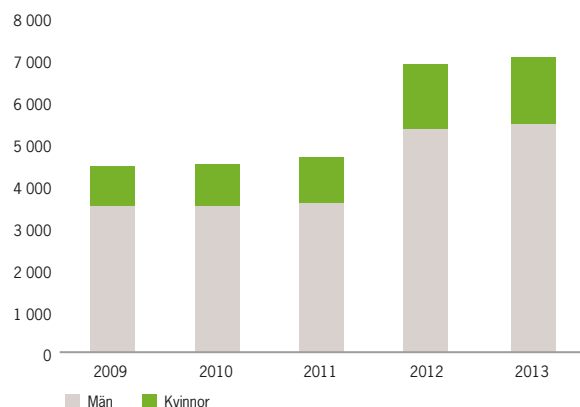
Obligatorisk chefsutbildning

Det ställs höga krav på chefer inom ÅF. Förutom att vara skickliga tekniker behöver ÅFs ledare också vara duktiga säljare, affärsmän och kommunikatörer. Cheferna har också ansvar för utveckling och motivation av medarbetarna i sin enhet.

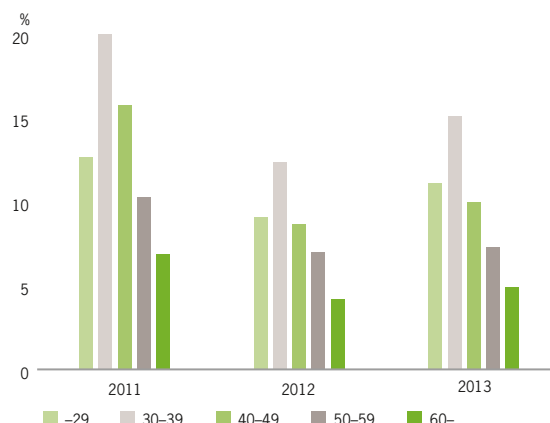
För att säkerställa ett gott ledarskap inom ÅF går alla nytillträdde chefer en chefsutbildning inom ÅF Academy. Utbildningen resulterar i ett så kallat "chefskörkort" och innehåller delmomenten ekonomi, projektstyrning, försäljning och kommunikation.

På ÅF Academy utbildas även projektledare för att bli certifierade enligt den europeiska certifieringsstandarden IPMA på fyra nivåer. ÅF är det bolag i Sverige med flest IPMA-certifierade projektledare.

Antal medarbetare alla anställningsformer



Personalomsättning egen uppsägning fördelat på åldersgrupper





Paul Alm är elingenjör och har mångårig erfarenhet inom el och automation för större fastigheter, infrastruktur, energi samt industri- och processapplikationer.

Paul jobbar med projektledning, främst med åtaganden för totala leveranser inom el och automation.

– Det är mycket fokus på relationer och affärer i mitt jobb, både i Sverige och utomlands. Automation är kul – det knyter ihop teknik från olika områden och jag lär mig mycket om både andra branscher och ny teknik. Det bästa med ÅF är mina positiva och kompetenta kollegor, tillsammans med en stödjande ledning och väl fungerande verktyg i mitt dagliga jobb. Jag tycker också det känns bra att ÅF aktivt jobbar med miljöaspekter, energieffektivisering och hållbarhet.



Paul Alm, elingenjör

Ledarutbildning

ÅFs företagsledarutbildning, Business Executive Leadership Programme (BELP), är ett samarbete med IFL som riktar sig till utvalda chefer. Programmet sträcker sig över ett år och ger deltagarna djupare förståelse för ÅF som företag samt kunskaper om strategi, internationellt ledarskap och kommunikation. Det ger också tillgång till värdefulla nätverk i organisationen. Utbildningen arrangeras ungefär vartannat år. Under 2013 gjordes ett urval av personer till den omgång som startade januari 2014.

Utbildningssatsningar inom kärnkraft

ÅF Nuclear Academy är en kompetenssatsning inom kärnkraft som möter de ökande kraven från myndigheterna och kärnkraftsindustrin. Utbildningarna leder till kompetenscertifiering på fyra nivåer och är mycket uppskattad, både av industrin och medarbetarna. Utbildningarna och certifieringsmöjligheterna är även öppna för kunder och andra intressenter. Totalt har cirka 470 personer certifierats sedan 2009 och 65 personer certifierades 2013.

Åldersfördelning

Åldersfördelning, %	2013 män	2013 kvinnor	2012 män	2012 kvinnor
–29	14,2	5,3	14,4	5,4
30–39	23,2	7,9	23,8	7,4
40–49	18,7	5,6	18,3	5,4
50–59	12,4	2,6	12,2	2,7
60–	8,7	1,4	9,0	1,4
Totalt	77,1	22,9	77,7	22,3

Medelålder

Medelålder, år	2013	2012	2011	2010	2009
	41,3	41,1	42,8	43,3	43,4

Sjukfrånvaro

Sjukfrånvaro, %	2013	2012	2011	2010	2009
Totalt	2,1	2,0	1,9	2,1	2,2

Anställningstid

	0–2 år	2–5 år	5–10 år	10–20 år	20 år och mer
Antal	2 045	1 748	1 447	902	407
Procent	31,2	26,7	22,1	13,8	6,2

Utbildning

Utbildning, %	2013	2012	2011	2010	2009
Post examina licensiat eller doktor	3,5	3,7	3,7	3,8	3,3
Akademisk examen	59,5	57,4	54,1	52,6	46,8
Annan eftergymnasial utb.	15,8	15,6	16,4	15,5	15,1
Gymnasial utbildning (inkl. grundskola)	20,3	23,3	25,8	28,0	34,8

En mångfald av vägar till karriär

ÅF är inte bara en ledande teknikkonsult som bidrar till ett hållbart samhälle. Här finns också fantastiska möjligheter för den som vill utvecklas och göra karriär. Och vägarna framåt är många. För att göra karriärmöjligheterna tydliga har ÅF under 2013 tagit fram en ny modell som visar vilka karriärvägar som finns.

– Syftet med den nya modellen är att utveckla och behålla ÅFs medarbetare samt öka deras möjlighet att ta eget ansvar för sin karriärutveckling. Vi vill också attrahera nya medarbetare genom att vara tydliga med de möjligheter som finns inom företaget, säger Mia Jacobsson, projektledare för ÅF Career Model.

Höga krav på en attraktiv arbetsgivare

Dagens medarbetare ställer höga krav. De vill kunna påverka sin situation och ta ansvar för sin egen utveckling. Därför är det viktigt för en attraktiv arbetsgivare att kunna erbjuda tydliga och varierade karriärvägar. Öppenhet är också centralt; det ska råda transparens kring vad som krävs för en viss roll.

– ÅF Career Model visar att det finns många fler utvecklingsmöjligheter än de tre karriärvägarna – chef, specialist och projektledare – som vi tidigare hade definierat.

I den nya modellen beskrivs varje roll utifrån ett antal kompetensfaktorer och varje medarbetares aktuella kompetensnivå värderas enligt dessa faktorer.

– Vi vill visa mångfalden av vägar som finns. Det går till exempel att växla mellan roller, divisioner, orter och länder. Man kan också växla mellan att vara till exempel specialist och chef eller att ha en central stödfunktion i företaget.



Mia Jacobsson, projektledare för ÅF Career Model

Börjar användas 2014

Alla chefer utbildas i ÅF Career Model under våren 2014. Under hösten ska modellen börja användas vid utvecklingssamtal i utvalda länder och i slutet av 2014 ska medarbetarnas befintliga kompetens- och utvecklingsbehov vara kartlagda. ÅF kommer då att ha en ännu tydligare bild över företagets samlade kompetens.

Verktyget kommer även vara viktigt vid rekrytering och för att identifiera talanger.

– Vi vet att det är en viktig framgångsfaktor för oss att medarbetare får möjlighet att utvecklas. Den nya modellen ska hjälpa oss att ligga i framkant på det området, säger Mia Jacobsson.

ÅF Career Model



- ÅF Career Model införs i Sverige, Norge, Danmark, Finland, Ryssland, Schweiz, Spanien och Tjeckien 2014 och övriga länder följer därefter.
- Aktuell kompetensnivå för alla medarbetare och chefer i dessa länder ska vara definierade innan 2014 är slut.
- Medarbetare och chefer har alla tillgång till samma information, bland annat via "ONE", ÅFs intranät.



Sheida Farmand, högskoleingenjör



Sheida Farmand är högskoleingenjör inom bygg från KTH i Stockholm. Sheida arbetar som gruppchef inom entreprenadekonomi och har dagligen kundkontakter.

Hon har hand om olika typer av uppdrag för entreprenörer, byggherrar och investerare där ÅF tar fram ekonomiska underlag för kundens investeringsbeslut och kostnadsstyrning. Oftast är det kort om tid och för kunden handlar det ofta om affärskritiska beslut.

– Det bästa med att arbeta som konsult är att det är mycket kundkontakt och man får ett väldigt brett nätverk. Det är också ett högt tempo, vilket innebär att det blir utvecklande och stimulerande.

Här finns en konsult för varje behov

En kund som vänder sig till ÅF får alltid den konsult som är bäst för uppdraget. Det kan ÅF garantera tack vare sina medarbetare och ett av Sveriges största nätverk för ingenjörer.

ÅF Network samlar kompetensen hos över 20 000 ingenjörer. Tillsammans med ÅFs drygt 7 000 medarbetare ger nätverket en fantastisk möjlighet att erbjuda kunderna den bäst lämpade konsulten för varje uppdrag.

Alla är vinnare

– Nätverket gör att vi snabbt kan söka och hitta kompetenser både bland medarbetare och medlemmar i nätverket, säger Christer Carmevik, ansvarig för ÅF Network.

ÅF har anpassat incitamentsstrukturen så att det alltid lönar sig att välja den konsult som bäst uppfyller kraven i varje förfrågan, oavsett om det är en extern partner eller en medarbetare.

– Det är en vinna-vinna-strategi. När kunden får den bästa konsulten kan ÅF göra en maximalt bra leverans, och öka sina chanser till nya uppdrag i framtiden. Ju fler uppdrag, desto större möjlighet till karriärutveckling för alla i nätverket, säger Christer Carmevik.

En partner genom hela yrkeslivet

ÅF Network har systemstöd som gör det enkelt och snabbt att hitta meriterade konsulter. Både anställda och medlemmar i nätverket kan också prenumerera på lediga uppdrag och själva anmäla intresse.

– Nätverket är en karriärpartner genom hela yrkeslivet, säger Christer Carmevik. För studenter och nyutexaminerade kan det bli vägen in på arbetsmarknaden. För pensionerade ingenjörer kan det bli ett sätt att fortsätta vara aktiv efter pensionen. För den som är egenföretagare



Vi ska alltid kunna erbjuda den konsult som passar kundens behov bäst, säger Christer Carmevik, ansvarig för ÅF Network.

eller arbetar i en annan konsultorganisation kan nätverket ge möjlighet till fler och mer utvecklande uppdrag.

Även den som inte är ledig för uppdrag kan ha nytta av nätverket, bland annat genom att gå på de nätverksträffar som erbjuds.

Kvalitetssäkringsprocess i tre steg

Alla konsulter som ÅF anlitar för kunduppdrag är kvalitets-säkrade. Kvalitetskontrollen sker i tre steg.

Det första steget är en kompetensprofil som läggs in i systemet. I steg två görs en personlig intervju och referenser samlas in. Efter det kan konsulten anlitas för uppdrag. När ett uppdrag har genomförts sker det tredje steget i kvalitetssäkringsprocessen genom att kunden ger sitt omdöme om konsultens insats.

Under 2013 tillkom flera nya kunder tack vare ÅF Network.

– Ofta kan möjligheten att erbjuda en ovanlig specialistkompetens fungera som en dörröppnare till en ny kund, säger Christer Carmevik.

"Tack vare styrkan i ÅF Network har ÅF kunnat ge oss mycket snabba och korrekta svar. Vi har också fått mycket professionell service kring hanteringen av våra mindre leverantörer"

Cecil Robichon, Chef för Global Indirect Sourcing, GE Healthcare – Global Life Sciences & Nordic Region.

Kort om ÅF Network

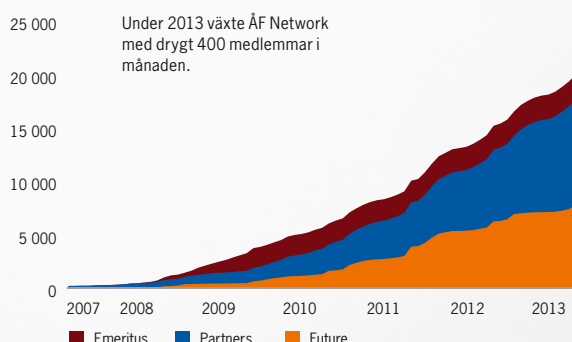


ÅF Network är indelat i tre delar:

- **Partner** – som innehåller drygt 10 000 konsulter via andra bolag, oftast små konsultföretag eller enskilda firmor.
- **Future** – består av cirka 8 000 studenter och nyutexaminerade.
- **Emeritus** – med över 2 000 pensionerade ingenjörer.

Nätverket startades på Epsilon 2006 och introducerades i ÅFs divisioner Technology, Industry och Infrastructure under 2013. Division International integreras under 2014.

Tillväxt ÅF Network



Globala trender driver efterfrågan

ÅF är ett ledande teknikkonsultföretag som fokuserar på energi, industri och infrastruktur. Basen finns i Europa, men verksamhet och kunder finns i hela världen. Spelplanen är stor och förutsättningarna varierar. Globala drivkrafter som strävan efter hållbara samhällen, en växande befolkning, ökat välbefinnande och snabb teknikutveckling driver på efterfrågan i alla delar av verksamheten.

Fyra divisioner i tre branscher

ÅF erbjuder tekniska konsulttjänster inom huvudsakligen tre bransch kategorier: energi, industri och infrastruktur. Fyra divisioner samarbetar för att skraddarsy de bästa lösningarna och de starkaste teamen till kunderna.

Division		Industry	Infrastructure	International	Technology
Marknad		Skandinavien Internationella projekt	Skandinavien Internationella projekt	utanför Skandinavien	Sverige Internationella projekt
Bransch	Verksamhet				
Energi	Kärnkraft, Vattenkraft, Kraftvärme, Förnybar energi, Transmission och distribution				
Industri	Försvar och säkerhet, Fordon, Gruvindustri, Livs- och läkemedel, Telekom, Verkstad, Olja och gas, Skogsindustri				
Infrastruktur	Fastighet, Väg och järnväg				

Tio största kunderna: AB Volvo, Ericsson, FMV, Oslo Lufthavn, Power Machines Russia, Scania, Tetra Pak, Trafikverket, Vattenfall och Volvo Cars. De stod för ungefär en tredjedel av omsättningen.

Kunder och marknadsposition



13–14%
i Sverige



Medarbetare
i ett 20-tal länder



Uppdrag under
2013 i drygt
80 länder

Stor potential för tillväxt 2014

Uppdragen varierar i storlek och karaktär – från punktinsatser till helhetsåtaganden. Kunderna efterfrågar i allt högre grad konsulter som kan hantera helhetsåtaganden, vilket gynnar stora aktörer som ÅF. I grunden är ÅFs marknad relativt nationell, i vissa fall till och med lokal, framför allt för kunder inom industrisektorn. Många delar av teknikkonsultbranschen är inne i en konsolideringsfas. ÅF ser en stor potential för tillväxt och har som strategi att växa både organiskt och genom förvärv.

Energi

Internationell konkurrens om kvalificerade uppdrag



ÅFs kunder på energiområdet är energibolag, finansiärer, myndigheter och byggentreprenörer med flera. Kunderna verkar inom de flesta energislag och i alla delar av värdekedjan.

Den internationella energikonsultmarknaden består av kvalificerade tjänster i hela kedjan från förstudier, projektledning och genomförande till drift och underhåll. ÅF är en av världens ledande aktörer och konkurrerar främst med andra stora globala konsultföretag. I Norden är ÅF en ledande aktör inom bland annat effektivisering av befintliga anläggningar samt drift och förvaltning. Uppdragen har ofta hållbarhetsdimensioner och leder till bättre energiutnyttjande och renare drift.

Globalt behov av energilösningar

Efterfrågan på tekniska konsulttjänster inom energibranschen drivs av krav på energieffektiviseringar, hållbarhets- och säkerhetslösningar samt efterfrågan på ny kapacitet på marknader med hög tillväxt. Enligt rapporten BP Energy Outlook 2035 från januari 2014 kommer den globala energikonsumtionen

att öka med 41 procent till 2035. 95 procent av ökningen väntas ske i tillväxtekonomier. Tillgång på energi är en förutsättning för ekonomisk utveckling och ökat välbefinnande. Regioner som Latinamerika, Asien, Mellanöstern och Afrika utgör en stor tillväxtpotential. Det gäller såväl nyinvesteringar som insatser för energieffektivisering och åtgärder för att ansluta förnyelsebar energi till elnäten.

I Europa är efterfrågan störst på projekt inom underhåll och effektiviseringar. Behovet av el har sjunkit på grund av svag ekonomisk utveckling i främst södra Europa och marknaden för nyinvesteringar har varit avvaktande. Utbudet av förnybar energi har ökat och bidragit till prispress på el. Även nya metoder för att utvinna gas har bidragit till en avvaktande marknad och skapat osäkerhet kring framtida energilösningar.

Energimarknaderna är fortfarande nationella i hög utsträckning och styrs av lokala och politiska beslut. Trenden är dock att marknaderna öppnas upp allt mer, vilket skapar efterfrågan på investeringar i transmissions- och distributionssystem, bland annat så kallade smarta nät.



Tero Sario, projektledare



Tero Sario är ingenjör med kandidatexamen från EVTEK University of Applied Sciences i Helsingfors.

Tero är projektledare i Finland med fokus på olika typer av energiprojekt. Han arbetar för närvarande med ett uppdrag i Kroatien, där ÅF levererar Owner's Engineer-tjänster i Sisaks storskaliga gaseldade kraftverk.

– Det bästa är mångfalden av uppdrag och att få vara med om hur ÅF, genom vårt arbete och vår kompetens, har bidragit till kundens framgång på ett lönsamt och hållbart sätt. Vi är lyckligt lottade som har de bästa talangerna i branschen.

Industri

Konsolidering och efterfrågan på helhetsåtaganden



Inom industrisektorn anlitas ÅF av företag i branscher såsom fordon, försvar, gruvor, läkemedel, livsmedel, olja och gas, skog, telekom samt verkstad. ÅF är en strategisk samarbetspartner inom både IT och produktutveckling samt process- och produktionsutveckling.

Tillverkningsindustrin efterfrågar konsulttjänster inom allt från förstudier och investeringar i nya anläggningar till ombyggnader för att öka produktiviteten, kvaliteten eller effektiviteten i en anläggning. I Sverige är ÅF marknadsledande både inom nyinvesteringar, effektiviseringar och moderniseringar av industri- och energianläggningar. Inom produktutveckling är ÅF ledande i Sverige med konsulttjänster för alla delar av värdekedjan: kravspecifikationer, förstudier, teknikval, design, produktutveckling, användaranpassning, produktförvaltning och service.

Tillverkningsindustrins produktionsanläggningar finns representerade på orter runt hela Skandinavien och kunderna värdesätter geografisk närhet; produktutvecklingen är däremot ofta centraliserad.

Optimism inom industrin

ÅFs affär inom industrisektorn är i hög grad beroende av utvecklingen för Sveriges exportindustrier. Stigande efterfrågan på exportföretagens produkter ökar investeringsbehovet i produktionsanläggningar och i produktutveckling. Vid en konjunkturedgång drabbas ÅF vanligen något senare än de tillverkande företagen. Det beror bland annat på att teknikprojekten ofta löper över en längre tid och på att industrikunderna har behov av att satsa på produktutveckling, effektivisering och modernisering även i sämre tider för att inte tappa i konkurrenskraft när efterfrågan ökar.

Sveriges exportindustrier hade en relativt svag inledning på 2013, men företagen bedömde marknadsläget som väsentligt ljusare mot slutet av året. Enligt Konjunkturinstitutets månadsbarometer för december 2013 tydde alla indikatorer på en förbättring av konjunkturen i Sverige. Optimismen var enligt barometern på väg upp även i EU och USA.

Efterfrågan på ÅFs tjänster i Norden ökade under senare delen av 2013, främst från petrokemi-, gruv- och massa- och pappersindustrin.

Komplexitet, centraliserade inköp och ingenjörskris

En långsiktig trend som driver efterfrågan på ÅFs tjänster är att produkter och produktionssystem blir mer komplexa. Kunderna väljer allt oftare att inte ha all kompetens inhouse, utan lägger i högre grad ut ingenjörarbete på konsulter. Exempel på tjänster som allt oftare outsourcas är konstruktion samt drift och underhåll. Även produktutveckling läggs i större utsträckning ut på underleverantörer och teknikkonsulter som ÅF.

Bland stora företag blir centrala inköpsfunktioner allt vanligare. För ÅF är det till viss del en fördel, eftersom storleken och bredden gör att företaget kan genomföra stora åtaganden.

En utmanande trend för branschen är bristen på ingenjörer. Allt färre utbildar sig inom naturvetenskap, samtidigt som världen blir mer och mer tekniskt komplex. ÅF räknar med att bristen på ingenjörer kommer att bestå de närmaste 20 åren och fortsätter att möta utvecklingen genom olika satsningar på sina medarbetare och deras utveckling.

Infrastruktur

Ökade investeringar i infrastruktur



ÅFs infrastrukturprojekt härrör från kunder som återfinns både inom offentlig och privat verksamhet – främst inom väg och järnväg samt i fastighetsbranschen. ÅF har utvecklats mycket starkt de senaste åren och har ökat sin marknadsandel väsentligt.

I de nordiska länderna ligger de offentliga investeringarna kvar på relativt höga nivåer. De främsta drivkrafterna för ÅF är betydande investeringar i ny och befintlig infrastruktur samt intresset för hållbara och lönsamma investeringar vad gäller drift av fastigheter.

Under 2013 kom få uppdrag ut på marknaden, men 2014 ska flera stora offentliga uppdrag handlas upp. Exempel i Sverige är höghastighetsbanan Ostlänken mellan Järna och Linköping samt utbyggnaden av Stockholms tunnelbana.

Marknaderna för infrastrukturprojekt är i hög utsträckning nationella. Viktiga förutsättningar som markförhållanden och gällande standarder skiljer sig åt mellan länder, vilket gör det svårt för utländska aktörer att ta helhetsansvar för infrastrukturprojekt. ÅFs kvalificerade kunskaper om svenska förutsättningar kan däremot kombineras med utländska resurser, för de delar av uppdragen som inte kräver lokalkännedom.

Infrastruktur är den del av teknikonsultbranschen som är mest konsoliderad, framför allt inom väg och järnväg. De fem

största företagen inom samhällsbyggnad har 60–70 procent av marknaden i Sverige. Teknikonsulttjänster för fastighetssektorn däremot, där division Infrastructure har en ledande position, kännetecknas av en fragmenterad konkurrens med många aktörer av varierande storlek.

Globala trender driver efterfrågan och investeringar

Globala trender som kraftig urbanisering, strävan efter hållbara samhällen, ökande medellivslängd och förbättrade levnadsvillkor i tillväxtekonomier bidrar till efterfrågan på tjänster inom infrastruktur. De långsiktiga drivkrafterna för fortsatt tillväxt bedöms därför vara goda.

Behovet av hållbara lösningar är stort inom alla områden, från vägprojektering och intelligenta hus till expertis inom belysning, akustik och spårbunden trafik.

Sverige är ett av de länder i världen där urbaniseringen går snabbast, vilket bland annat ställer krav på transportlösningar i och mellan storstadsregionerna. Det har lett till stora offentliga satsningar på infrastruktur de senaste åren. ÅF har deltagit på bred front i flera av dessa stora projekt, bland annat Förbifart Stockholm och Nya Karolinska Sjukhuset.

Utbyggnaden av sjukvården i Stockholms län är ett exempel på satsningar som drivs av urbaniseringen och att människor lever allt längre.

Utsikter 2014

Sammantaget ser marknadsutsikterna ljusa ut för ÅF de kommande åren. Efterfrågan på tjänster från industrin ökade under slutet av 2013 och trenden ser ut att hålla i sig in i 2014.

Energikonsulttjänster efterfrågas globalt i takt med tillväxt och ökande hållbarhetskrav och ÅF har med sin ledande position lyckats expandera kraftigt på utvalda tillväxtmarknader. Inom infrastruktur kommer stora offentliga uppdrag ut på marknaden 2014 och med den starka position som ÅF har byggt upp de senaste åren finns goda möjligheter till en fortsatt god tillväxt.



Stora och snabba på samma gång

ÅF är världsledande på många teknikområden och har en storlek som få kan matcha. För att vinna i längden måste företaget dessutom vara snabbfotat, innovativt och bäst på att samarbeta. Branschledande IT-system och gemensamma processer visar vägen.

– Vår IT-plattform hjälper oss att vara stora och snabba på samma gång, säger Magnus Vesterlund, Chief Information Officer (CIO) på ÅF. Den gör att vi kan hitta den bäst lämpade konsulten snabbare och mer träffsäkert än våra konkurrenter. Vi kan enkelt lokalisera en konsult med specifik teknisk kompetens och med erfarenhet inom en viss bransch. Som ett ingenjör- och konsultföretag med ett stort antal egna anställda kan vi dessutom bygga strukturkapital och dela erfarenheter.

Plattformens centrala delar är system som är tydligt kopplade till ÅFs affärer och processer, till exempel säljstödssystem och kompetensdatabas. De är sammankopplade med varandra och gör att ÅF kan dra verklig nytta av koncernens samlade kompetens och erfarenhet. Systemen stöder säljprocessen och gör det enkelt att dela erfarenheter och ta fram beslutsunderlag.

En ny enhet, Corporate Development Office (CDO), bildades under 2013 för att få ut full effekt av ÅFs processer och IT-system.

– CDO ska se till att vi satsar på de utvecklingsprojekt som ger mest värde för företaget. Vi förankrar alla åtgärder både i ledningen och i den operativa verksamheten, säger Dennis Lundkvist, Business Development Manager och ansvarig för CDO.

System från Epsilon

Säljstödssystemet och kompetensdatabasen är exempel på system som kom till ÅF via Epsilon, som förvärvades i slutet av 2012.

– De system som vi fick tillgång till via Epsilon kompletterar och förstärker de som ÅF redan hade, säger Magnus Vesterlund.

IT-systemen har utvecklats och anpassats efter ÅFs behov och processer under 2013.

Genom det nya säljstödssystemet får alla tillgång till samma information om kundkontakter, vilket gör att ÅF kan ta bättre hand om kunder – även över divisions- och landsgränser.

– Vi har också infört en gemensam säljprocess i koncernen som leder till ökad korsförsäljning och gör att vi kan bredda leveranserna till våra kunder, säger Dennis Lundkvist.



Magnus Vesterlund, Chief Information Officer (CIO)
Dennis Lundkvist, Business Development Manager

Kompetensdatabas kopplad till ÅF Network

Den nya kompetensdatabasen är både kopplad till säljstödssystemet och till ÅF Network. Alla som ska bemanna ett uppdrag eller projekt har tillgång både till ÅFs medarbetare och till alla konsulter i nätverket.

Medarbetare och medlemmar i ÅF Network kan själva söka efter och prenumerera på uppdrag. Det gör att de blir mer aktiva i att belägga både sig själva och sina kollegor.

– Vi får en större intern rörlighet och mer korsförsäljning mellan divisionerna genom att alla medarbetare kan agera på förfrågningar, även utanför den egna enheten, säger Dennis Lundkvist.

Den som ska belägga ett uppdrag har nu ungefär 27 000 konsulter med olika kompetenser att söka bland.

– Det ökar förstås chansen att hitta precis den kompetens som ett uppdrag kräver. ÅF är ett kunskapsföretag och det är helt avgörande att vi vet vad vi kan och ser till att erbjuda de bästa kompetenserna till våra kunder, säger Magnus Vesterlund.

Fakta ÅFs systemplattform



Centrala system nära kopplade till affären:

- Säljstödssystem
- Kompetensdatabas
- ONE – intranät för information, process- och kvalitetstyrning, projektsamarbete och kunskapsdelning
- Stödssystem för bland annat tidrapportering, elektronisk fakturahantering och avtalssignering.
- Kommunikationssystem, till exempel Lync och videokonferenssystem integrerat för enkel kommunikation inom hela koncernen.



Verksamhet

Division Industry	20
Division Infrastructure	24
Division International	28
Division Technology	32
Hållbarhet	36
ÅF-aktien	44
Fem år i sammandrag	48

I jättarnas spår

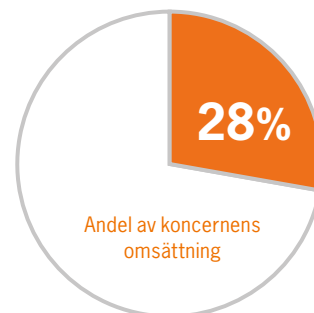
År 2013 rönt ÅFs ljusdesigners stor uppmärksamhet. Projektet "I jättarnas spår" i Åre vann Svenska Ljuspriset för sitt historieberättande vinteräventyr. Verdensparken i Oslo, Stora Torget i Visby och Helsingborgs Waterfront fick särskilda omnämnanden av Norska Ljuspriset, Svenska Ljuspriset och German Design Award.

Foto: Håkan Wike

> Division Industry

Skandinaviens största oberoende industrikonsult inom process- och produktionsutveckling

Division Industry erbjuder ett komplett utbud och brett kunnande inom alla branscher och anläggningstyper. Erbjudandet omfattar allt från specifika insatser i projekt till helhetsuppdrag med ansvar för att leverera en funktion eller lösning. Verksamheten finns geografiskt nära kunderna.



Per Magnusson, chef för division Industry

Hur skapar division Industry lösningar som är lönsamma, säkra och hållbara för kunderna? Genom vår storlek, omfattande erfarenhet och tekniska spjutspetskompetens samt leverantörsberoende kan vi erbjuda den bästa lösningen för varje enskild kund. Vi kombinerar den senaste tekniken med beprövade metoder och är alltid nära kunden för att säkerställa att vi förstår deras behov.

Vilka var divisionens främsta framsteg och utmaningar under 2013?

Integrationen med Epsilon har gått bra och vi har skapat en effektiv organisation. Jag är också mycket nöjd med hur vi har jobbat med ÅF Network. Det har stärkt vårt erbjudande och gett oss nya möjligheter. Den låga efterfrågan i början av året var en utmaning, men tack vare kundernas förtroende och en förbättrad marknad kunde vi hålla högre tempo resten av året.

Vilka är era prioriteringar för 2014 och framåt? Vi ska fortsätta bygga vår kompetensbank och använda vårt strukturkapital. Vid nästan alla förfrågningar kan vi konstatera att vi har genomfört ett liknande projekt tidigare. Vi behöver aldrig börja med ett vitt papper. Det ska vi bli ännu bättre på att nyttja.

Totalt antal medarbetare*

1 950

*Totalt antal medarbetare alla anställningsformer, avrundat till jämnt 50-tal.

Marknader

Hemmarknader

Sverige, Norge och Danmark

Övriga marknader

Skandinaviska konsulter utför uppdrag i över 50 länder.

Nyckeltal

	2013	2012
Nettoomsättning, MSEK	2 353,5	1 653,3
Rörelseresultat, MSEK	238,0	195,0
Rörelsemarginal, %	10,1	11,8
Andel av intäkter, %	28	29
Genomsnittligt antal årsanställda	1 857	1 334

God orderingång och stärkt kunderbjudande

Trots svag efterfrågan i början av året nådde Industry över 1 miljard kronor i orderstock på fastprisprojekt, under 2013. Det är den högsta nivån hittills. Nivån är ett styrkebesked för divisionen och ett resultat av långvarigt arbete med att bygga upp rutiner och kompetens inom projektåtaganden. Integrationen med Epsilon och samarbeten med ÅFs andra divisioner har stärkt verksamheten. Divisionen har också byggt upp rutiner för att leverera helhetsåtaganden, vilket slagit väl ut och bidragit till ökningen av stora projekt.

Marknadsledande partner för industri- och energiföretag i Skandinavien

Division Industry hjälper industriföretag i Sverige, Norge och Danmark att effektivisera och modernisera industri- och energianläggningar. Divisionen är också Skandinavien största leverantör av konsulttjänster och projekt till kärnkraftsindustrin.

Tjänsterna omfattar allt från förstudier till ombyggnader när en kund behöver öka produktiviteten, kvaliteten eller effektiviteten i en anläggning. Exempel på teknikdiscipliner är process-teknik, tekniska beräkningar, reglerteknik, industriell IT, automation, elkraft, mekanik, rörkonstruktioner och besiktningar.

Kunden väljer antingen att integrera ÅFs konsulter i sin egen organisation eller att ge ÅF ett helhetsuppdrag för en funktion eller leverans. Efterfrågan på helhetsuppdrag ökar.

Division Industry är störst i Sverige med en marknadsandel på 11 procent. Ingen av konkurrenterna har samma breda utbud av tjänster för alla branscher som ÅF.

Från Skandinavien drivs också en omfattande internationell konsultverksamhet med uppdrag i över 50 länder.

Erfarenhet och närhet viktigt för kunden

De främsta konkurrensfördelarna är den stora erfarenheten av industri- och energiprojekt, närheten till kunderna samt ÅFs stora bas av kvalificerade konsulter – både anställda och medlemmar i ÅF Network. Kunderna värdesätter personliga relationer och att ÅF finns representerat på deras ort.

Ökat samarbete med andra divisioner inom ÅF bidrar också till Industrys tillväxt och konkurrenskraft. Under 2013 har divisionen ökat samarbetet på ett flertal områden bland annat med division Infrastructure inom vattenkraft, med division Technology inom fordons- och tillverkningsindustrin och med division International inom energi.

Miljökraven ökar

En växande andel av divisionens uppdrag drivs av efterfrågan på hållbara lösningar. Kundernas kunder vill ha produkter som producerats med hänsyn till miljön. Vid ombyggnader av industrianläggningar ingår miljöaspekter oftast som en del i uppdragen.

Kunder inom alla typer av industrier

Division Industry har cirka 3 000 kunder inom alla industri- och energibranscher. De 20 största står för ungefär hälften av omsättningen.

Kunderna verkar i hård konkurrens och deras kunder, ägare och övriga intressenter ställer allt högre krav på effektivitet, miljöanpassning och säkerhet. Det ökar efterfrågan på divisionens tjänster och ställer samtidigt höga krav på de lösningar som levereras.

Exempel på viktiga kunder är: AB Volvo, ABB, Aker, EON, FMC Kongsberg, Fortum, LKAB, Novo Nordisk, Siemens, Stora Enso, Svenska Kraftnät, Vattenfall, Volvo Cars.

Viktiga händelser under året

Ett betydande avtal tecknades under året med Volvo Cars, främst inom robotteknik. Affären är en av de största hittills som ÅF vunnit inom personbilsindustrin.

Divisionen har förstärkts med kvalificerade och erfarna medarbetare tack vare förvärvet av Epsilon. Det har bland annat lett till ett tillskott av ledande specialistkompetens inom robot- och beräkningsteknik.

Nya kontor har under 2013 öppnats i Köping, Laxå, Olofström och Skövde samt Kongsberg i Norge.

Utveckling 2013

Efter en avvaktande inledning på 2013 steg efterfrågan under andra halvan av året och Industry nådde rekordnivåer i orderstock.

Vissa kunder påverkades av en svag konjunktur, medan andra hade en mer positiv utveckling. Stålbranschen möter till exempel tuff internationell konkurrens och vikande efterfrågan. Olja och gas i Norge är däremot en bransch som går bra och där har Industry ökat sina satsningar.

Divisionen har i flera år arbetat med att bygga upp rutiner och erfarenheter för att öka möjligheten att ta helhetsansvar för stora projekt. Det har slagit väl ut och efterfrågan på helhetsåtaganden ökade under 2013.

Perstorp fick lägre utsläpp och högre kapacitet på köpet

När kemikalietillverkaren Perstorp drabbades av korrosion i sin fabrik i Stenungsund kontaktade de ÅF för att lösa problemet. ÅF identifierade orsaken och föreslog en lösning som sparade pengar, ökade kapaciteten i fabriken och sänkte energiförbrukningen med 30 procent.

ÅFs lösning innebär att Perstorp, utan att investera i anläggningen, väntas minska CO₂-utsläppen med cirka 4 900 ton per år – det motsvarar utsläpp från uppvärmning av 750 medelstora villor. Kostnadsbesparingen uppskattas till 5,5 miljoner per år.

ÅF har varit en av Perstorps partners i tio år. Perstorps vision är att bidra till en mer hållbar värld genom innovativa kemiska lösningar, ökad användning av förnybara resurser och miljövänliga processer. Det stämmer väl med ÅFs värderingar och bidrar till att företagen fungerar väl tillsammans.

Perstorkoncernen är världsledande inom specialkemikalier och finns i 22 länder med 1 500 anställda.



Varför valde ni ÅF och hur har samarbetet fungerat?

Det var viktigt för oss att ha en lokal partner som finns nära och som har bred och djup kompetens. Projektet ledde inte bara till att vi löste grundproblemet, utan vi fick energieffektivisering på köpet – helt i linje med Perstorps mål att minska vår påverkan på miljön.

Hur är det att arbeta med konsulter från ÅF? Samarbetet har fungerat mycket bra tack vare ömsesidigt förtroende. De som vi jobbar med är kompetenta och lösningsorienterade.

Christer Andersson, chef för Perstorps anläggning i Stenungsund



Foto: Per Petersson



Energibesparing
-30%

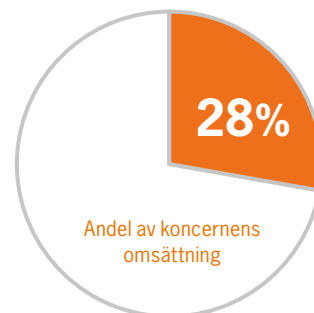
Minskade CO₂ utsläpp
4 900 ton

Kostnadsbesparing
5,5 MSEK/år

> Division Infrastructure

Skandinaviens effektivaste partner inom samhällsbyggnad

Division Infrastructure erbjuder tekniska lösningar för framtidens hållbara samhällen. Lösningarna kombinerar modern teknik och avancerad ingenjörskompetens med gedigen erfarenhet av industriella processer och projektledning.



Mats Pålsson, chef för division Infrastructure



Hur skapar division Infrastructure lösningar som är lönsamma, säkra och hållbara för kunderna? Vi är

Skandinaviens mest effektiva leverantör av tjänster inom samhällsbyggnad. Vår heltäckande kompetens inom infrastruktur, i kombination med lång erfarenhet av industriella processer, skapar nya utvecklingsmöjligheter för infrastrukturprojekt. Vårt sätt att styra projekt är unikt i branschen och ger oss en enastående möjlighet att bidra till ett hållbart samhälle.

Vilka var divisionens främsta framsteg under 2013? Vi har för tredje året i rad vuxit med över 25 procent per år på en marknad som ökat med runt 4 procent. Det är jag oerhört stolt över. Att vi dessutom är branschens mest lönsamma aktör är ett fantastiskt styrkebesked. Nyckeln är att vi är skickliga på projektledning och på att ta tillvara industrins snabba, systematiska och processororienterade arbetssätt.

Vilka är era prioriteringar för 2014 och framåt? 2014 blir ett otroligt spännande år. Efterfrågan på våra tjänster kommer att öka när flera stora infrastrukturprojekt kommer ut på marknaden. Det handlar bland annat om höghastighetsjärnvägen Ostlänken mellan Järna och Linköping och den planerade utbyggnaden av tunnelbanan i Stockholm. Konkurrensen hårdnar, men vi ska behålla vår tätposition genom att vässa våra processer och genom att tänka nytt. Vår roll som den som rationaliserar marknaden ska förstärkas, och tillväxt och lönsamhet ska fortsätta ligga på en hög nivå.

Totalt antal medarbetare*

1 900

*Totalt antal medarbetare alla anställningsformer, avrundat till närmast 50-tal.

Marknader

Hemmarknader

Sverige, Norge och Danmark

Övriga marknader

Uppdrag utförs över hela världen, bland annat i Ryssland och Kina

Nyckeltal

	2013	2012
Nettoomsättning, MSEK	2 405,9	1 892,1
Rörelseresultat, MSEK	289,7	207,2
Rörelsemarginal, %	12,0	10,9
Andel av intäkter, %	28	33
Genomsnittligt antal årsanställda	1 720	1 435

Hög tillväxt och lönsamhet inom samtliga tjänsteerbjudanden

Division Infrastructure har en unik position på marknaden. Genom att återanvända erfarenheten och de hållbara lösningar som tidigare tagits fram kan divisionen leverera effektiva, långsiktiga och lönsamma lösningar med branschens högsta nivå av industriell effektivitet. Utvecklingen under 2013 var mycket god – marknadspositionen stärktes, tillväxten nådde 27 procent och rörelsemarginalen uppgick till 12 procent.

Komplett erbjudande till en växande sektor

Divisionens erbjudande omfattar kompletta kvalificerade tjänster och lösningar för framtidens hållbara samhällen, från vägprojektering och intelligenta hus till expertis inom belysning och akustik. För att realisera morgondagens urbana miljöer arbetar ÅF hela tiden med att koppla ihop specialister inom olika kompetenser för att tillsammans skapa nya innovativa helhetslösningar.

Sex affärsområden ingår i divisionen: Belysning, Installation, Ljud och vibrationer, Miljö, Samhällsbyggnad samt Projektledning. Belysning är marknadsledande inom rådgivning, design och projektering av belysningslösningar i Skandinavien. Installation är Sveriges ledande konsult för tekniktjänster inom ny- och ombyggnad av kommersiella, industriella och offentliga fastigheter. Ljud & vibrationer har unik spetskompetens inom buller-, vibrations-, och akustikfrågor. Miljö erbjuder miljökonsekvensutredningar och tillståndsärenden inom alla branscher. Projektledning har lång erfarenhet av och stora resurser för att driva projekt inom de flesta samhällssektorer. Inom Samhällsbyggnad finns experter med bred kunskap som efterfrågas av kunderna för att projektera vägar, broar, hamnar, dammar och järnvägar.

ÅF är en av de ledande aktörerna på marknaden i Sverige. I Norge har ÅF en växande verksamhet och är bland de större bolagen i landet. Den danska verksamheten är fortfarande relativt liten.

Både offentliga och privata kunder

Infrastructure har cirka 6 500 kunder från sektorerna infrastruktur, transport, bygg, fastighet, miljö och energi. De offentliga kunderna står för 50 procent av omsättningen. Cirka en tredjedel av omsättningen kommer från de tio största kunderna. Exempel på kunder är ABB, Bravida, Sandvik, Skanska, SKB, Stockholms läns landsting och Trafikverket.

Viktiga händelser under året

Under 2013 vann divisionen flera viktiga uppdrag, bland annat ett från Locum som går ut på att modernisera och energieffektivisera tre större sjukhus i Stockholmsområdet. Bland nya uppdrag märks även Resecentrum Nyköping, en del av framtida Ostlänken, där nya järnvägsspår och perronger ska öka kapaciteten.

Projektledningsföretaget Kåre Hagen AS i Norge förvärvades och bildar tillsammans med ÅFs övriga projektledare Skandinavien ledande projektledningsverksamhet.

ÅF förvärvade företaget Ljusarkitektur och skapade Nordens största verksamhet för belysningsrådgivning och ljusdesign. Under året vann ÅFs ljusdesigner Svenska Ljuspriset med "I jättarnas spår" i Åre samt fick juryns hedersomnämning för arbetet med Stora Torget i Visby. De norska ljuskollegorna blev nominerade för sitt arbete med Verdensparken och fick juryns hedersomnämning i motsvarande Norska Ljuspriset.

Utveckling 2013

Året kännetecknades av en fortsatt hög aktivitet inom division Infrastructure. Starkast var efterfrågan inom områdena energieffektivisering av fastigheter, vägrelaterade tjänster och hållbarhetstjänster. Efterfrågan på projektledningstjänster var också fortsatt hög.

Orderläget på marknaden är stabilt och långsiktigt. Det råder politisk enighet i alla nordiska länder om att prioritera en väl fungerande infrastruktur. Konjunktürkänsligheten är låg och efterfrågan på hållbara lösningar bidrar positivt till efterfrågan.



Energiförbrukning
-10%

Kostnadsbesparing
35 MSEK/år



Sveriges grönaste hotellkedja blir ännu grönare

För tredje året i rad utsågs Scandic 2013 till Sveriges mest hållbara hotellkedja*. Företaget är pionjär inom hållbarhet i hotellsektorn och har branschens ledande hållbarhetsprogram. Men Scandic vill mer. Genom att anlita ÅF ska kedjan minska sin miljöpåverkan ytterligare och samtidigt spara 35 miljoner kronor per år.

Med hjälp av drift- och energieffektivisering ska energiförbrukningen minska med 10 procent per år. ÅF har under 2013 arbetat med energieffektivisering, underhåll och modernisering på 25 Scandichotell. Ytterligare hotell kommer att optimeras under de närmaste åren.

ÅF ansvarar för hela projektet med projektledning och övriga resurser för inventering, optimering och genomförande.

Scandic har omkring 160 hotell i åtta länder. 85 procent av hotellen i Norden är certifierade med miljömärket Svanen.

*9 000 konsumenter har röstat i en undersökning som Sustainable Brands har gjort.



Varför valde ni ÅF och hur har samarbetet fungerat?

ÅF och Scandic ligger båda i täten inom hållbar utveckling och ÅF har hög kompetens inom praktisk driftoptimering. Det gjorde att de matchade våra behov.

Hur är det att arbeta med konsulter från ÅF? ÅFs medarbetare visar stor lyhördhet för våra behov. En framgångsfaktor i samarbetet har varit att vi gjorde ett ordentligt förarbete tillsammans där vi vände på alla stenar för att förstå varandra och de utmaningar projektet skulle ställa oss inför.

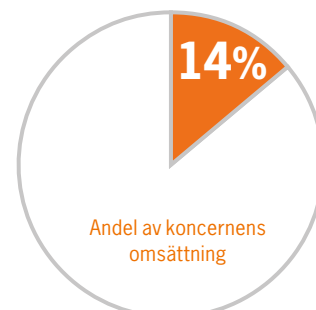


Jonas Granström, Vice President Technical Services på Scandic

Foto: Åke E:son Lindman

> Division International

En av världens ledande energikonsulter Division International ansvarar för ÅFs verksamhet utanför Skandinavien och erbjuder internationella konsult- och ingenjörstjänster till kunder i över 70 länder. 95 procent av divisionens omsättning kommer från energisektorn där divisionen är en av världens ledande teknik-konsulter. Divisionen verkar också inom industri och infrastruktur.



Roberto Gerosa, chef för division International

Hur skapar division International lösningar som är lönsamma, säkra och hållbara för kunderna? Vår verksamhet bidrar till framsteg i många utvecklingsländer eftersom el är en grundläggande förutsättning för välbefinnande och utveckling.

På mogna marknader bidrar vi till en hållbar utveckling genom effektivare energisystem och minskade utsläpp. Det gäller både när vi effektiviserar underhåll och när vi skapar nya effektivare kraftverk eller gör utredningar och analyser för våra kunder.

Vilka var divisionens främsta framsteg och utmaningar under 2013? Den främsta utmaningen var den stagnerande europeiska energimarknaden. Vi har därför fokuserat på att öka antalet uppdrag i andra delar av världen. Vi har ökat vår kundbas och även expanderat affären med befintliga kunder.

Vilka är era prioriteringar för 2014 och framåt? Vi ska fortsätta på den inslagna vägen för att bli en verkligt global aktör och internationalisera alla våra enheter. Det är en förändringsprocess som kommer att ta tid, men vi är på god väg. Expansionen utanför våra hemmamarknader kommer att stå högt upp på agendan även för vårt erbjudande inom industri och infrastruktur.

Totalt antal medarbetare*

1 200

* Totalt antal medarbetare alla anställningsformer, avrundat till närmast 50-tal.

Marknader

Hemmamarknader

Schweiz, Finland, Baltikum, Tjeckien, Spanien och Ryssland

Andra marknader

Pågående projekt i över 70 länder

Nyckeltal

	2013	2012
Nettoomsättning, MSEK	1 224,9	1 307,1
Rörelseresultat, MSEK	74,6	54,6
Rörelsemarginal, %	6,1	4,2
Andel av intäkter, %	14	23
Genomsnittligt antal årsanställda	1 123	1 138

Satsningar utanför Europa och stärkt lönsamhet

2013 var ett utmanande år för division International. Den stagnerande energimarknaden i Europa ställer höga krav på att öka antalet uppdrag från andra delar av världen. Genom framgångsrikt hanterade pågående projekt har divisionen förbättrat sin lönsamhet under året.

Bred kompetens med tyngdpunkt på energi

Division International verkar inom hela ÅFs spektrum av konsulttjänster med tyngdpunkt på den internationella energimarknaden, som står för 95 procent av omsättningen.

Tjänsterna omfattar allt från investeringar i nya kraftverk till frågor om transmission och distribution. Kompetensen är omfattande inom energimarknadsfrågor och alla typer av elproduktion – från förnybar energi (som vind, vatten och biomassa) och termisk kraft (som olja, gas och kol) till kärnkraft. Divisionens tjänster täcker också hela kedjan: från idé, koncept och design till genomförande, drift och underhåll.

Utbredd lokal närvaro

Division International är en av världens största energikonsulter. ÅF är välrenommerat tack vare lång erfarenhet och många starka referenser som bevis på framgångsrika projekt. En annan framgångsfaktor är den stora internationella närvaron som gör att divisionen kan kombinera internationellt erfarna ingenjörer och konsulter med lokala medarbetare som kan kommunicera med kunderna på deras modersmål.

En global kundbas

Divisionen har över 1 000 kunder. De tio största svarar för 37 procent av omsättningen. Inom energisektorn finns kunderna inom alla led: kraftbolag, finansörer, myndigheter, institutioner, byggtreprenörer och tillverkare.

Det är främst myndigheter, institutioner och internationella utvecklingsorganisationer som är uppdragsgivare.

Exempel på kunder är Alpiq (Schweiz), CEZ (Tjeckien), Eletrobras-Electronuclear (Brasilien), Europeiska banken, Fortum (Finland), Power Machines (Ryssland) och Skoda (Tjeckien) och för återuppbyggnad och utveckling (EBRD) samt Världsbanken.

Viktiga framsteg och affärer 2013

Satsningen på marknader utanför Europa har lett till flera nya kontrakt under året, till exempel upphandling av tekniska tjänster till ett kraftverksbygge i Latinamerika, konsultuppdrag för ett nytt toppmodernt koleldat kraftverk i Indonesien och ett uppdrag från Inter-American Development Bank, IDB, om att bedöma möjligheterna till energiutbyte mellan Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador och Peru. Divisionen fick även i uppdrag att stödja den vietnamesiska regeringen med tekniska konsulttjänster för att utveckla ett nytt kärnkraftverk, Nihn Thuan 2.

Andra exempel på affärer är konsultuppdrag från finska energibolaget Tammervoima om ett nytt kraftverk som förvandlar avfall till energi samt ett owner designer-avtal av ett vattenkraftverk i Albanien. Flera avtal om effektivisering av befintliga kraftverk har också tecknats.

Stark utveckling utanför Europa

De senaste åren har varit mycket utmanande för den europeiska energisektorn som står för ungefär hälften av divisionens omsättning.

Efterfrågan på el har sjunkit på grund av den svaga ekonomiska utvecklingen, särskilt i södra Europa. Samtidigt har utbudet av förnybar energi ökat och bidragit till prispress.

För att möta den vikande efterfrågan i Europa har divisionen expanderat i andra regioner, till exempel Latinamerika, Asien, Mellanöstern och Afrika.

Som en följd av en fortgående svag energimarknad skrevs innehaven i de ryska och spanska bolagen ned.

Energisatsning ger nya jobb och bättre levnadsvillkor i Bosnien och Hercegovina

ÅF fick under 2013 uppdraget att hjälpa till med byggandet av ett nytt kolkraftverk för EFT i Bosnien och Hercegovina. Det nya kraftverket, TPP Stanari, skapar nya jobb, bättre levnadsvillkor och ökad ekonomisk aktivitet i regionen. Anläggningen får mycket god miljöprestanda, med utsläpp som är väsentligt lägre än vad lokala miljöregler kräver.

TPP Stanari-kraftverket är den största energisatsningen i Bosnien och Hercegovina just nu. Anläggningen är planerad för två miljoner megawattimmar per år och är den första i landet som fullt ut följer EU:s direktiv om miljöskydd.

Den nya anläggningen innehåller en cirkulerande fluidiserad bäddpanna (CFB) med ett textilfilter som gör det möjligt att använda lokalt kol från en befintlig gruva. De lägre utsläppen möjliggörs av en relativt låg förbränningstemperatur och att anläggningen använder effektiva åtgärder för att minska SO₂-utsläpp.

ÅFs uppdrag innebär övergripande projektledning, konstruktion, kvalitetsstyrning och övervakning av montering och driftsättning av kraftverket. Dessutom ska ÅF i Schweiz bistå med teknisk assistans till EFT under hela projektet. ÅF arbetar i ett konsortium med Steinmüller Engineering.

Uppdraget är ett resultat av ett mångårigt och framgångsrikt samarbete mellan parterna.

EFT är majoritetsägare i TPP Stanari och ett ledande elhandelsföretag i Central- och Sydosteuropa.



Varför valde ni ÅF och hur har samarbetet fungerat? ÅF i Schweiz

har genomfört tidigare projektfaser framgångsrikt – från förstudie till tilldelning av EPC-avtal och översyn av grundläggande tekniska dokument. Detta har gett oss stort förtroende för ÅF. Vi vet att ÅF

har djup kompetens inom alla relevanta områden och spetskompetens inom just uppförande av kraftverk.

Hur är det att arbeta med konsulter från ÅF? Vårt samarbete präglas av ömsesidig tillit och stort förtroende, och vi uppskattar ÅFs oberoende position.

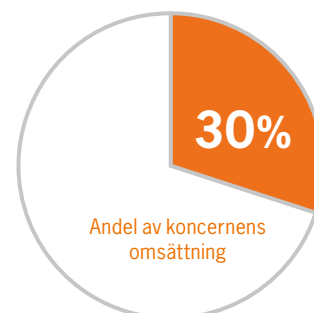
Danilo Milosevic, biträdande chef för investeringar/projektledare, EFT





> Division Technology

Ledande partner inom produktutveckling, försvarsteknik, telekom och IT Division Technology är en samarbetspartner som erbjuder ett komplett utbud av konsulttjänster inom avancerad produktutveckling och IT. Divisionen kombinerar spetskompetens och lång erfarenhet inom hårdvara, mjukvara och mekanik med fokus på hållbara lösningar och innovation.



Fredrik Nylén, chef för division Technology

” Hur skapar division Technology lösningar som är lönsamma, säkra och hållbara för kunderna? Vi prioriterar tät dialog och djupa relationer med våra kunder samt att förstå behoven hos kundernas kunder. En stor del av våra projekt drivs av hållbarhetsfaktorer. Vi strävar alltid efter att skapa så resurseffektiva lösningar som möjligt.

Vilka var divisionens främsta framsteg och utmaningar under 2013? Två utmaningar var den hårda konkurrensen inom det som vi kallar Professional Services, det vill säga kompetensförstärkning i kundens organisation, samt det tuffa marknadsläget för flera av våra kunder. Tack vare kompetens, brett erbjudande, nära relationer och styrkan som tillskottet från Epsilon har gett oss så har vi kunnat utvecklas väl.

Vilka är era prioriteringar för 2014 och framåt? Vi ska fördjupa våra strategiska samarbeten och öka andelen projekt som är helhetsåtaganden. På så vis stärker vi kundernas konkurrenskraft och de kan fokusera på sin kärnverksamhet. Vi ska fortsätta vässa vårt erbjudande inom Professional Services och öka samarbetet ytterligare med andra divisioner.

Totalt antal medarbetare*

1 900

* Totalt antal medarbetare alla anställningsformer, avrundat till jämnt 50-tal.

Marknader

Hemmamarknad

Sverige

Övriga marknader

Uppdrag i länder utanför Sverige

Nyckeltal

	2013	2012
Nettoomsättning, MSEK	2 522,6	907,7
Rörelseresultat, MSEK	179,3	84,4
Rörelsemarginal, %	7,1	9,3
Andel av intäkter, %	30	15
Genomsnittligt antal årsanställda	1 882	711

Stärkt position och fler helhetsåtaganden

Division Technology har stärkt sin position under 2013, bland annat tack vare samgåendet med Epsilon som ökat divisionens kompetens, storlek och kundbas. Komplexa helhetsåtaganden och fördjupade samarbeten blir en allt viktigare del av affären. Samtidigt är kompetensförstärkning i kundens organisation ett fortsatt viktigt erbjudande.

Marknadsledare i Sverige

Division Technology är marknadsledande i Sverige och erbjuder konsulttjänster inom alla delar av värdekedjan: kravspecifikationer, förstudier, teknikval, design, produktutveckling, användaranpassning, produktförvaltning och service.

I större projekt är ÅF kundens partner med helhetsansvar för en lösning. Det bidrar till att kunderna kan fokusera på sin kärnverksamhet, samtidigt som ÅFs resurser nyttjas optimalt. Efterfrågan på helhetsåtaganden ökar och kommer att bli en allt viktigare del av affären. Mognadsgraden skiftar dock mellan olika industrier.

De viktigaste framgångsfaktorerna är att erbjuda konsulter med rätt kompetens, lösningar med kvalificerat teknikinnehåll, mycket god leveransförmåga, hög utvecklingstakt, anpassningsförmåga och stor transparens. Samarbeten med andra divisioner inom ÅF är en viktig konkurrensfördel. Tack vare bred kompetens och erfarenhet från olika branscher kan Technology även sprida kunskap mellan branscher.

Att tänka hållbart är viktigt från start

Allt fler uppdrag omfattar ökade hållbarhetskrav, vilket till stor del drivs av kundernas kunder som efterfrågar produkter som är energieffektiva, användarvänliga och säkra. Eftersom den största totala miljöpåverkan under en produkts livscykel uppstår redan vid tillverkningen är det viktigt att tänka hållbart från start.

Bred kundbas i många branscher

Fordonsindustrin är divisionens största kund och en av de industrier som har kommit längst i efterfrågan av helhetsåtaganden. Uppdragen berör ofta industrialisering och optimering av produktionen.

Vanliga uppdrag inom IT är utveckling av kundanpassade affärssystem, tekniska IT-säkerhetsutredningar, hantering av kommunikationslösningar samt projektering av bredbandsnät.

Till försvarssektorn erbjuder divisionen leverantörs-oberoende tjänster inom samhällssäkerhet och underhållsteknik. Exempel är utveckling av varningssystem och mobila ledningssystem.

Inom produktutveckling erbjuder division Technology tjänster kring till exempel inbyggda system, mekanik, programmering och förvaltning. Här finns kunderna inom många olika sektorer, från telekom till life science.

Divisionen har kunder inom både privat och offentlig sektor, från stora exportföretag till innovativa utvecklingsföretag. De tio största kunderna står för drygt 60 procent av omsättningen. Exempel på viktiga kunder är: AB Volvo, AstraZeneca, Ericsson, FMV, Gambro, GE, Saab, Scania, TetraPak och Volvo Cars.

Viktiga händelser under året

ÅF fick under 2013 en betydande order av Försvarets Materielverk (FMV) för stöd till produktion av stabsplatser till marin- och markförband.

Satellitaffären inom fordonsbranschen, till bland annat AB Volvo och Scania, fördubblades och möjligheten att följa med kunderna utomlands stärktes.

Inom IT har Technology stärkt sin ställning gentemot den offentliga sektorn, bland annat tack vare order från Sveriges Kommuner & Landsting (SKL) och Kammarkollegiet.

ÅF har en ledande position inom autonoma fordon och har under året utvecklat system för fordon som kan köra utan insats från en förare.

Utveckling 2013

Samgåendet med Epsilon har varit framgångsrikt och stärkt verksamheten som nu är fullt integrerad.

Många av kunderna har haft en tuff marknad, men effekten på Technology har varit begränsad. Försvarssektorn är den bransch som visat störst efterfrågan på Technologys tjänster och samarbetet med Försvarets Materielverk (FMV) har fördjupats.

Inför 2014 väntas marknadsläget förbättras något, vilket förväntas leda till ökad efterfrågan på ÅFs tjänster. Trenden är också att allt fler uppdrag utvecklas mot helhetsåtaganden.





Ljusare framtid för Sveriges vatten

Genom att utveckla IT-system för Havs- och vattenmyndigheten (HaV) bidrar ÅF till kvaliteten på Sveriges hav, sjöar och vattendrag. Myndigheten har anlitat ÅF för att utveckla verksamhetens IT-system. ÅFs insatser leder till att HaV får bra system för bland annat fiskerikontroll samt system som ger möjligheter att spåra fisk "från hav till tallrik".

HaV är en statlig myndighet som ansvarar för förvaltningen av Sveriges söt- och saltvatten. ÅFs uppdrag är att utveckla HaVs olika IT-systemstöd. Myndigheten har identifierat sina behov och ÅF arbetar med allt från att utforma kravspecifikationer till att införa färdiga system. Arbetet sker i nära samverkan med den operativa verksamheten och myndighetens egna IT-tekniker. ÅF bidrar med både expertkompetens inom IT och extra resurser.

ÅF är en av flera ramavtalsleverantörer på Kammarkollegiets ramavtal, ÅF är ensam leverantör av IT- och systemutveckling till HaV.



Varför valde ni ÅF och hur har samarbetet fungerat?

ÅF kunde kombinera ett konkurrenskraftigt pris med kvalitet och kompetens. Konsulterna har samverkat bra med våra anställda, vars system de ska bygga. De har också haft den flexibilitet som krävs i och med att uppdragen ofta har en rörlig kravbild, eftersom de regleringar som styr tas fram löpande.

Hur är det att arbeta med konsulter från ÅF? ÅFs konsulter är engagerade och har kommit in i verksamheten på ett föredömligt sätt. En utmaning i uppdraget är att ta över projekt från tidigare konsulter och den kompetensöverföringen har ÅF klarat mycket väl.



Johan Löwenadler Davidsson, avdelningschef, avdelningen för verksamhetsstyrning, HaV

ÅF tar täten med hållbar innovation

ÅFs kunder frågar allt mer efter hållbara lösningar. Det driver företagets tillväxt och sätter fokus på hållbar innovation. För att behålla sin tätposition och se till att hållbarhet integreras i hela verksamheten tillsattes en hållbarhetschef i koncernledningen 2013.

Hållbarhetsdimensionen finns med redan i ÅFs mission: Vi skapar lönsamma, säkra och hållbara lösningar för våra kunder. Lösningarna är bra investeringar för ett hållbart samhälle samtidigt som de ökar kundernas konkurrenskraft.

Projekt inom de områden där ÅF är verksamt; energi, industri och infrastruktur, omfattar som regel hållbarhetsaspekter. Kunderna efterfrågar tjänster inom energieffektivisering, produktutveckling där miljöhänsyn byggs in i hela värdekedjan och effektivare industriella processer som förbättrar prestanda, energiåtgång och arbetsmiljö, för att ta några exempel. Många infrastrukturprojekt har stark prägel av miljöhänsyn, till exempel satsningar på spårburen trafik. Med sin höga kompetens på alla dessa områden kan ÅF bidra till såväl affärsnytta för kunderna som hållbarhetsvinster för samhället i stort.

Hållbarhetsfrågor drivs inte bara av ÅFs egen ambition utan även av krav från externa intressenter, såsom lagstiftare, opinionsbildare och investerare. Genom ett aktivt hållbarhetsarbete och ett tydligt ramverk har ÅF skapat förutsättningar för att hållbarhet på allvar ska bli en integrerad del av ÅFs affär och företagskultur, drivet av möjligheten till bättre affärer.

ÅF har sedan 2009 arbetat med följande hållbarhetsmål:

- Halvera CO₂-utsläppen per individ till 2015, jämfört med basåret 2009. Utsläppen per anställd ökade mellan 2009 och 2011, och minskade sedan med 17% till 2013, till samma nivå som 2009.
- Alltid erbjuda kunden alternativ för en mer hållbar lösning på uppdragsförfrågningar. 2011 arbetade 33% av medarbetarna i projekt där kunden erbjudits ett förslag som gjorde projektet mer hållbart, 2013 var siffran 38%.
- Att vara den teknikkonsult som 2015 anses vara bäst på att lösa framtidens utmaningar.

En inkluderande arbetsplats

För ÅF är det en självklarhet att mångfald berikar. Företaget har höga ambitioner inom mångfald och jämställdhet och strävar efter att skapa en inkluderande intern kultur.

För att öka takten mot jämn könsfördelning startades i slutet av 2013 processen EVEN ODDS. Syftet är att främja kvinnors karriärmöjligheter och därigenom attrahera fler kvinnor till företaget. Läs mer på sidan 9.

Ramverket på plats

ÅF har under de senaste åren arbetat fram det ramverk som styr hållbarhetsarbetet. Ramverket består av en hållbarhetsplan som antogs 2010, en uppförandekod som alla medarbetare förbinder sig att följa, en antikorrupsionspolicy samt en whistleblowing-rutin. 2011 infördes en hållbarhetspolicy som bygger på FN:s Global Compact och dess tio principer om mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljöhänsyn och antikorrupcion.

Kundriskbedömningar

ÅF har kontor i ett 20-tal länder och utförde under 2013 uppdrag i över 80 länder. Att vara en global aktör ställer höga krav på riskbedömningar, speciellt när det gäller affärer i länder där korruption och brott mot mänskliga rättigheter fortfarande är vanliga.

Alla projekt som ÅF överväger att tacka ja till stäms av mot tre kriterier; Finns det en risk att genomförandet strider mot Global Compacts principer för internationellt företagande? Finns det sanktioner mot den blivande kunden? Finns det risk för att projektet väcker offentlig kritik som kan skada ÅFs varumärke? Ansvaret är decentraliserat till varje division och uppdragsledare.

Externa aktiviteter

Två gånger om året släpps ÅF Green Advisor Report, där uppdrag lyfts fram och beskrivs, med speciellt fokus på hur de bidrar till ökad hållbarhet.

ÅF arrangerar också ÅF Green Day, en samlingsplats för nätverkande och kunskapsspridning inom hållbart företagande. 2012 medverkade bland andra miljöminister Lena Ek, professor Johan Rockström, finansmarknadsminister Peter Norman samt ett stort antal ledande befattningshavare från näringslivet.

ÅF är utsett till så kallad Green Advisor för de olympiska kommittéerna i Sverige, Norge, Finland och Schweiz. Under 2013 utsågs företaget även till Green Advisor för skid-VM 2015 i Falun.

Hållbarhetschefen har medverkat i ett flertal hållbarhetskonferenser under 2013.

”Vi på ÅF har ett stort ansvar och en fantastisk möjlighet att driva teknikutvecklingen i rätt riktning.”

Nyamko Sabuni, hållbarhetschef

Ambitionsnivån höjs 2014

ÅF kommer under 2014 komplettera det befintliga hållbarhetsarbetet med att integrera hållbarhetsdimensionen i affärsverksamheten. Genom att satsa på hållbar innovation skapas värden för alla intressenter. De hållbara lösningarna ska paketeras och forskning och utveckling på området ska öka.



Du började på ÅF i oktober 2013, kan du beskriva din roll på företaget?

Jag ska bland annat paketera ÅFs hållbara lösningar och fokusera på hur vi driver hållbar innovation. Som medlem i koncernledningen kan jag se till att hållbarhet alltid är en central del av vår affärsstrategi. Vi ska bli riktigt bra på att paketera och kommunicera vilka insatser vi gör. Jämställdhet och mångfald är två andra viktiga frågor som jag kommer att driva.

Hur ser du på ÅF som en del av ett hållbart samhälle? Hållbarhetsutmaningarna ger stora affärsmöjligheter för ett innovationsdrivet teknikbolag som ÅF. Frågorna är oerhört viktiga för alla i dagens samhälle – från enskilda individer till lagstiftare och, inte minst, beslutsfattare i näringslivet. Vi på ÅF har ett stort ansvar och en fantastisk möjlighet att driva teknikutvecklingen i rätt riktning.

Vilka är de viktigaste hållbarhetsfrågorna och de största utmaningarna för ÅF? En av våra mest prioriterade frågor är att integrera hållbarhet fullt ut i vår affärsstrategi. Vi fokuserar även på att driva hållbara innovationer samt på att skapa en inkluderande arbetsmiljö.



Nyamko Sabuni, hållbarhetschef

Hållbarhetsredovisning

ÅF redovisar för fjärde gången sitt hållbarhetsarbete enligt Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer. Redovisningen är en del av företagets årsredovisning och följer kriterierna för GRI:s C-nivå, version 3.0, efter egen bedömning. Hållbarhetsredovisningen har inte verifierats av extern part. ÅFs ambition är att gå över till GRI version G4. Mer om GRI och en fullständig beskrivning av riktlinjer och indikatorer finns på www.globalreporting.org

Definitionen av väsentlighet och urvalet av indikatorer har gjorts med utgångspunkt i ÅFs övergripande mål för verksamheten 2010–2015, dialogen med intressenterna samt resultatet av förstudien inför framtagandet av ÅFs hållbarhetsplan. I denna förstudie ingick en referensgrupp av medarbetare från olika delar och olika befattningar inom ÅF. Under förstudien identifierades de viktigaste intressenterna; ägare, styrelse, medarbetare, kund och samhället lokalt och globalt. I och med en övergång till G4 kommer nya indikatorer tas fram utifrån väsentlighet och intressentdialoger.

ÅF är ett internationellt företag med dotterbolag i ett 20-tal länder varav sju med mer än 100 ÅF-anställda medarbetare. Dessa är Danmark, Finland, Norge, Ryssland,

Schweiz, Sverige och Tjeckien. Förhållanden i dessa länder utgör de underlag som bedömts som relevanta att redovisa. En begränsning i redovisningen är datainsamlingen av koldioxidutsläpp. Fortsatt utmaning ligger i övergången till GRI G4, samt att utveckla uppföljningssystemen ytterligare.

Kontakt

Kontaktperson för ÅFs hållbarhetsredovisning är Nyamko Sabuni, hållbarhetschef ÅF, nyamko.sabuni@afconsult.com eller +46 10 505 00 00.

Tillämpningsnivå		C	C+	B	B+	A	A+
Omgivning	Egen bedömning						
	Uttalande från tredje part		Redovisningen bestyrkt av utomstående		Redovisningen bestyrkt av utomstående		Redovisningen bestyrkt av utomstående
	Granskat av GRI						

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



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.

EC1: Skapat och levererat direkt ekonomiskt värde

Nedan redovisas ÅFs ekonomiska värdeskapande områden. Informationen är hämtad ur den bestyrkta årsredovisningen för 2012 och 2013 där all väsentlig ekonomisk rapportering finns.

Direkt skapat ekonomiskt värde, MSEK

	2013	2012	2011
Nettoomsättning	8 337	5 796	5 124
Driftskostnader, inklusive avskrivningar	-3 201	-2 070	-1 808
Anställdas löner och förmåner	-3 622	-2 682	-2 391
Inkomstskatt och arbetsgivaravgifter	-988	-691	-613
Kvarvarande ekonomiskt värde	525	353	312

Ekologiska hållbarhetsindikatorer

För ÅF är utmaningen ur ett ekologiskt hållbarhetsperspektiv att som företag bidra till att långsiktigt bevara ekosystemens produktionsförmåga och den ekologiska mångfalden, samt att bidra till en ansvarsfull användning av naturresurser.

EN16 och EN17: Totala direkta och indirekta utsläpp av växthusgaser samt andra relevanta indirekta utsläpp av växthusgaser i vikt

ÅF har inga processer som ger upphov till direkta utsläpp. I diagrammet "Växthusgaser från energianvändning, i ton" redovisas de indirekta utsläpp som uppkommer till följd av verksamhetens energianvändning. I diagrammet "Växthusgaser från resor, i ton" presenteras de indirekta utsläpp som uppkommer från medarbetarnas resor i tjänsten. Utsläppen i de två diagrammen redovisas i ton koldioxidekvivalenter per land. Uppföljningen på hållbarhetsmålet om halverade koldioxidutsläpp per anställd visas i diagram "Utsläpp per anställd, i kg". Utsläppen per anställd ökade mellan 2009 och 2011, men minskade sedan till 2013 med 17%, till samma nivå som 2009.

EN18: Initiativ för att minska utsläppen av växthusgaser samt uppnådd minskning

Under 2013 tillsattes en Travel Manager med syfte att bland annat minska klimatpåverkan från resor. Det togs även fram



Philip Thormark är civilingenjör i industriell ekonomi med inriktning mot energi och miljö samt affär och innovation.

Philip är hållbarhetskonsult och har arbetat på ÅF sedan 2011. Han jobbar både med ÅFs egna hållbarhetsarbete och gentemot kunder med fokus på hållbar affärsutveckling, till exempel med CSR-frågor och beräkning samt rapportering av klimatutsläpp.



Philip Thormark, civilingenjör

– För mig som hållbarhetskonsult är det väldigt spännande att vara på ÅF eftersom vi har en så tydlig ambition med hållbarhetsarbetet. Jag uppskattar också möjligheten jag får att prova olika uppdrag, jobba med olika kunder och samarbeta med kompetenta kollegor. Det är väldigt inspirerande och lärorikt.

nya riktlinjer inom hållbarhet som stöd vid förvärv, förändring och drift av ÅFs kontorslokaler. Under 2013 flyttade kontoret i Malmö till nya lokaler, vilket ledde till en minskning med 51,8 ton koldioxid tack vare minskad energiförbrukning. Detta samtidigt som antalet medarbetare i Malmö ökade med 274 personer.

Sedan 2010 har ÅF en fordonspolicy för Sverigeorganisationen. Fordonspolicyn innehåller gränsvärden för utsläpp av växthusgaser för de fordon som medarbetare med behov av bil i tjänsten kan erhålla mot bruttolöneavdrag, så kallad kontobil. 2009 släppte genomsnittsbilen ut 170 gram koldioxid per kilometer. 2013 sattes gränsvärdet till 129 gram koldioxid per kilometer. För företagsbilar var gränsvärdet 120 gram per kilometer. Mellan 2009 och 2013 minskade utsläpp av växthusgaser från kontobilarna med 403 ton koldioxid.

EN28: Brott mot miljölagstiftning och bestämmelser

Inga böter eller straff till följd av brott mot miljölagstiftningen eller miljöbestämmelser har rapporterats under 2013.

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.

LA1: Total personalstyrka

Totalt antal anställda i ÅF var vid årets slut 7 043 personer. Fördelningen av antalet anställda i de sju, för denna redovisning väsentliga, länderna redovisas i diagrammet "Antal anställda, 2013-12-31". Detta inkluderar både tillsvidareanställda och tillfälligt anställda.

LA2: Personalomsättning

Personalomsättningen, inklusive både egna och bolagets uppsägningar, i de sju största ÅF-länderna, uppgår till

11,0 procent för 2013. Totalt avslutade 713 personer sin anställning på grund av egen uppsägning, varav 697 personer bland våra sju största länder. Av dessa var 128 kvinnor och 569 män. Personalomsättningen per land redovisas i diagrammet "Personalomsättning per land, %".

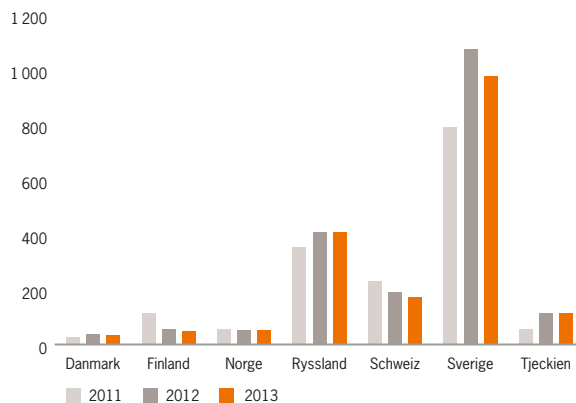
LA7: Arbetsskador och sjukfrånvaro

Sjukfrånvaron inom ÅF är låg. För 2013 uppgick den till 2,1 procent. På grund av olikheter i systemen för uppföljning av arbetsskador i de olika länderna kan inte tillförlitliga och konsekventa siffror redovisas på antalet arbetsskador och antalet förlorade arbetsdagar på grund av skador.

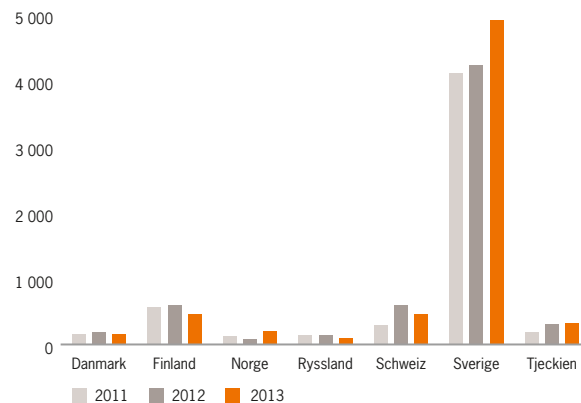
Sjukfrånvaro, %

	2013	2012	2011
Sjukfrånvaro, %	2,1	2,0	1,9

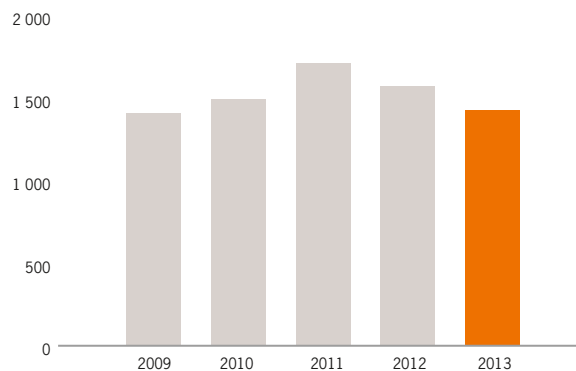
Växthusgaser från energianvändning, i ton



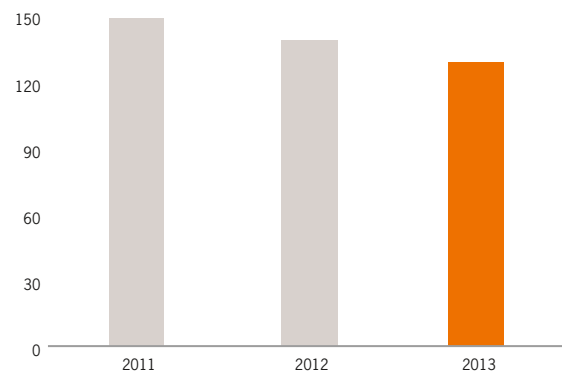
Växthusgaser från resor, i ton



Utsläpp per anställd, i kg



Gränsvärden för kontobilar, växthusgasutsläpp per ny bil, g/km



LA10: Utbildningstimmar per årsanställd 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. Det totala antalet utbildningstimmar per medarbetare uppgick under 2013 till 35, se diagrammet "Antal utbildningstimmar per anställd" och tabellen nedan.

Antal utbildningstimmar per anställd, totalt

	2013	2012	2011
Utbildningstimmar	232 084	161 317	145 889
Genomsnittligt antal årsanställda	6 666	4 808	4 367
Antal utbildningstimmar/årsanställd	35	34	33

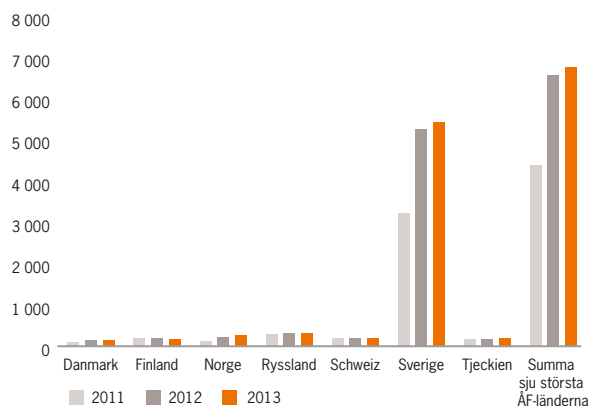
LA13: Sammansättning av styrelse och ledning

ÅF är ett teknikkonsultföretag med företrädesvis ingenjörer som anställda. Vid slutet av 2013 bestod ÅFs koncernledning av tre kvinnor och nio män, det vill säga 25 procent kvinnor, (20 procent 2012) och styrelsens bolagsstämma-valda ledamöter bestod av fyra kvinnor och fem män, det vill säga 44 procent kvinnor (30 procent 2012).

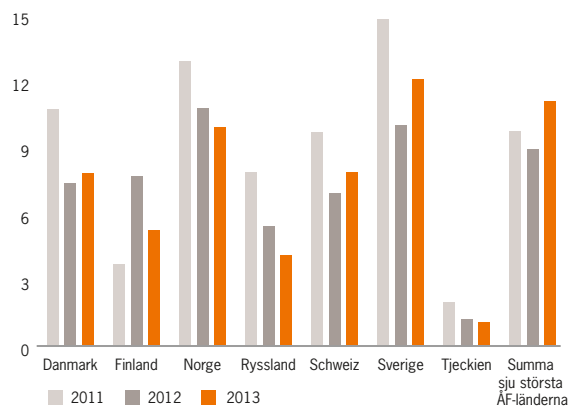
Sammansättning av styrelse och ledning

	2013		2012		2011	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Koncernledning	3	9	2	8	2	8
Styrelse	4	5	3	7	3	5

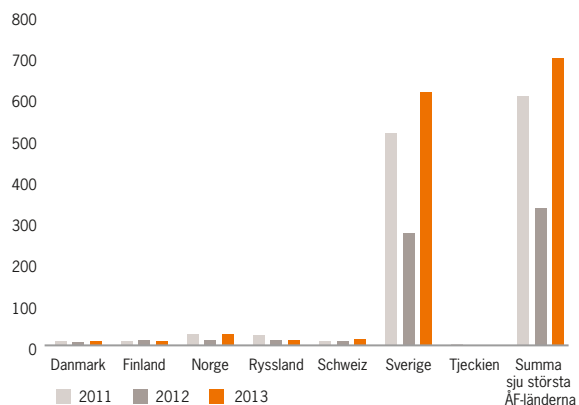
Antal anställda, 2013-12-31



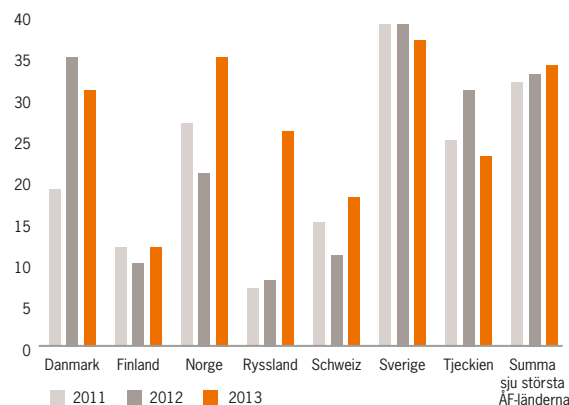
Personalomsättning per land, %



Sammanställning antal som slutat pga egen uppsägning



Antal utbildningstimmar per anställd



Innehållsförteckning enligt GRI

Nr	Indikator	Redovisning	Sidhänvisning/ kommentar
1.0	Strategi och analys		
1.1	Uttalande från VD	ÅR	2
2.0	Organisationsprofil		
2.1	Organisationens namn	ÅR	1, 51
2.2	Huvudsakliga varumärken, produkter/tjänster	ÅR	1, 51
2.3	Organisationsstruktur	ÅR	1, 51
2.4	Huvudkontorets lokalisering	ÅR	1, 51
2.5	Länder som organisationen har verksamhet i	ÅR	1, 90–91
2.6	Ägarstruktur och företagsform	ÅR	95
2.7	Marknader	ÅR	1, 20, 24, 28, 32
2.8	Organisationens storlek	ÅR	1, 57–59
2.9	Väsentliga förändringar under redovisningsperioden	ÅR	51–53, 65
2.10	Utmärkelser och priser som mottagits under redovisningsperioden	ÅR	6
3.0	Information om redovisningen		
	<i>Redovisningsprofil</i>		
3.1	Redovisningsperiod	Ja	Redovisningsperioden är verksamhetsåret 2013.
3.2	Senaste utgivna redovisning	Ja	Den senaste redovisningen gjordes 2012.
3.3	Redovisningscykel	Ja	Redovisningen följer en ettårig redovisningscykel.
3.4	Kontaktperson för redovisningen	Ja	38
	<i>Redovisningens omfattning och avgränsning</i>		
3.5	Process för att identifiera redovisningens innehåll	Ja	38
3.6	Redovisningens avgränsning	Ja	38
3.7	Begränsningar i redovisningen	Ja	38
3.8	Utgångspunkt för redovisning om dotterbolag, hyrda anläggningar och utlokaliserade verksamheter	Ja	38
3.10	Förklaring av effekten av omformulering av information som lämnats i tidigare redovisningar, samt anledningar för sådan upprepning	Ja	38
3.11	Väsentliga förändringar i avgränsning, omfattning eller mätmetoder jämfört med tidigare redovisningar	Ja	Ingen förändring av principerna för avgränsningen mellan länder och dotterbolag har gjorts sedan tidigare redovisningar.
	<i>Innehållsförteckning enligt GRI</i>		
3.12	Innehållsförteckning enligt GRI	Ja	42
4.0	Styrning, åtaganden och intressentrelationer		
	<i>Styrning</i>		
4.1	Struktur för bolagsstyrning	ÅR	95
4.2	Beskriv om ordföranden för styrelsen också är VD och i så fall varför	ÅR	95
4.3	Antalet medlemmar inom styrelsen som är oberoende och/eller inte ingår i företagsledningen	ÅR	96
4.4	Möjligheter för aktieägare och anställda att komma med rekommendationer/riktlinjer till styrelsen eller företagsledningen	ÅR	95–96
	<i>Kommunikation med intressenter</i>		
4.14	Intressentgrupper som engagerats av organisationen	Ja	38
4.15	Utgångspunkt för identifiering och urval av intressenter som involveras	Ja	38

Nr	Indikator	Redovisning	Sidhänvisning/ kommentar
Hållbarhetsstyrning och resultatindikatorer			
Ekonomiska indikatorer			
<i>Ekonomiska resultat</i>			
EC1	Ekonomiskt direkt värde inkl. intäkter, rörelsekostnader, löner, utdelning	Ja	39
Miljöindikatorer			
<i>Utsläpp till luft och vatten samt avfall</i>			
EN16	Totala direkta och indirekta utsläpp av växthusgaser, i vikt	Ja	39–40
EN17	Andra relevanta indirekta utsläpp av växthusgaser, i vikt	Ja	39–40
EN18	Initiativ för att minska utsläppen av växthusgaser, samt uppnådd minskning	Ja	39–40
<i>Efterlevnad</i>			
EN28	Böter och andra icke-monetära sanktioner till följd av brott mot miljölagstiftning och bestämmelser	Ja	39
Sociala indikatorer			
Anställningsförhållanden och arbetsvillkor			
<i>Anställning</i>			
LA1	Total personalstyrka, per anställningsform, villkor och region	Ja	40–41
LA2	Totalt antal anställda som slutat och personalomsättning, per åldersgrupp, kön och region	Ja	40–41
LA7	Skadefrekvens, arbetsrelaterad sjukdom, förlorade dagar, frånvaro samt totala antalet arbetsrelaterade dödsolyckor per region	Ja	40–41
<i>Träning och utbildning</i>			
LA10	Genomsnittligt antal utbildningstimmar per anställd och år	Ja	41
<i>Mångfald och jämställdhet</i>			
LA13	Sammansättning av styrelse och ledning samt uppdelning av andra anställda efter kön, åldersgrupp, och andra mångfaldsindikatorer	Ja	41, 10–11 och 100–104

God avkastning för aktieägarna



Totalavkastning
48,2%

SIX Return Index
28,0%

Viktor Svensson, sälj- och informationsdirektör
För femte året i rad nominerad till en av Nordens bästa IR-chefer (Mid Cap) i REGI och Dagens Industris årliga undersökning, baserad på intervjuer med 500 analytiker och investerare.

Kursen på ÅFs B-aktie steg kraftigt under 2013. Aktiens totalavkastning var 48,2 procent, vilket kan jämföras med SIX Return Index 28,0 procent. Det institutionella intresset var stort under året och likviditeten i aktien ökade.

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 8 703 (6 068) MSEK.

Kursutveckling och omsättning

Aktiekursen för AF B var vid årets utgång 225,00 kronor, en ökning med 44,7 procent under 2013. Inräknat utdelningen på 5,50 kronor var aktiens totalavkastning 48,2 procent. Under samma tidsperiod steg OMX Stockholm Mid Cap Price Index och SIX Return Index med 44,7 respektive 28,0 procent. Det sistnämnda är ett bredare index som mäter totalavkastning. Mätt över den senaste femårsperioden – 2009 till 2013 – var AF B-aktiens totalavkastning 341 procent jämfört med 138 procent för SIX Return Index.

Under året omsattes totalt 19 993 069 (10 257 579) aktier, till ett värde av 3 520 (1 404) MSEK. En bidragande orsak till ökningen var en större ägarförändring som skedde i maj 2013.

Fördelat per börsdag uppgick omsättningen i genomsnitt till 79 972 (41 030) aktier, motsvarande 8,0 (5,6) 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 2013 års verksamhet föreslår styrelsen en utdelning om 6,50 (5,50) kronor per aktie.

Aktiesplit föreslagen

Till årsstämman 2014 föreslår styrelsen en aktiesplit 2:1.

Återköp av egna aktier 2013

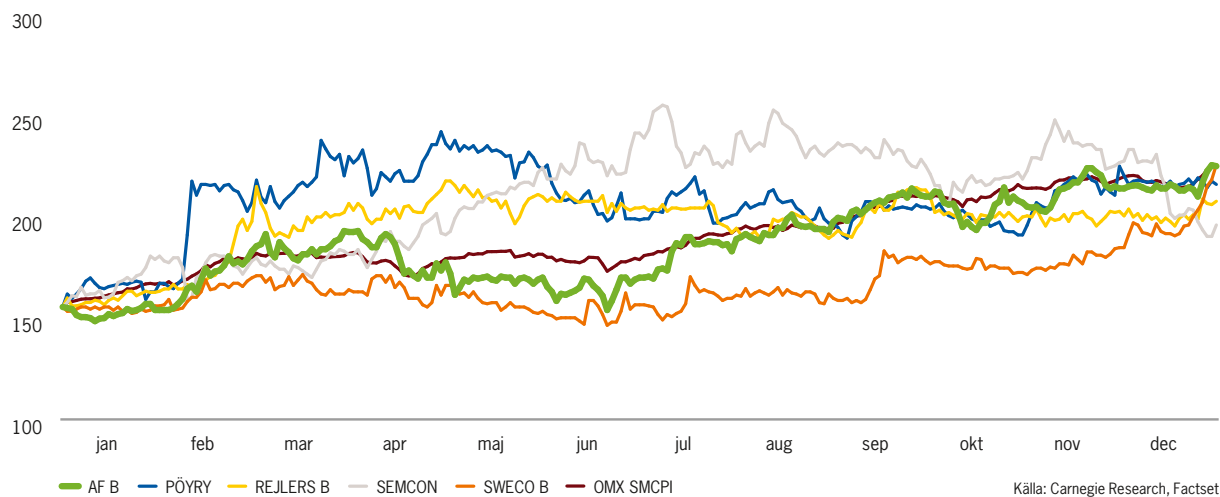
ÅF hade per 31 december i sitt förvar totalt 423 788 (464 000) egna B-aktier relaterade till 2010, 2011, 2012 och 2013 års Prestationsbaserat Aktieprogram samt 383 650 (558 782) egna B-aktier relaterat till Personalkonvertibelprogrammen för 2012 och 2013. Under 2013 har 383 650 (638 782) ÅF-aktier återköpts. 558 782 av aktierna i eget förvar har dragits in under året och 40 212 har använts för matchning av 2010 års aktiesparprogram.

Investerarrelationer

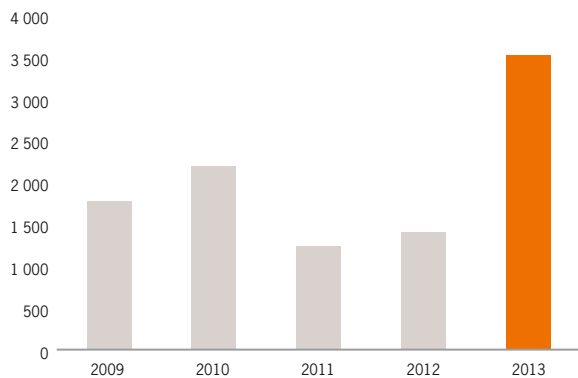
Intresset för ÅF-aktien var fortsatt stort under 2013. Bolaget bedriver ett långsiktigt kommunikationsarbete gentemot kapitalmarknaden.

VD, CFO och Informationschefen har enskilt eller tillsammans genomfört närmare 50 investerarmöten under 2013.

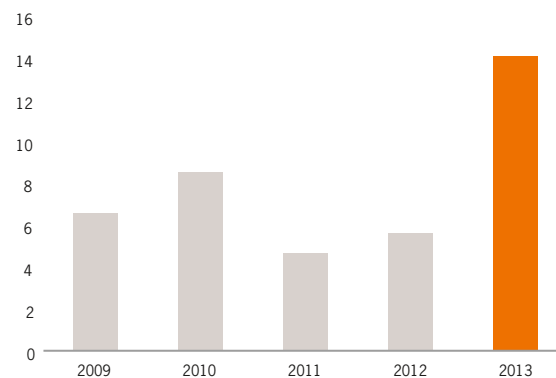
Kursutveckling i AF B över ett år, jämfört med index och branschen



Årlig omsättning i aktien AF B, MSEK



Snittomsättning per dag, MSEK



Analytiker som bevakar ÅF regelbundet

Namn	Företag
Johan Dahl	Erik Penser Bankaktiebolag
Daniel Djurberg	Nordea
Mats Liss	Swedbank Markets
Erik Paulsson	Pareto Securities
Viktor Lindeberg	Carnegie
Anders Tegeback	Handelsbanken Capital Markets
Stefan Andersson	SEB



Erik Paulsson, aktieanalytiker på Pareto Securities

Hur ser du på ÅFs utveckling det senaste året?

Bolaget har gjort ett fint operationellt arbete under 2013. Understött av en gradvis förbättring i industrikonjunkturen och en fortsatt god infrastrukturmarknad har detta i kombination med värdeskapande förvärv gett en bra aktiekursutveckling.

Vad är avgörande för ÅFs utveckling framöver?

Det är viktigt att bolaget fortsätter att lyckas ta stora kontrakt inom infrastruktur då marknadstillväxten i Norden inom detta segment kommer att vara fortsatt väldigt god framöver. Jag ser vidare att det enträgna arbetet inom den tidigare relativt svaga energisektorn

börjar ge resultat, samtidigt som vi kan skönja en viss uppsida inom telekom och teknologi – framförallt drivet av en bättre allmän konjunktur, vilket också är något jag förväntar mig att man lyckas kapitalisera på. Fortsättningsvis tror jag att prissättningen inom alla typer av projekt är något som ÅF kommer att arbeta för det kommande året. Det är även viktigt för bolaget att driva igenom ett större eller några mindre förvärv.

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

I min mening de institutioner och privatpersoner som vill ha ett långsiktigt innehav i ett välskött bolag med bred exponering inom en växande teknikonsultmarknad.

Fakta om aktien

Aktiekapitalets utveckling

År	Kvotvärde	Förändring	Förändring av antal aktier		Totalt antal aktier		Summa aktier	Aktie-kapital
			A-aktier	B-aktier	A-aktier	B-aktier	Antal	TSEK
1984		ÅF 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
2012	5	Apportemission		5 985 915	1 608 876	38 436 041	40 044 917	200 225
2013	5	Indragning		-558 782	1 608 876	37 877 259	39 486 135 ¹⁾	197 431

¹⁾ Varav 807 438 aktier i eget förvar.

Ägare i Sverige och utomlands

31 december 2013	Procent av kapitalet
Sverige	57,7
Övriga Norden	8,5
Övriga Europa (exkl. Norden)	21,2
USA	11,7
Övriga världen	0,9
Summa	100,0

Storlek på aktieinnehav

31 december 2013	Antal aktieägare	Innehav, procent
≤ 500	4 371	2,0
501 – 5000	1 860	7,0
≥ 5001	269	91,0
Summa	6 500	100,0

De tio största ägarna den 31 december 2013

Namn	Antal AK A	Antal AK B	Innehav (%)	Röster (%)
Ångpanneföreningens Forskningsstiftelse	1 602 876	3 832 576	13,8	36,8
Swedbank Robur fonder	0	2 677 231	6,8	5,0
CapMan Oyj	0	1 900 000	4,8	3,5
Nordea Investment Funds	0	1 455 542	3,7	2,7
SEB Investment Management	0	1 438 726	3,6	2,7
AFA Försäkring	0	1 403 117	3,6	2,6
Handelsbanken Fonder AB	0	1 392 696	3,5	2,6
Handelsbanken fondbolag (utländska)	0	1 193 000	3,0	2,2
Montanaro European Smaller, Companies	0	1 071 269	2,7	2,0
Lannebo fonder	0	1 050 000	2,7	1,9
Summa de 10 största ägarna	1 602 876	17 414 157	48,2	62,0
Summa övriga ägare	6 000	20 463 102	51,8	38,0
Summa aktier	1 608 876	37 877 259	100,00	100,00

Nyckeltal per aktie

SEK	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Aktiekurs 31 december	225,00	155,50	111,00	139,25	97,75	59,50
Resultat per aktie före utspädning	13,41	10,13	9,07	21,02	7,93	9,54
Resultat per aktie efter utspädning	13,20	10,02	9,02	20,95	7,91	9,54
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	94,66	87,32	72,38	69,47	53,68	49,73
Direktavkastning, procent	2,9 ¹⁾	3,5	4,5	2,9	4,1	5,5
Föreslagen utdelning	6,50	5,50	5,00	4,00	4,00	3,25
Börsvärde, MSEK	8 703	6 068	3 781	4 743	3 329	2 027

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

¹⁾ Beräknad på föreslagen utdelning.

Fem år i sammandrag, SEK

MSEK, där ej annat anges	2013	2012	2011	2010	2009
Nettoomsättning och resultat					
Nettoomsättning	8 337	5 796	5 124	4 334	4 678
Rörelseresultat	722	481	426	806	388
Rörelseresultat exklusive engångsposter	724	481	426	317	380
Resultat efter finansnetto	677	477	426	798	377
Årets resultat	525	353	312	717	275
Kapitalstruktur					
Anläggningstillgångar	4 499	4 566	2 040	2 016	1 733
Omsättningstillgångar	2 575	2 950	2 083	1 934	1 850
Eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande	3 674	3 422	2 450	2 361	1 827
Långfristiga skulder	1 170	1 699	297	185	161
Kortfristiga skulder	2 230	2 395	1 376	1 406	1 595
Balansomslutning	7 074	7 516	4 123	3 950	3 583
Eget kapital (genomsnitt)	3 498	2 665	2 409	2 205	1 740
Totalt kapital (genomsnitt)	7 237	4 845	3 957	3 678	3 518
Sysselsatt kapital (genomsnitt)	4 736	3 143	2 682	2 508	2 192
Nettolåneskuld (-) / nettokassa (+)	-853	-877	131	35	-44
Nyckeltal					
Rörelsemarginal, procent	8,7	8,3	8,3	18,6	8,3
Rörelsemarginal exklusive engångsposter, procent	8,7	8,3	8,3	7,3	8,1
Vinstmarginal, procent	8,1	8,2	8,3	18,4	8,0
Soliditet, procent	51,9	45,5	59,4	59,8	51,0
Nettoskuldsättningsgrad, procent	23,2	25,6	E/T	E/T	2,4
Nettofordransgrad, procent	E/T	E/T	5,3	1,5	E/T
Balanslikviditet, ggr	1,2	1,2	1,5	1,4	1,2
Avkastning på eget kapital, procent	15,0	13,3	13,0	32,5	15,8
Avkastning på totalt kapital, procent	10,1	10,2	11,0	22,0	11,1
Avkastning på sysselsatt kapital, procent	15,4	15,7	16,3	32,2	17,8
Räntetäckningsgrad, ggr	14,4	28,9	37,3	78,6	30,0
ÅF-aktien					
Resultat per aktie, SEK	13,41	10,13	9,07	21,02	7,93
Resultat per aktie efter utspädning, SEK	13,20	10,02	9,02	20,95	7,91
Direktavkastning, procent	2,9	3,5	4,5	2,9	4,1
Eget kapital per aktie, SEK	94,66	87,32	72,38	69,47	53,68
Eget kapital per aktie efter utspädning, SEK	91,73	85,32	71,82	69,25	53,53
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie, SEK	10,90	14,17	12,26	5,96	9,02
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie efter utspädning, SEK	10,62	13,95	12,20	5,94	9,00
Börskurs 31 december, SEK	225,00	155,50	111,00	139,25	97,75
Börsvärde	8 703	6 068	3 781	4 743	3 329
Ordinarie utdelning per aktie, SEK	6,50 ¹⁾	5,50	5,00	4,00	4,00
Övrigt					
Kassaflöde från den löpande verksamheten	425	483	414	201	306
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-199	-1 226	-81	77	-79
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-529	902	-315	-289	-161
Debiteringsgrad, procent	75,1	74,2	73,1	71,9	71,3
Genomsnittligt antal årsanställda exklusive intressebolag	6 666	4 808	4 367	3 966	4 182

En aktiesplit 2:1 gjordes den 2 juni 2010. Jämförelsesiffrorna är justerade. Siffrorna har också justerats utifrån ändrade definitioner på nyckeltal.

¹⁾ Föreslagen utdelning.

Fem år i sammandrag, EUR

MEUR, där ej annat anges	2013	2012	2011	2010	2009
Balansdagskurs	8,94	8,62	8,94	9,00	10,35
Genomsnittskurs	8,65	8,71	9,03	9,54	10,62
Nettoomsättning och resultat					
Nettoomsättning	964	665	568	503	442
Rörelseresultat	83	55	47	84	37
Rörelseresultat eksklusiv engångsposter	84	55	47	33	36
Resultat efter finansnetto	78	55	47	84	35
Årets resultat	61	41	35	75	26
Kapitalstruktur					
Anläggningstillgångar	503	530	228	224	167
Omsättningstillgångar	288	342	233	215	179
Eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande	411	397	274	262	176
Långfristiga skulder	131	197	33	21	16
Kortfristiga skulder	249	278	154	156	154
Balansomslutning	791	872	461	439	346
Eget kapital (genomsnitt)	404	306	267	231	164
Totalt kapital (genomsnitt)	837	556	438	385	331
Sysselsatt kapital (genomsnitt)	548	361	297	263	206
Nettolåneskuld (-) / nettokassa (+)	-95	-102	15	4	-4
Nyckeltal					
Rörelsemarginal, procent	8,7	8,3	8,3	18,6	8,3
Rörelsemarginal eksklusiv engångsposter, procent	8,7	8,3	8,3	7,3	8,1
Vinstmarginal, procent	8,1	8,2	8,3	18,4	8,0
Soliditet, procent	51,9	45,5	59,4	59,8	51,0
Nettoskudsättningsgrad, procent	23,2	25,6	E/T	E/T	2,4
Nettofordransgrad, procent	E/T	E/T	5,3	1,5	E/T
Balanslikviditet, ggr	1,2	1,2	1,5	1,4	1,2
Avkastning på eget kapital, procent	15,0	13,3	13,0	32,5	15,8
Avkastning på totalt kapital, procent	10,1	10,2	11,0	22,0	11,1
Avkastning på sysselsatt kapital, procent	15,4	15,7	16,3	32,2	17,8
Räntetäckningsgrad, ggr	14,4	28,9	37,3	78,6	30,0
ÅF-aktien					
Resultat per aktie, EUR	1,55	1,16	1,00	2,20	0,75
Resultat per aktie efter utspädning, EUR	1,53	1,15	1,00	2,20	0,75
Direktavkastning, procent	2,9	3,5	4,5	2,9	4,1
Eget kapital per aktie, EUR	10,59	10,13	8,09	7,72	5,19
Eget kapital per aktie efter utspädning, EUR	10,26	9,90	8,03	7,69	5,15
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie, EUR	1,26	1,63	1,36	0,62	0,85
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie efter utspädning, EUR	1,23	1,60	1,35	0,62	0,85
Börskurs 31 december, EUR	25,17	18,04	12,41	15,47	9,44
Börsvärde	973	704	423	527	322
Ordinarie utdelning per aktie, EUR	0,73 ¹⁾	0,64	0,56	0,44	0,39
Övrigt					
Kassaflöde från den löpande verksamheten	49	55	46	21	29
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-23	-141	-9	8	-7
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-61	104	-35	-30	-15
Debiteringsgrad, procent	75,1	74,2	73,1	71,9	71,3
Genomsnittligt antal årsanställda eksklusiv intressebolag	6 666	4 808	4 367	3 966	4 182

En aktiesplit 2:1 gjordes den 2 juni 2010. Jämförelsesiffrorna är justerade. Siffrorna har också justerats utifrån ändrade definitioner på nyckeltal.

¹⁾ Föreslagen utdelning.

Innehåll

Förvaltningsberättelse	51
Risker och riskhantering	54
Resultaträkning för koncernen	57
Rapport över totalresultat för koncernen	57
Balansräkning för koncernen	58
Rapport över förändring av eget kapital för koncernen	60
Kassaflödesanalys för koncernen	61
Resultaträkning för moderbolaget	62
Balansräkning för moderbolaget	63
Rapport över förändring av eget kapital för moderbolaget	65
Kassaflödesanalys för moderbolaget	66
Noter	68
Revisionsberättelse	93

ÅF Offshore Race

ÅF är för fjärde året i rad stolt titelsponsor till ÅF Offshore Race, Nordens största havskappsegling. 2013 lockade evenemanget mer än 160 000 besökare till Race Village på Skeppsholmen i Stockholm. Segling som sport och ÅFs verksamhet har många gemensamma nämnare, bland annat teknik, laganda och passion.

Foto: Malcolm Hanes



Förvaltningsberättelse

ÅF AB (publ)

Organisationsnummer 556120-6474

Styrelsen och verkställande direktören för ÅF AB (publ) avger härmed årsredovisning för verksamhetsåret 2013. ÅF AB, med säte i Stockholm, är moderbolag i koncernen.

Omsättning och resultat

Nettoomsättningen under året uppgick till 8 337 (5 796) MSEK, en ökning med 44 (13) procent jämfört med samma period föregående år. Den organiska tillväxten var 2 (6) procent. De förvärv som bidragit mest till den förvärvade tillväxten har varit Epsilon AB och Advansia AS. Under året ökade rörelseresultatet med 50 (13) procent till 722 (481) MSEK jämfört med samma period föregående år.

Poster av engångskaraktär har belastat årets rörelseresultat med netto 2 MSEK. De ingående posterna är integrationskostnader relaterade till förvärvet av Epsilon AB, uppgående till 55 MSEK, en upplösning av en avsättning avseende förväntade tilläggsköpeskillningar relaterade till förvärvet av ovan nämnda bolag och förvärvet av CityPlan s.r.o., Tjeckien, uppgående till totalt 143 MSEK, nedskrivningar av goodwill och övriga tillgångar i ZAO Lonas Technology, Ryssland, och Mercados Energy Market Int. SA, Spanien, uppgående till totalt 120 MSEK, samt av en vinst, uppgående till 30 MSEK, som uppstod i samband med avyttringen av en del av pensionsförpliktsen i AF Consult Switzerland AG.

Rörelsemarginalen var 8,7 (8,3) procent. Debiteringsgraden uppgick till 75,1 (74,2) procent. Året innehöll en arbetsdag mindre jämfört med föregående år. Resultatet efter finansiella poster uppgick till 677 (477) MSEK. Resultat efter skatt uppgick till 525 (353) MSEK. Resultat per aktie var 13,41 (10,13) kronor.

Divisioner

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

Division Industry

	2013	2012
Nettoomsättning, MSEK	2 353,5	1 653,3
Rörelseresultat, MSEK	238,0	195,0
Rörelsemarginal, %	10,1	11,8
Genomsnittligt antal anställda	1 857	1 334

Industry är norra Europas ledande industrikonstult, som fortsätter att visa en stark tillväxt och god lönsamhet. Under året uppgick tillväxten till 42 procent, varav 9 procent var organisk. Tillväxten tillsammans med en god projekt- och kostnadskontroll gjorde att lönsamheten kunde vidhållas på tillfredsställande nivåer.

Under året integrerades Epsilons industriverksamhet och skapade därmed ett ännu starkare och bredare erbjudande till våra kunder. Bland annat tillfördes Industry ett betydande antal beräkningsingenjörer. Tillsammans med Industrys tidigare konsulter inom området formades Nordens största centra för avancerade beräkningar och simuleringar med omfattande internationell erfarenhet från branscher som fordon, flyg, energi, stål, livsmedel och life science.

Divisionen noterar en ökad efterfrågan vad gäller projekt- och helhetsåtaganden, vilket följer strategin om att bli mer av en partner till kunderna. Divisionens projektportfölj ökade under året och ordervärdet i fastprisprojekt överskred 1 Mdr SEK vid årsskiftet.

Division Infrastructure

	2013	2012
Nettoomsättning, MSEK	2 405,9	1 892,1
Rörelseresultat, MSEK	289,7	207,2
Rörelsemarginal, %	12,0	10,9
Genomsnittligt antal anställda	1 720	1 435

Division Infrastructure fortsatte verka på en fortsatt stark marknad. De främsta drivkrafterna för divisionens affärer är betydande investeringar i ny och befintlig infrastruktur samt energieffektivisering i fastigheter. Division Infrastructure har en väl framskjuten marknadsposition i de tre svenska storstadsregionerna samt i Norge.

Tillväxten var stark under året och omsättningen ökade med 27 procent, varav 6 procentenheter var organisk. Rörelseresultatet ökade med 40 procent till 290 MSEK. Rörelsemarginalen uppgick till 12,0 (10,9) procent.

Sedan tidigare är division Infrastructure djupt involverad i ett antal betydande projekt såsom utbyggnaden av Gardermoen i Norge, Förbifart Stockholm, Citybanan i Stockholm, Västlänken i Göteborg samt Nya Karolinska Sjukhuset i Solna.

Divisionen har under året förvärvat 12 verksamheter, de flesta av mindre storlek. Det största avser förvärvet av Kåre Hagen AS i Norge som tillsammans med ÅFs övriga projektledare bildat Skandinavien ledande projektledningsverksamhet.

Division International

	2013	2012
Nettoomsättning, MSEK	1 224,9	1 307,1
Rörelseresultat, MSEK	74,6	54,6
Rörelsemarginal, %	6,1	4,2
Genomsnittligt antal anställda	1 123	1 138

Marknaden för energiprojekt på division Internationals hemmamarknader var svag under året. Detta beror främst på avtagande elkonsument i Europa och en osäkerhet om framtida energilösningar. Svagheten i Europa vägdes till del upp av en god orderingång i Sydostasien, Mellan-östern och Latinamerika.

Sett till divisionens olika kompetensområden var efterfrågan fortsatt starkast inom vattenkraft och förnyelsebar energi. Aktiviteten inom termisk kraft var fortsatt relativt låg medan marknaden för kärnkraft visade tecken på förbättring under slutet av året. International har bland annat vunnit en ny kärnkraftsorder i Vietnam.

Nettoomsättningen uppgick till 1 225 (1 307) MSEK, vilken är en minskning med 82 MSEK jämfört med föregående år. Minskningen är relaterad till den svaga efterfrågan på den ryska marknaden. Rörelseresultatet förbättrades med 20 MSEK.

Marknaden för energiprojekt i Europa har varit svag under året, och bedöms vara fortsatt svag. Detta har föranlett en nedskrivning av goodwill relaterad till ÅFs verksamheter i Ryssland och Spanien.

Division Technology

	2013	2012
Nettoomsättning, MSEK	2 522,6	907,7
Rörelseresultat, MSEK	179,3	84,4
Rörelsemarginal, %	7,1	9,3
Genomsnittligt antal anställda	1 882	711

Den 1 januari integrerades Technology med Epsilons motsvarande verksamhet. Den nya divisionen, med ca 2 000 medarbetare, bildade en marknadsledande verksamhet inom avancerad produktutveckling i Sverige med en bred kundbas.

Marknaden för avancerad produktutveckling och IT var i stort oförändrad under året. Technologies debiteringsgrad har varit successivt ökande under andra halvåret.

Nettoomsättningen var i nivå med föregående år justerat för förvärv. Rörelsemarginalen uppgick till 7,1 (9,3). Orsaken till den lägre lönsamheten var en försvagad utveckling i södra Sverige – samt en generell lägre efterfrågan inom telekom.

Technology tecknade under året ytterligare ett antal betydande order från Försvarets Materielverk (FMV). Vidare noterades en positiv efterfrågeutveckling från fordonsbranschen, där ÅF gradvis ökar sin andel projektåtaganden. Positionen inom IT har förstärkts genom nya ramavtal med myndigheter och offentlig sektor.

Förvärv

ÅF har förvärvat 100 procent av aktierna i Kåre Hagen AS baserat i Oslo, Norge. Företaget som grundades 1961 är fokuserat på projekt- och bygglösning framför allt inom den publika sektorn (sjukhus, skolor, flygplatser etc.) i Osloregionen. Företaget har 75 anställda och väntas bidra med cirka 100 MNOK med god lönsamhet. Kåre Hagen stärker division Infrastructure och affärsenheten för projektledning. Köpeskillingen är överenskommen till 60 MNOK samt en tilläggsköpeskilling om maximalt 56 MNOK baserad på resultatutvecklingen under 2013–2015. Kåre Hagen konsoliderades i ÅF per den 1 oktober.

Utöver ovan redovisade förvärv förvärvade ÅF, genom köp av aktier eller inkrah, ytterligare 12 bolag/verksamheter av mindre storlek. Dessa förvärv skedde alla i Norden, i huvudsak i Sverige. Total köpeskilling för dessa uppgår till 100 MSEK inklusive beräknad villkorad köpeskilling.

Kassaflöde och finansiell ställning

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 425 (483) MSEK. Det försämrade kassaflödet beror i huvudsak på högre räntekostnader och integrationskostnader relaterade till de större förvärv som genomfördes under slutet av 2012 samt på lägre kundförskott relaterat till en lägre aktivitet på stora projektaffärer i Ryssland.

Bolagsförvärv och utbetalda tilläggsköpeskillingar uppgick till 142 (1 193) MSEK, främst avseende förvärvet av det norska bolaget Kåre Hagen AS. Förutom förvärv av rörelser har bruttoinvesteringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar uppgått till 63 (36) MSEK under året.

Koncernens nettolåneskuld minskade till 853 (877) MSEK under året. ÅF AB hade outnyttjade kreditfaciliteter uppgående till 789 (712) MSEK vid utgången av året. Inga nya förvärvskrediter har tagits upp. Ett konvertibelprogram för anställda i Sverige på nominellt 77 MSEK emitterades. Amorteringar, inklusive minskat utnyttjande av kreditfaciliteter, uppgick till 301 MSEK. Koncernens likvida tillgångar uppgick vid periodens slut till 188 (498) MSEK. Det totala kassaflödet uppgick till –303 (159) MSEK.

Det egna kapitalet var vid utgången av året 3 674 (3 422) MSEK, vilket innebar ett eget kapital per aktie på 94,66 (87,32) kronor. Soliditeten uppgick till 51,9 (45,5) procent.

Moderbolaget

Moderbolagets rörelseintäkter för perioden januari–december uppgick till 458 (374) MSEK och avser främst koncerninterna tjänster. Resultatet efter finansnetto blev –85 (75) MSEK. Utdelningar från dotter- och intressebolag uppgick till 156 (134) MSEK. Likvida medel uppgick till 29 (39) MSEK. Bruttoinvesteringar i anläggningstillgångar var 34 (15) MSEK.

Miljö- och 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 att åt myndigheter och andra styrande organ analysera och förstå gemensamma utmaningar. Med erfarenhet som sträcker sig över hundra år tillbaka i tiden och med insikt om vikten att nyttja kompetens hos såväl kvinnor som män, är siktet inställt på att bidra till en långsiktigt hållbar utveckling. ÅF har ingen tillståndspliktig verksamhet.

ÅFs hållbarhetsredovisning framgår av sidorna 38–43 i årsredovisningen.

Medarbetare

Genomsnittligt antal årsanställda uppgick till 6 666 (4 808). Totalt antal anställda vid periodens slut var 7 043 (6 867), varav 5 428 (5 258) i Sverige och 1 615 (1 609) 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 2013, särskilt inom infrastruktur. ÅF vidhöll även en stark ställning som potentiell arbetsgivare. I Universums årliga mätning bland unga 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 attraktiv arbetsgivare för tänkbara medarbetare och stärka företagets varumärke. Under året genomfördes en rad utåtriktade aktiviteter på universitet och högskolor. ÅF strävar också efter en balanserad könsfördelning. Varje gång en cheftjänst ska tillsättas ska det finnas minst en kvinna i urvalet. Vid årsskiftet var andelen kvinnliga konsulter i koncernen 21 (20) procent.

Under 2013 har ÅF arbetat fram en ny karriärmodell – ÅF Career Model. Under 2014 kommer modellen implementeras i alla ÅFs verksamheter i Sverige, Norge, Danmark, Finland, Tjeckien, Schweiz, Spanien och Ryssland. Modellen kommer att tydliggöra utvecklingsmöjligheter för medarbetarna samt bidra till att synliggöra talanger inom ÅF. Modellen kommer också att attrahera nya medarbetare genom att visa vilka utvecklingsmöjligheter som finns inom företaget. En mer utförlig beskrivning av medarbetarfrågorna framgår av sidorna 8–11 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. ÅFs B-aktier handlas på Nasdaq OMX Stockholm och ingår i listan Mid Cap under beteckningen AF B. Det samlade marknadsvärdet på ÅFs utestående aktier, inklusive A-aktien, uppgick vid årsskiftet till 8 703 MSEK (6 068) MSEK. Aktiekursen för AF B var vid årets utgång 225 kronor, en ökning med 44,7 procent under 2013. Under samma tidsperiod steg OMX Stockholm Mid Cap Price Index och SIX Return Index med 44,7 respektive 28,0 procent. Det sistnämnda är ett bredare index som mäter totalavkastning.

Totalt antal aktier i ÅF uppgick den 31 december 2013 till 39 486 135, varav 1 608 876 är A-aktier och 37 877 259 är B-aktier. Aktier i eget förvar uppgår till 807 438. De tio största aktieägarna i ÅF redovisas på sidan 47 i årsredovisningen. De enskilt största aktieägarna är Ångpanneföreningens Stiftelse med ett innehav på 1 602 876 A-aktier och 3 832 576 B-aktier vilket representerar 36,8 procent av röstetalet och 13,8 procent av innehavet. Det finns inga begränsningar i aktiernas överlåtbarhet på grund av bestämmelser i lag eller bolagsordning.

Långsiktiga incitamentsprogram

Vid årsstämman den 26 april fattades ett beslut om ett konvertibelprogram för samtliga anställda i ÅF-koncernen i Sverige och ett prestationsrelaterat aktiesparprogram för anställda nyckelpersoner i ÅF-koncernen utanför Sverige. Programmen omfattade maximalt 2,2 procent av antalet utgivna aktier och 1,7 procent av antalet röster.

Konvertibelprogrammet innebär att ÅF AB upptog en personalkonvertibel om nominellt högst 200 000 000 kronor genom emission av konvertibler. Konvertiblerna kan lösas in mot aktier till en förutbestämd kurs på 200,00 kr mellan den 15 juni 2016 och den 15 mars 2017. Konvertibler till ett nominellt värde av 76 620 000 kronor tecknades, vilket motsvarar 383 100 aktier. Bolaget har återköpt motsvarande antal aktier. Syftet med återköpet var att minska aktiekapitalet med de återköpta aktierna för att neutralisera utspädningseffekten som konverteringen annars innebär. Dessa aktier drogs in i januari 2014.

Det prestationsbaserade aktiesparprogrammet, som riktades till 41 nyckelpersoner utanför Sverige, gav dessa 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 anmälningens slut hade 21 ledande befattningshavare och nyckelpersoner anmält intresse för köp av cirka 6 000 aktier för hela 2013 års program. I det fall de i förväg uppsatta prestationsmålen uppnås fullt ut, under perioden 2013–2016, kommer cirka 30 000 aktier genom matchning att överföras vederlagsfritt till deltagarna – vilket kan medföra en maximal utspädning av vinst per aktie motsvarande 0,1 procent.

Antalet aktier som per den 31 december 2013 omfattas av samtliga pågående program uppgick till cirka 1 250 000 aktier, motsvarande cirka 3,1 procent av antalet utgivna aktier och cirka 2,3 procent av antalet röster. För att främja möjligheterna att möta de utmaningar som integrationen av Epsilons verksamhet innebär inrättades ett särskilt incitamentsprogram av engångskaraktär 2013. Programmet erbjöds ett fåtal nyckelpersoner och ger möjlighet till en extra ersättning om maximalt 60 procent av den fasta grundlönen under perioden 2013–2015 om ÅF vid utgången av år 2015 uppnått vissa finansiella mål som är kopplade till integrationen.

Riktlinjer för ersättningar till koncernledningen

De av årsstämman beslutade riktlinjerna för 2013 framgår av not 6. Styrelsen föreslår att årsstämman 2014 fattar beslut om att principerna för ersättningar och övriga anställningsvillkor för koncernledningen för 2014 i överensstämmelse med de under 2013 gällande principerna.

Utdelning

Styrelsen föreslår en utdelning för år 2013 på 6,50 (5,50) kronor per aktie.

Förväntningar inför 2014

Marknadsprognosen för 2014 är försiktigt optimistisk. Marknaden för infrastruktur bedöms fortsatt stark. Flera signaler pekar på att marknadsutsikterna för industrin är mer positiv än för ett år sedan. Energimarknaden fortsätter att präglas av en låg investeringsnivå i Europa men med bättre utsikter på marknaderna i Asien och Sydamerika. Sammantaget bedöms ÅFs totalmarknad gradvis förbättras under 2014, jämfört med 2013.

Förslag till vinstdisposition

Till årsstämmans förfogande står fria vinstmedel 3 253 409 063 kronor. Styrelsen och verkställande direktören föreslår att dessa vinstmedel disponeras enligt följande:

Till aktieägarna utdelas 6,50 kronor per aktie	251 411 531
Balanseras i ny räkning	3 001 997 532
Summa	3 253 409 063

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

Risker och riskhantering

ÅFs riskhanteringsmodell är implementerad för att möta de strategiska, finansiella och operativa risker som är kopplade till ÅFs verksamhet. Under 2013 har ÅF kontinuerligt bedömt och övervakat riskernas utveckling, vilket bidragit till att ÅF har kunnat bemöta både förändringar i marknaden och förändringar som har skett som ett resultat av företagets starka tillväxt.

Strategiska risker	Beskrivning	Riskhantering
Marknad	Konjunkturförändringar, strukturförändringar och ändrade marknadstrender är händelser som med jämna mellanrum utmanar ÅF och kräver vaksamhet och initiativförmåga på flera nivåer och inom olika områden i organisationen. Vidare så utmanas ÅF av konkurrenter i form av ett antal stora internationella aktörer samt ett antal medelstora och mindre, lokala konkurrenter på varje enskild marknad.	ÅF bemöter risker kopplade till konjunktur, struktur och marknadstrender genom att vara verksamt på flera marknader och inom områden som har olika konjunkturförlopp och som påverkas på skilda sätt av strukturförändringar och ändrade marknadstrender. ÅF försöker också vara rörligt internt och utnyttja sina resurser där de behövs bäst för stunden. Företaget genomför även en återkommande värdering av den konkurrenssituation som råder på varje lokal marknad och på alla relevanta nivåer i verksamheten. ÅFs breda och samlade kompetens tillsammans med korrekta bedömningar i respektive situation ökar konkurrenskraften.
Hållbarhet	ÅFs närvaro på en global energi-, industri- och infrastrukturmarknad medför hållbarhetsrisker inom områden som mänskliga rättigheter, arbetsförhållanden, miljö och antikorruption.	ÅF minskar sin exponering för dessa risker med hjälp av en uppförandekod, en tydligt reglerande hållbarhetspolicy och en obligatorisk hållbarhetsriskanalys tidigt i affärsprocessen. Ansvar för vidmakthållande och utveckling av ÅFs hållbarhetsarbete finns tydligt utdelat i organisationen och företagets hållbarhetschef ingår i koncernledningen. Avseende miljö så har ÅF uppföljningssystem inom ramen för det certifierade miljöledningssystemet för att säkerställa att miljölagstiftningen följs i hela koncernen. Ett antikorrupsionsramverk finns som tydliggör de etiska spelreglerna för ÅFs beteende i relation till kunder samt i operativa sammanhang. Genom en whistleblowingkanal ger ÅF varje medarbetare möjlighet att på ett integritetssäkert sätt rapportera avvikelser.
Förvärv	Konsolideringen av teknikonsultbranschen fortsätter och ÅF är via förvärv en del av den utvecklingen för att inte tappa i konkurrenskraft. Förvärv medför också risker – före och efter att förvärvet offentliggjorts.	Riskerna med förvärv minimeras i ÅF genom ett systematiskt arbetssätt och en genomtänkt förvärvs- och integrationsprocess. Förvärvsbeslut sker i koncernledning och styrelse för att säkerställa att företagsförvärv och etableringar på nya geografiska marknader sker på ett framåtriktat och systematiskt sätt. En årlig utvärdering av genomförda förvärv över en viss storlek görs av ÅFs styrelse. Ansvar för själva förvärvsprocessen samt integrationen av förvärvade företag delas ut till berörda delar av organisationen i samband med respektive förvärv. Företagets chef för Mergers & Acquisitions ingår i koncernledningen.
IT	IT-infrastrukturen i ÅF måste fungera och ej planerade avbrott innebär oundvikligen intäktsbortfall.	ÅF säkerställer att koncernen har rätt IT-resurser både genom interna resurser och via outsourcing till välrenommerade leverantörer. Både interna och externa resurser har slutit avtal om hur snabbt fel ska åtgärdas. En incitamentsstruktur för att förebygga problem finns också på plats. ÅF följer kontinuerligt upp att de resurser som finns att tillgå är tillräckliga och har nödvändig kompetens. ÅF säkerställer att systemägarskap och förvaltning har tillräckliga resurser och avsättning sker till utveckling och utbildning.

Operativa risker	Beskrivning	Riskhantering
Kvalitet	Resultatet av de tekniska konsulttjänster som ÅF tillhandahåller utgör underlag för utveckling av produkter, system, byggnader, infrastruktur och industri. ÅF har ett stort ansvar för att leverera tjänster och/eller funktioner som stämmer överens med kundernas krav och förväntningar avseende kvalitet och prestanda. Risker relaterade till detta ansvar behöver kontinuerligt bevakas och hanteras.	ÅF har ett verksamhetssystem för intern kontroll, styrning och uppföljning av den operativa verksamhetens åtaganden. Verksamhetssystemet är certifierat enligt ISO 9001:2008 (kvalitet) och ISO 14001:2004 (miljö) och är tillgängligt för alla medarbetare via intranätet. Verksamhetssystemets processbeskrivningar för den operativa verksamheten är skräddarsydda för olika tekniska områden och innehåller detaljerat stöd för planering, uppföljning, kontroll och leverans i de åtaganden som ÅF tar på sig. Experter i den operativa organisationen har tilldelats ansvar för respektive operativ process för att säkerställa processernas tillförlitlighet och prestanda likväl som processernas implementering i organisationen. Verksamhetens överensstämmelse med verksamhetssystemet och de operativa processernas riktighet bevakas kontinuerligt av ÅFs interna revision och årligen vid extern revision av kvalitets- och miljöledningssystemet. ÅFs försäkringsskydd är omfattande och innehåller allmän ansvarsförsäkring, produktansvarsförsäkring och konsultansvarsförsäkring.
Debiteringsgrad och timpris	ÅF har en förhållandevis stor andel konsulter som förstärker organisationerna hos ÅFs kunder med expertis och detaljerad kunskap. Denna konsultverksamhet präglas av att tjänsterna utförs hos kund i kundens system, vilket minskar ÅFs riskexponering kopplad till ansvar för slutresultatet. Konkurrensen är emellertid hård och verksamhetens finansiella resultat behöver bevakas kontinuerligt då varje procentenhets förändring i debiteringsgrad och timpris påverkar ÅFs resultat avsevärt. Varje procentenhets förändring i debiteringsgrad påverkar ÅFs resultat med plus/minus cirka 75 miljoner kronor. En höjning av timpriset med 1 procent, med en bibehållen debiteringsgrad, motsvarar en resultatförbättring för ÅF på cirka 60 miljoner kronor.	ÅF har effektiva system för säljstöd och kompetenshantering för att säkerställa hållbara affärsuppgörelser och framgångsrik matchning av kompetens mot aviserade behov. ÅFs känslighetsanalys är utformad för att poängtera vikten av en hög debiteringsgrad och relevanta timpriser. Risken reduceras också genom att underkonsulter används samt genom en ökad andel rörlig lön.
Projektverksamhet	Ett antal större engagemang inom infrastruktur- och industrisektorn under de senaste åren har gjort att ÅF ses som en förtroendeingivande partner när det gäller att sätta upp kompetenta och effektiva projektorganisationer. Stora åtaganden med stort ansvar ökar också riskexponeringen – både finansiellt och avseende kvalitet och prestanda i projektresultatet. Ett projektåtagande med en fastprisuppgörelse kan innebära en ökad risk om tiden för uppdragets slutförande missbedöms, vilket för ÅFs del innebär minskade marginaler.	Även i projektverksamheten ger systemen för säljstöd och kompetenshantering ett väl fungerande stöd för att skapa kompetenta projektorganisationer och nå hållbara affärsuppgörelser. För projekt med en tydligt specificerad omfattning kan en fastprisuppgörelse vara fördelaktig. Konsulten kan då dra fördel av tidigare erfarenheter som kommer kunden till del samtidigt som konsulten har god möjlighet att bedöma tids- och resursåtgång i sin projektkalkyl. Väl inne i projekten finns ett system för projekthantering som är direkt kopplat till de processbeskrivningar och verktyg som ÅF har utformat för sin projektverksamhet. ÅF har utbildningsprogram för att utveckla projektledning och projektarbete. Stor vikt läggs vid utformning av ändamålsenliga avtalsvillkor som reducerar de risker som är förknippade med fastprisuppdrag. ÅFs metoder för löpande uppföljning och kontinuerlig värdering av återstående arbete i uppdragen reducerar också risken.
Partners, underleverantörer och underkonsulter	ÅFs fortsatta tillväxt, både när det gäller att tillhandahålla professionella konsulter och kompletta projektorganisationer, leder till ökade behov av underleverantörer med en speciell kompetens samt underleverantörer som kan tillhandahålla specifika projekteringstjänster. ÅF exponeras för risk både när företaget förmedlar ett uppdrag och i de fall där partners arbetar i ÅFs namn som underleverantörer i ett projektåtagande.	ÅF behöver i varje projekt där underleverantörer används, försäkra sig om att de håller samma kvalitet på sina leveranser som ÅF gör – och att de får lika goda förutsättningar att utföra ett fullgott arbete som ÅFs egna medarbetare. Verktyg för bedömning och utvärdering av underleverantörer, projekt för projekt, finns tillgängliga för att minska riskexponeringen. I ÅFs system för hantering av partners finns särskilda funktioner för utvärdering och uppföljning för att säkerställa att kvalitet och prestanda ligger på förväntade nivåer – även i de fall där det är en partner som utfört tjänsten.

Medarbetare	Efterfrågan på kvalificerade medarbetare stiger och ökar kraven på ÅF att vara en attraktiv arbetsgivare. Motiverade medarbetare med relevanta färdigheter och kunskaper är helt avgörande för att ett konsultföretag ska nå de uppställda målen. En risk finns alltid för att kompetenta medarbetare lämnar ÅF och går till konkurrenter, kunder eller startar egen verksamhet. Risken förstärks av att dessa medarbetare, som känner företaget väl, också kan ta med sig andra kvalificerade medarbetare.	Varje år avsätts avsevärda resurser till rekryterings- och introduktionsaktiviteter. ÅF har en hög ranking i flera undersökningar avseende attraktiva arbetsgivare. I syfte att behålla och stimulera rekryterade 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. Årliga medarbetarundersökningar utförs för att undersöka i vilken utsträckning medarbetarna är tillfreds med sin arbetssituation.
Tvister	I ÅFs affärsverksamhet finns det risk för tvister. Tvister kan uppstå i uppdragen genom att ÅF blir oense med kunden om de villkor som gäller för uppdraget. Tvister kan också uppstå till exempel vid förvärv av verksamheter.	Genom att i uppdragsverksamheten alltid upprätta avtal med ändamålsenliga avtalsvillkor minskas risken för tvister. I mer komplicerade affärer anlitas alltid juridisk expertis. Högst ansvarig för juridiska frågor är koncernens chefsjurist som har en plats i koncernens ledningsgrupp.

Finansiella risker	Beskrivning	Riskhantering
Finansierings- och likviditetsrisk	Koncernens finansieringsrisk utgörs av risken att bolaget inte kan uppta nya, eller refinansiera existerande, lån till acceptabla villkor. Koncernen är också utsatt för en likviditetsrisk, vilken definieras som risken att inte kunna möta sina omedelbara betalningsförpliktelser.	Ansvaret för koncernens finansiella transaktioner och risker innehas centralt av moderbolagets treasuryavdelning, som arbetar efter en av styrelsen fastställd policy. Det finns en rutin för att löpande säkerställa att ändamålsenliga kreditfaciliteter innehas. ÅFs policy är att bolaget ska vara skuldsatt över tiden, men att nettolåneskulden inte får överstiga 40 procent av eget kapital. För att möta likviditetsrisken är policyn att koncernen ska inneha likvida medel och outnyttjade kreditfaciliteter uppgående till minst 6 procent av årsomsättningen.
Ränterisk	Med ränterisk avses risken för att förändringar i marknadsräntan påverkar koncernens räntenetto och kassaflöde negativt.	ÅFs ränteexponering uppstår huvudsakligen från utestående externa lån. Enligt gällande policy får ÅF ta upp lån både till fast och rörlig ränta, men den genomsnittliga räntebindningstiden ska ej överstiga 12 månader. En förändring av marknadsräntorna med 1 procentenhet skulle påverka koncernens räntekostnad negativt med 8 MSEK.
Valutarisk	Med valutarisk avses risken att förändringar i valutakursen har en negativ påverkan på koncernens resultaträkning, balansräkning och kassaflöde. Valutarisk kan delas in i transaktionsexponering och omräkningsexponering. Transaktionsexponering utgör nettot av operativa och finansiella in- och utflöden i valutor. Omräkningsexponering utgörs av utländska dotterbolags nettotillgångar och resultat i utländsk valuta.	Transaktionsexponeringen är relativt begränsad inom ÅF då försäljning och kostnader till största delen sker i lokal valuta. Enligt gällande policy säkras in- och utflöden i främmande valuta då belopp och tidpunkt för transaktionen kan bestämmas med stor säkerhet och när det förväntade nettoflödet beräknas överstiga 100 000 EUR. Enligt gällande policy kurssäkras inte omräkningsexponering inom ÅF.
Kreditrisk	ÅFs kommersiella och finansiella transaktioner ger upphov till kreditrisker gentemot koncernens motparter. Med kreditrisk eller motpartsrisk avses risken för förlust om motparten inte fullgör sina förpliktelser.	Kreditrisken utgörs av utestående kundfordringar och upparbetade men ofakturerade konsultuppdrag. Denna risk begränsas genom att ÅF har en genomarbetad kreditpolicy. Alla nya kunder genomgår en kreditprövning och projekten faktureras löpande för att minimera den upparbetade kreditrisken. ÅFs tio största kunder, som står för 31 procent av koncernens omsättning, är samtliga stora internationella företag eller statliga institutioner.

Resultaträkning för koncernen

1 januari – 31 december, MSEK	Not	2013	2012
Nettoomsättning	2	8 337,0	5 796,4
Inköp av tjänster och material		-2 327,7	-1 375,6
Övriga externa kostnader	5, 24	-795,9	-632,1
Personalkostnader	6	-4 458,8	-3 250,2
Av- och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	11, 12	-174,1	-57,6
Övriga rörelseintäkter	4	147,8	2,4
Övriga rörelsekostnader	7	-6,7	-3,5
Resultat hänförligt till andelar i intresseföretag	13	0,7	0,7
Rörelseresultat	2	722,5	480,5
Resultat från finansiella poster			
Finansiella intäkter		13,3	16,9
Finansiella kostnader		-58,5	-20,8
Finansnetto	8	-45,2	-3,9
Resultat efter finansiella poster		677,3	476,6
Skatt	20	-151,8	-123,3
Årets resultat		525,5	353,3
Hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		522,8	345,0
Innehav utan bestämmande inflytande		2,7	8,3
		525,5	353,3
Resultat per aktie avseende vinst hänförlig till moderbolagets aktieägare	10		
Före utspädning (SEK)		13,41	10,13
Efter utspädning (SEK)		13,20	10,02

Rapport över totalresultat för koncernen

1 januari – 31 december, MSEK	2013	2012
Årets resultat	525,5	353,3
Poster som kommer att omföras till årets resultat		
Årets förändring av omräkningsreserv	-40,1	-25,9
Värdeförändring av kassaflödessäkringar	-0,4	0,8
Skatt	0,3	-0,2
Poster som inte kommer att omföras till årets resultat		
Pensioner	62,7	22,4
Skatt	-12,7	-4,4
Övrigt totalresultat	9,7	-7,2
Totalresultat för perioden	535,2	346,1
Hänförligt till:		
Moderbolagets aktieägare	533,3	338,0
Innehav utan bestämmande inflytande	1,8	8,1
	535,2	346,1

Balansräkning för koncernen

Per den 31 december, MSEK	Not	2013	2012
TILLGÅNGAR	3		
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar	2, 11	4 144,2	4 263,4
Materiella anläggningstillgångar	2, 12	289,7	279,3
Andelar i intresseföretag	13	1,1	5,9
Förvaltningstillgångar	18	47,9	—
Finansiella placeringar	14	0,7	0,8
Långfristiga fordringar		3,6	4,7
Uppskjutna skattefordringar	20	12,1	12,3
Summa anläggningstillgångar		4 499,3	4 566,3
Omsättningstillgångar			
Kundfordringar	22	1 550,3	1 610,0
Upparbetade ej fakturerade intäkter		685,4	608,2
Aktuella skattefordringar	20	5,2	11,9
Övriga fordringar		58,2	133,5
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	15	87,9	88,3
Likvida medel		187,7	497,7
Summa omsättningstillgångar		2 574,6	2 949,6
Summa tillgångar		7 073,9	7 515,9

Per den 31 december, MSEK	Not	2013	2012
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital	16		
Aktiekapital		197,4	200,2
Övrigt tillskjutet kapital		1 176,6	1 238,3
Reserver		15,8	55,3
Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat		2 271,7	1 913,5
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		3 661,5	3 407,3
Innehav utan bestämmande inflytande		12,7	14,2
Summa eget kapital		3 674,2	3 421,5
Skulder	3		
Lån och krediter	17, 22	607,8	815,6
Avsättningar till pensioner	18	64,8	117,9
Övriga avsättningar	19	17,1	12,4
Uppskjutna skatteskulder	20	148,4	137,2
Övriga skulder	22	332,0	616,2
Summa långfristiga skulder		1 170,2	1 699,4
Lån och krediter	17, 22	416,4	441,1
Övriga avsättningar	19	21,9	4,6
Fakturerade ej upparbetade intäkter		193,5	277,3
Leverantörsskulder		482,8	620,4
Aktuella skatteskulder	20	95,4	54,5
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	21	688,3	641,6
Övriga skulder	22	331,2	355,5
Summa kortfristiga skulder		2 229,5	2 395,0
Summa skulder		3 399,7	4 094,4
Summa eget kapital och skulder		7 073,9	7 515,9

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

Nettolåneskuld	2013	2012
Lån och krediter	1 024,2	1 256,7
Netto pensionsskuld	16,9	117,9
Likvida medel	-187,7	-497,7
	853,3	876,9

Rapport över förändring av eget kapital för koncernen

MSEK	Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare				Summa	Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
	Aktie-kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserade vinstmedel inkl årets resultat			
Ingående eget kapital 2012-01-01	170,3	468,4	80,3	1 718,5	2 437,5	12,7	2 450,2
Årets resultat				345,0	345,0	8,3	353,3
Övrigt totalresultat			-25,0	18,0	-7,0	-0,2	-7,2
Totalresultat för perioden	—	—	-25,0	363,0	338,0	8,1	346,1
Utdelningar				-168,0	-168,0	-5,6	-173,6
Apportemission	29,9	850,0			879,9		879,9
Emissionskostnader		-5,5			-5,5		-5,5
Värde av konverteringsrätt		9,2			9,2		9,2
Skatt på värde av konverteringsrätt		-2,0			-2,0		-2,0
Aktiesparprogram		12,5			12,5		12,5
Återköp av egna aktier		-94,4			-94,4		-94,4
Successivt förvärv av innehav utan bestämmande inflytande					—	-0,9	-0,9
Utgående eget kapital 2012-12-31	200,2	1 238,3	55,3	1 913,5	3 407,3	14,2	3 421,5
Ingående eget kapital 2013-01-01	200,2	1 238,3	55,3	1 913,5	3 407,3	14,2	3 421,5
Årets resultat				522,8	522,8	2,7	525,5
Övrigt totalresultat			-39,5	50,0	10,5	-0,8	9,7
Totalresultat för perioden	—	—	-39,5	572,8	533,3	1,8	535,2
Utdelningar				-214,6	-214,6	-2,6	-217,2
Värde av konverteringsrätt		9,6			9,6		9,6
Skatt på värde av konverteringsrätt		-2,1			-2,1		-2,1
Aktiesparprogram		8,7			8,7		8,7
Återköp/försäljning av egna aktier		-80,6			-80,6		-80,6
Indrag av egna aktier	-2,8	2,8			—		—
Successivt förvärv av innehav utan bestämmande inflytande					—	-0,8	-0,8
Utgående eget kapital 2013-12-31	197,4	1 176,6	15,8	2 271,7	3 661,5	12,7	3 674,2

För kompletterande uppgifter, se not 16.

Kassaflödesanalys för koncernen

1 januari – 31 december, MSEK	Not	2013	2012
Den löpande verksamheten	29		
Resultat efter finansiella poster		677,3	476,6
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		48,6	81,0
Betald inkomstskatt		-117,3	-128,2
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital		608,6	429,3
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Förändring av rörelsefordringar		43,2	85,9
Förändring av rörelseskulder		-226,7	-32,5
Kassaflöde från den löpande verksamheten		425,1	482,7
Investeringsverksamheten			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-46,9	-22,5
Avyttring av materiella anläggningstillgångar		5,6	1,3
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-16,5	-13,3
Förvärv av rörelse	3	-107,0	-1 182,7
Erlagda tilläggsköpeskillningar och successiva förvärv		-34,7	-9,9
Avyttring av finansiella tillgångar		1,0	1,6
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-198,5	-1 225,6
Finansieringsverksamheten			
Upptagna lån		69,5	1 264,8
Amortering av lån		-300,8	-89,7
Utbetald utdelning (inklusive innehav utan bestämmande inflytande)		-217,2	-173,6
Återköp av egna aktier		-80,6	-94,4
Emissionskostnader vid apportemission		—	-5,5
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-529,1	901,8
Årets kassaflöde		-302,6	158,9
Likvida medel vid årets början		497,7	345,3
Kursdifferens i likvida medel		-7,5	-6,6
Likvida medel vid årets slut		187,7	497,7

Resultaträkning för moderbolaget

1 januari – 31 december, MSEK	Not	2013	2012
Rörelsens intäkter			
Nettoomsättning		301,5	246,2
Övriga rörelseintäkter	4	156,3	127,5
		457,7	373,7
Rörelsens kostnader			
Övriga externa kostnader	5, 24	-266,9	-200,8
Personalkostnader	6	-97,2	-83,6
Av- och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	11, 12	-16,4	-13,6
Övriga rörelsekostnader	7	-148,0	-124,4
Rörelseresultat		-70,7	-48,7
Resultat från finansiella poster			
Resultat från andelar i koncern- och intresseföretag	8	27,6	134,4
Ränteintäkter och liknande resultatposter	8	7,5	5,3
Räntekostnader och liknande resultatposter	8	-49,6	-15,9
		-14,5	123,8
Resultat efter finansiella poster		-85,2	75,1
Bokslutsdispositioner	9	609,4	335,7
Resultat före skatt		524,1	410,8
Skatt	20	-109,0	-67,0
Årets resultat		415,1	343,8
Övrigt totalresultat		0,6	—
Totalresultat för perioden		415,7	343,8

Balansräkning för moderbolaget

Per den 31 december, MSEK	Not	2013	2012
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar	11	15,4	9,4
Materiella anläggningstillgångar	12	59,7	53,8
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i koncernföretag	27	4 876,1	5 218,5
Andelar i intresseföretag	13	—	7,3
Fordringar hos koncernföretag	26	20,4	16,9
Långfristiga fordringar		7,7	5,3
Summa anläggningstillgångar		4 979,3	5 311,2
Omsättningstillgångar			
Kortfristiga fordringar			
Kundfordringar		0,4	2,4
Fordringar hos koncern- och intresseföretag	26	730,8	564,1
Aktuella skattefordringar	20	—	11,9
Övriga fordringar		14,4	30,3
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	15	56,9	51,1
Summa kortfristiga fordringar		802,5	659,8
Kassa och bank		29,1	39,3
Summa omsättningstillgångar		831,6	699,1
Summa tillgångar		5 810,9	6 010,3

Per den 31 december, MSEK	Not	2013	2012
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital	16		
Bundet eget kapital			
Aktiekapital (1 608 876 serie A, 37 877 259 serie B, totalt 39 486 135 aktier med kvotvärde 5 kronor)		197,4	200,2
Reservfond		46,9	46,9
Fritt eget kapital			
Överkursfond		1 118,1	1 188,5
Fond för verkligt värde		0,6	—
Balanserat resultat		1 720,2	1 582,3
Årets resultat		415,1	343,8
Summa eget kapital		3 498,3	3 361,7
Obeskattade reserver	28	122,5	126,4
Avsättningar			
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	18	24,5	26,0
Uppskjuten skatteskuld		3,3	1,9
Övriga avsättningar	19	274,8	644,3
Summa avsättningar		302,6	672,2
Långfristiga skulder			
Personalkonvertibel	17	150,2	79,6
Skulder till kreditinstitut	17	450,0	700,0
Skulder till koncernföretag	26	0,2	0,2
Övriga skulder	22	2,9	—
Summa långfristiga skulder		603,3	779,8
Kortfristiga skulder			
Skulder till kreditinstitut	17	376,3	427,0
Leverantörsskulder		83,2	73,7
Skulder till koncernföretag	26	755,6	531,9
Aktuell skatteskuld	20	22,5	—
Övriga skulder	22	2,4	2,0
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	21	44,2	35,6
Summa kortfristiga skulder		1 284,1	1 070,2
Summa eget kapital och skulder		5 810,9	6 010,3
Ställda säkerheter och eventalförpliktelser för moderbolaget			
Ställda säkerheter	25	Inga	Inga
Eventalförpliktelser	25	95,7	106,8

Rapport över förändring av eget kapital för moderbolaget

MSEK	Bundet eget kapital		Fritt eget kapital				Totalt eget kapital
	Aktiekapital	Reservfond	Överkursfond	Fond för verkligt värde	Balanserat resultat	Årets resultat	
Ingående eget kapital 2012-01-01	170,3	46,9	431,1	—	1 737,9	—	2 386,2
Årets resultat						343,8	343,8
Totalresultat för perioden	—	—	—	—	—	343,8	343,8
Utdelningar					-168,0		-168,0
Apportemission	29,9		850,0				879,9
Emissionskostnader			-5,5				-5,5
Värde av konverteringsrätt			9,2				9,2
Skatt på värde av konverteringsrätt			-2,0				-2,0
Återköp av egna aktier			-94,4				-94,4
Aktiesparprogram					12,5		12,5
Utgående eget kapital 2012-12-31	200,2	46,9	1 188,5	—	1 582,3	343,8	3 361,7
Ingående eget kapital 2013-01-01	200,2	46,9	1 188,5	—	1 926,1	—	3 361,7
Årets resultat						415,1	415,1
Övrigt totalresultat				0,6			0,6
Totalresultat för perioden	—	—	—	0,6	—	415,1	415,7
Utdelningar					-214,6		-214,6
Värde av konverteringsrätt			9,6				9,6
Skatt på värde av konverteringsrätt			-2,1				-2,1
Återköp/försäljning av egna aktier			-80,6				-80,6
Indrag av egna aktier	-2,8		2,8				0,0
Aktiesparprogram					8,7		8,7
Utgående eget kapital 2013-12-31	197,4	46,9	1 118,1	0,6	1 720,2	415,1	3 498,3

För kompletterande uppgifter, se not 16.

Kassaflödesanalys för moderbolaget

1 januari – 31 december, MSEK	Not	2013	2012
Den löpande verksamheten	29		
Resultat efter finansiella poster		-85,2	75,1
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		143,8	15,0
Betald inkomstskatt		-76,3	-96,1
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital		-17,7	-6,0
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Förändring av rörelsefordringar		132,8	16,1
Förändring av rörelseskulder		597,6	374,2
Kassaflöde från den löpande verksamheten		712,7	384,3
Investeringsverksamheten			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-21,4	-6,2
Avyttring av materiella anläggningstillgångar		5,9	—
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-12,7	-8,7
Förvärv av dotterbolag		—	-1 240,1
Lämnade aktieägartillskott		-144,5	-76,0
Erlagda tilläggsköpeskillingar		-30,7	-2,7
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-203,4	-1 333,8
Finansieringsverksamheten			
Upptagna lån		76,6	1 264,8
Amortering av lån		-300,8	-50,0
Utbetald utdelning		-214,6	-168,0
Emissionskostnader		—	-5,5
Återköp av egna aktier		-80,6	-94,4
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-519,4	947,0
Årets kassaflöde		-10,2	-2,4
Likvida medel vid årets början		39,3	41,7
Likvida medel vid årets slut		29,1	39,3



Innehåll

Not 1	Redovisningsprinciper	68
Not 2	Segmentsrapportering	73
Not 3	Förvärv av rörelse	73
Not 4	Övriga rörelseintäkter	75
Not 5	Arvode och kostnadsersättning till revisorer	75
Not 6	Anställda och personalkostnader	75
Not 7	Övriga rörelsekostnader	78
Not 8	Finansnetto	78
Not 9	Bokslutsdispositioner	78
Not 10	Resultat per aktie	78
Not 11	Immateriella anläggningstillgångar	79
Not 12	Materiella anläggningstillgångar	80
Not 13	Andelar i intresseföretag	80
Not 14	Finansiella placeringar	80
Not 15	Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	81
Not 16	Eget kapital	81
Not 17	Lån och krediter	81
Not 18	Pensionsförpliktelser	83
Not 19	Övriga avsättningar	84
Not 20	Skatter	85
Not 21	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	86
Not 22	Finansiella tillgångar och skulder	8
Not 23	Finansiella risker och finanspolicy	88
Not 24	Operationell leasing	89
Not 25	Ställda säkerheter, eventalförpliktelser och eventualtillgångar	89
Not 26	Transaktioner med närstående	90
Not 27	Koncernföretag	90
Not 28	Obeskattade reserver	92
Not 29	Kassaflödesanalis	92
Not 30	Händelser efter balansdagen	92
Not 31	Kritiska uppskattningar och bedömningar	92
Not 32	Uppgifter om moderbolaget	92

Nytt landmärke i Göteborg

I februari 2014 samlades 1 200 ÅF-medarbetare i ett och samma hus på Grafiska vägen 2 i Göteborg. I samarbete med Skanska har ÅF bidragit till att fastigheten fått en stark miljöprofil och lägsta möjliga energianvändning.

Foto: Nicholas Almanakis

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 föranses 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.

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 31.

De nedan angivna redovisningsprinciperna för koncernen har tillämpats konsekvent på samtliga perioder som presenteras i koncernens finansiella rapporter, om inte annat framgår nedan. Koncernens redovisningsprinciper har tillämpats konsekvent på rapportering och konsolidering av moderbolag, dotterföretag samt intagande av intresseföretag i koncernredovisningen.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har godkänts för utfärdande av styrelsen den 10 mars 2014. Koncernens resultat- och balansräkning och moderbolagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämma den 5 maj 2014.

1.3 Ändrade redovisningsprinciper och upplysningskrav

1.3.1 Ändrade och nya redovisningsprinciper för året

IAS 1 "Utformning av finansiella rapporter"

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.

IAS 19 "Ersättningar till anställda"

Ändringen innebär att kostnader för tjänstgöring avseende tidigare år redovisas omgående. Räntekostnader och förväntad avkastning på förvaltningsstillgångar ersätts av en nettoränta som beräknas med hjälp av diskonteringsräntan, baserat på nettoöverskottet eller nettounderskottet i den förmånsbestämda planen. Effekten av den ändrade standarden är oväsentlig.

IAS 36 "Nedskrivningar"

En ändring har gjorts avseende upplysningar om återvinningsvärdet för icke-finansiella tillgångar. Ändringen tar bort ett krav på upplysningar om återvinningsvärdet för kassagenererande enheter som hade införts. Ändringen är inte obligatorisk förrän 1 januari 2014 men koncernen har valt att tillämpa denna från 1 januari 2013.

1.3.2 Framtida ändringar av redovisningsprinciper

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

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 eventualförpliktelser. Det koncernmässiga anskaffningsvärdet fastställs genom en förvärvsanalys i anslutning till rörelseförvärvet. I analysen fastställs dels anskaffningsvärdet för andelar eller rörelsen, dels det verkliga värdet av förvärvade identifierbara tillgångar samt övertagna skulder, eventualförpliktelser och för emitterade egetkapitalinstrument som lämnats som vederlag i utbyte mot de förvärvade nettotillgångarna.

Skilnaden mellan anskaffningsvärdet för dotterföretagsaktierna och det verkliga värdet av förvärvade tillgångar, övertagna skulder och eventualförpliktelser utgör koncernmässig goodwill.

Dotterföretags finansiella rapporter tas in i koncernredovisningen från och med förvärvstidpunkten till det datum då det bestämmande inflytandet upphör.

1.6.2 Intresseföretag

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 koncern-

forts. **Not 1**

mässig 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 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. Förtäta 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 orealiserade vinster eller förluster som uppkommer från transaktioner mellan koncernföretag, elimineras i sin helhet vid upprättandet av koncernredovisningen.

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

1.7 Utländsk valuta

1.7.1 Transaktioner i utländsk valuta

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

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

1.7.2 Utländska verksamheters finansiella rapporter

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

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

1.8 Intäkter

Intäkter från utförda tjänster redovisas i enlighet med IAS 18. Successiv instavärkning tillämpas på alla de uppdrag där utfallet kan beräknas på ett tillfredsställande sätt. Huvuddelen av uppdragen utförs på löpande räkning varvid intäkterna redovisas när arbetet utförs och faktureras normalt kunderna på följande 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 befarade 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 räntointäkter på bankmedel och fordringar, räntekostnader på lån, lånekostnader, utdelningsintäkter och valutakursdifferenser på lån.

Räntointäkter 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. Räntointäkter inkluderar periodiserade belopp av transaktionskostnader och eventuella rabatter, premier och andra skillnader mellan det ursprungliga värdet av fordran och det belopp som erhålls vid förfall.

Lånekostnader belastar resultatet för den period till vilken de hänförs. Kostnad som uppkommer vid upptagande av lån fördelas över lånets löptid på basis av den redovisade skulden.

Utdelningsintäkt redovisas när rätten att erhålla betalning fastställts.

1.10 Finansiella instrument

Finansiella instrument som redovisas i balansräkningen inkluderar på tillgångssidan likvida medel, kundfordringar, aktier och andra eget kapital-instrument 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 realiserar, förfaller eller bolaget förlorar kontrollen över dem. Detsamma gäller för del av en finansiell tillgång. En finansiell skuld tas bort från balansräkningen när förpliktelsen i avtalet fullgörs eller på annat sätt utsläcks. Detsamma gäller för del av en finansiell skuld.

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

Verkligt värde på noterade finansiella tillgångar motsvaras av tillgångens noterade köpkurs på balansdagen. För ytterligare information se not 22.

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 rörelseresultatet eller inom finansnettot 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 Andra finansiella skulder

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

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

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

1.11 Derivatinstrument och säkringsåtgärder

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

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.

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.

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 leasetagaren, 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. Huvudindelningen är byggnader och mark. Ingen avskrivning sker på komponenten mark vars nyttjandeperiod bedöms som obegränsad. Byggnaderna består emellertid av flera komponenter vars nyttjandeperioder varierar. Nyttjandeperioderna har bedömts variera mellan 40–100 år på dessa komponenter.

Bedömning av en tillgångs restvärde och nyttjandeperiod görs årligen.

1.13 Immateriella tillgångar

1.13.1 Goodwill

Goodwill representerar skillnaden mellan anskaffningsvärdet för rörelseförvärv och det verkliga värdet av förvärvade tillgångar, övertagna skulder samt 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.

forts. **Not 1**

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 förvärfvas 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 hänförs. 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 obestämdd 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
Orderstock	2–5 år
Kundrelationer	10–20 år
Varumärke	2–5 år

1.14 Nedskrivningar

De redovisade värdena för koncernens tillgångar – med undantag för tillgångar för försäljning redovisade enligt IFRS 5 och uppskjutna skattefordringar – 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 omförs 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 värde som skulle ha redovisats, med avdrag för avskrivning där så är aktuellt, om ingen nedskrivning gjorts.

Nedskrivningar av lånefordringar och kundfordringar som redovisas till upplupet anskaffningsvärde återförs om en senare ökning av återvinningsvärdet objektivt kan hänföras till en händelse som inträffat efter det att nedskrivningen gjordes.

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

1.15 Utdelning

Utdelningar redovisas som skuld efter det att bolagsstämman godkänt utdelningen.

1.16 Ersättningar till anställda

1.16.1 Avgiftsbestämda pensionsplaner

Förpliktelser avseende avgifter till avgiftsbestämda pensionsplaner redovisas som en kostnad i resultaträkningen när de uppstår.

1.16.2 Förmånsbestämda pensionsplaner

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

Aktuariella vinster och förluster redovisas i övrigt totalresultat för den period då de uppstår. Koncernens nettoskuld, vilken också redovisas i balansräkningen, för respektive förmånsbestämd plan består av nuvärdet av förpliktelsen med avdrag för förvaltningstillgångarnas verkliga värde. Om värdet på förvaltningstillgångar överstiger värdet på förpliktelsen uppstår ett överskott vilket redovisas som en förvaltningstillgång under anläggningstillgångar. Kostnader avseende tjänstgöring under tidigare perioder redovisas direkt i resultaträkningen.

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

1.16.3 Aktierelaterad ersättning

Genom beslutade aktiesparprogram kan anställda erhålla prestationsrelaterade matchningsaktier för aktier som de själv köpt inom ramen för aktieprogrammen. För dessa aktiesparprogram redovisas lönekostnader med motsvarande ökning inom eget kapital för matchningsaktier under intjänandeperioden (3 år) baserat på aktiernas verkliga värde vid tidpunkten för den anställdes köp av aktier inom ramen för programmet. Under intjänandeperioden görs avsättningar för beräknade sociala avgifter. Återköp av egna aktier för att uppfylla leveransåtagandet enligt utestående aktiesparprogram redovisas i eget kapital.

1.16.4 Ersättningar vid uppsägning

En avsättning redovisas i samband med uppsägningar av personal endast om företaget är bevisligen förpliktligt att avsluta en anställning före den normala tidpunkten eller när ersättningar lämnas som ett erbjudande för

att uppmuntra frivillig avgång. För att företaget ska vara förpliktigt att avsluta en anställning krävs bland annat en detaljerad plan som minst innehåller arbetsplats, befattningar och ungefärligt antal berörda personer samt ersättningarna för varje personalkategori eller befattning och tiden för planens genomförande.

1.17 Avsättningar

En avsättning redovisas i balansräkningen när koncernen har en befintlig legal eller informell förpliktelse som en följd av en inträffad händelse, och det är troligt att ett utflöde av ekonomiska resurser kommer att krävas för att reglera förpliktelsen samt en tillförlitlig uppskattning av beloppet kan göras. Där effekten av när i tiden betalning sker är väsentlig, beräknas avsättningar genom diskontering av det förväntade framtida kassaflödet till en räntesats före skatt som återspeglar aktuella marknadsbedömningar av pengars 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 respektive eget kapital varvid tillhörande skatteeffekt redovisas i övrigt totalresultat respektive eget kapital.

Aktuell skatt är skatt som ska betalas eller erhållas avseende aktuellt år, med tillämpning av de skattesatser som är beslutade eller i praktiken beslutade per balansdagen, hit hör även justering av aktuell skatt hänförlig till tidigare perioder.

Uppskjuten skatt beräknas enligt balansräkningsmetoden med utgångspunkt i temporära skillnader mellan redovisade och skattemässiga värden på tillgångar och skulder. Följande temporära skillnader beaktas inte; för temporär skillnad som uppkommit vid första redovisningen av goodwill, första redovisningen av tillgångar och skulder som inte är rörelseförvärv och vid tidpunkten för transaktionen inte påverkar vare sig redovisat eller skattepliktigt resultat, vidare beaktas inte heller temporära skillnader hänförliga till andelar i dotter- och intresseföretag där 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.

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

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

1.19 Eventualförpliktelser (ansvarsförbindelser)

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

1.20 Resultat per aktie

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

1.21 Moderbolagets redovisningsprinciper

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

De nedan angivna redovisningsprinciperna för moderbolaget har tillämpats konsekvent på samtliga perioder som presenteras i moderbolagets finansiella rapporter.

Skillnader mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper

1.21.1 Dotterföretag och intresseföretag

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

1.21.2 Materiella anläggningstillgångar

Leasade tillgångar

I moderbolaget redovisas samtliga leasingavtal enligt reglerna för operationell leasing.

1.21.3 Finansiella garantier

Moderbolagets finansiella garantiavtal består i huvudsak av borgensförbindelser till förmån för dotterföretag och intresseföretag. Finansiella garantier innebär att bolaget har ett åtagande att ersätta innehavaren av ett skuldinstrument för förluster som denne ådrar sig på grund av att en given 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.

1.21.4 Ersättningar till anställda

Förmånsbestämda pensionsplaner

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

1.21.5 Skatter

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

1.21.6 Koncernbidrag och aktieägartillskott för juridiska personer

Såväl erhållna som lämnade koncernbidrag redovisas som bokslutsdisposition.

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

2 Segmentsrapportering

	Industry		Infrastructure		International		Technology		Koncerngemensamt och eliminerings		Koncernen	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Intäkter och kostnader												
Försäljning till externa kunder	2 301	1 618	2 362	1 842	1 216	1 291	2 470	881	-11	164	8 337	5 796
Försäljning mellan segment	53	36	44	50	9	15	53	27	-159	-128	—	—
Nettoomsättning	2 354	1 653	2 406	1 892	1 225	1 307	2 523	908	-170	36	8 337	5 796
Rörelsekostnader	-2 108	-1 454	-2 097	-1 671	-1 133	-1 233	-2 329	-822	228	-78	-7 441	-5 258
Av- och nedskrivningar immateriella anläggningstillgångar	-4	-1	-9	-6	-5	-6	-13	0	-103	-6	-133	-19
Av- och nedskrivningar materiella anläggningstillgångar	-4	-3	-9	-8	-12	-13	-2	-1	-14	-13	-41	-38
Rörelseresultat	238	195	290	207	75	55	179	84	-59	-61	722	481
Rörelsemarginal, %	10,1	11,8	12,0	10,9	6,1	4,2	7,1	9,3			8,7	8,3
Tillgångar och skulder												
Operativa tillgångar	1 633	1 211	1 946	1 702	1 398	1 668	2 552	406	-455	2 529	7 074	7 516
Operativa skulder	1 357	1 106	2 059	1 360	1 336	1 612	806	317	-2 157	-301	3 400	4 094

Ovanstående historiska siffror är justerade i enlighet med de organisationsförändringar som genomfördes 1 juli 2013.

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 marknadsmässigt internpris, vilket bygger på principen om "armlängds avstånd" det vill säga mellan parter som är oberoende av varandra, välinformerade och med ett intresse av att transaktionerna genomförs.

Alla koncernens operativa tillgångar och skulder har hänförs direkt till divisionen eller fördelats per division. De koncerngemensamma posterna avser traditionella moderbolagsfunktioner. Samma redovisningsprinciper gäller för rörelsesegment som koncernen i övrigt. Det finns inte någon enskild kund vars försäljning uppgår till 10 procent eller mer av koncernens totala försäljning.

Poster av engångskaraktär har belastat 2013 års rörelseresultat med netto 2 MSEK. De ingående posterna är dels integrationskostnader relaterade till förvärvet av Epsilon om -55 MSEK, dels engångsposter redovisade under det fjärde kvartalet uppgående till +53 MSEK. Engångsposterna avser omvärdering av villkorad köpeskillning för Epsilon och ett förvärv i Tjeckien om 143 MSEK, nedskrivning goodwill om -95 MSEK, nedskrivning av rörelsetillgångar om -25 MSEK samt avyttring av

pensionsförpliktelse i Schweiz om 30 MSEK. Resultateffekten av dessa poster redovisas inom "Koncerngemensamt och eliminerings" för att inte påverka analysen av de rörelsedrivande divisionernas resultat. Kostnader och intäkter avseende fd Epsilon redovisas i övrigt inom divisionerna Technology och Industry. Övriga engångsposter härrör från länder som i övrigt redovisas inom division International.

Under 2012 ingår omsättning och resultat från det förvärvade bolaget Epsilon för perioden 29 november–31 december i "Koncerngemensamt och eliminerings". Fr o m 1 januari 2013 har Epsilon integrerats i division Technology och division Industry.

Per geografiskt område	Nettoomsättning		Anläggnings-tillgångar	
	2013	2012	2013	2012
Sverige	6 239	4 048	3 006	3 171
Norge	691	269	634	478
Schweiz	390	426	445	315
Övriga länder	1 017	1 053	349	579
Summa	8 337	5 796	4 434	4 543

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

3 Förvärv av rörelse

Förvärv 2013

ÅF har under 2013 förvärvat samtliga aktier i Kåre Hagen AS och Hjertnes Byggrådgivning AS i Norge. I Sverige har Konfem AB, Teknogram AB, Connect Konsult AB och Ljusarkitektur Sweden AB förvärvats. Därutöver har ett antal mindre rörelseförvärv skett i Sverige och Norge. Sammanlagt har ÅF förvärvat 13 verksamheter med 167 anställda. Av den nedan redovisade köpeskillingen inklusive beräknad villkorad köpeskillning avser 131 MSEK Kåre Hagen AS och 100 MSEK övriga förvärv. Inget förvärv är enskilt väsentligt, därför redovisas samtliga tillsammans i uppställningarna nedan.

Två större förvärv har hittills genomförts avseende 2014. Mer information avseende dessa finns i not 30.

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.

Summa förvärvade företags nettotillgångar vid förvärvstidpunkten 2013

2013	Identifierbara tillgångar och skulder	Verkligt värde justering	Verkligt värde redovisat i koncernen
Immateriella anläggningstillgångar	—	10,9	10,9
Materiella anläggningstillgångar	1,2	—	1,2
Kundfordringar och övriga fordringar	39,2	—	39,2
Likvida medel	27,2	—	27,2
Långfristiga avsättningar	—	-2,7	-2,7
Leverantörsskulder och övriga skulder	-42,6	—	-42,6
Netto identifierbara tillgångar och skulder	25,1	8,2	33,3
Koncerngoodwill			197,6
Köpeskillning inklusive beräknad villkorad köpeskillning			230,8
Transaktionskostnad			3,9
Avgår:			
Kassa (förvärvad)			27,2
Beräknad tilläggsköpeskillning			100,6
Netto kassautflöde			107,0

forts. Not 3

Goodwill

Goodwill avser i huvudsak humankapital i form av medarbetarkompetens samt synergieffekter. Goodwillen förväntas inte vara skattemässigt avdragsgill.

Villkorad köpeskillning

Avtalade villkorade tilläggsköpeskillningar i de förvärvade företagen är hänförliga till resultatutvecklingen i respektive företag under de kommande två till tre åren. Total villkorad köpeskillning för de förvärvade företagen kan maximalt utgå med 121 MSEK. För ytterligare upplysningar avseende villkorad köpeskillning, se not 22.

Förvärvsrelaterade utgifter

Transaktionskostnader redovisas som övriga rörelsekostnader i resultaträkningen.

Förvärvade fordringar

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

Intäkter och resultat förvärvade företag

Förvärvade företag/rörelser har under året bidragit till koncernens intäkter med 104 (326) MSEK och till rörelseresultatet med 14 (34) MSEK.

Om ovanstående förvärv hade genomförts den 1 januari 2013 hade de bidragit med en omsättning om 228 (2 635) och rörelseresultat om 27 (272).

Förvärv 2012

Under 2013 har de preliminära förvärvsanalyserna för Epsilon Holding AB och Advansia AS fastställts. Fastställandet innebär att goodwill minskade med 226 MSEK avseende Epsilon Holding AB och ökade med 58 MSEK avseende Advansia AS. Netto innebär fastställandet en minskning med 168 MSEK. Villkorade köpeskillning minskade med motsvarande belopp till följd av förändrade bedömningar rörande storleken på den villkorade köpeskillningen, kopplat till förhållanden som förelåg vid tidpunkten för de preliminära förvärvsanalysernas upprättande. Därutöver har även en omvärdering av den villkorade köpeskillningen för Epsilon avseende förändrade förhållanden efter förvärvet inneburit en rörelseintäkt om 136 MSEK och en motsvarande ytterligare minskning av den bedömda villkorade köpeskillningen. Ytterligare information om villkorade köpeskillningar finns i not 22.

Effekterna av ovanstående justeringar kan sammanfattas i följande tabell.

	Epsilon Holding AB	Advansia AS
Bedömd villkorad köpeskillning före fastställande av PPA	500	74
Bedömd villkorad köpeskillning per 31 december 2013	138	132
Justering av villkorad köpeskillning	-362	58
Varav justering goodwill	-226	58
Varav justering i resultaträkningen (intäkt)	-136	-

De slutliga förvärvsanalyserna för dessa två förvärv ser ut som följer.

Epsilons förvärvade nettotillgångar vid förvärvstidpunkten (slutlig förvärvsanalys)

2012	Identifierbara tillgångar och skulder	Verkligt värde justering	Verkligt värde redovisat i koncernen
Immateriella anläggningstillgångar	2,9	307,2	310,1
Materiella anläggningstillgångar	7,2	—	7,2
Kundfordringar och övriga fordringar	699,2	—	699,2
Likvida medel	31,9	—	31,9
Långfristiga avsättningar	-16,0	-67,6	-83,6
Leverantörsskulder och övriga skulder	-530,7	—	-530,7
Netto identifierbara tillgångar och skulder	194,5	239,6	434,1
Koncerngoodwill			1 562,4
Köpeskillning inklusive beräknad tilläggsköpeskillning			1 996,5
Transaktionskostnad			11,0
Avgår:			
Kassa (förvärvad)			31,9
Beräknad tilläggsköpeskillning			274,9
Apportemission			879,9
Netto kassautflöde			820,8

Advansias förvärvade nettotillgångar vid förvärvstidpunkten (slutlig förvärvsanalys)

2012	Identifierbara tillgångar och skulder	Verkligt värde justering	Verkligt värde redovisat i koncernen
Immateriella anläggningstillgångar	—	35,4	35,4
Materiella anläggningstillgångar	2,4	—	2,4
Kundfordringar och övriga fordringar	66,4	—	66,4
Likvida medel	66,7	—	66,7
Långfristiga avsättningar	-2,1	-9,9	-12,0
Leverantörsskulder och övriga skulder	-74,5	—	-74,5
Netto identifierbara tillgångar och skulder	58,9	25,5	84,4
Koncerngoodwill			439,9
Köpeskillning inklusive beräknad tilläggsköpeskillning			524,3
Transaktionskostnad			1,8
Avgår:			
Kassa (förvärvad)			66,7
Beräknad tilläggsköpeskillning ¹⁾			138,6
Netto kassautflöde			320,8

¹⁾ Per 31 december 2013 uppgår den redovisade villkorade köpeskillningen till 132 MSEK, skillnaden mot beräknad enligt ovan beror på kursförändringar.

forts. Not 3

Övriga förvärvade företags nettotillgångar vid förvärvstidpunkten ÅF har under 2012 förvärvat samtliga aktier i Sivilingeniörerna Munthe-Kaas og Udnes AS i Norge, VTB i Kristianstad AB, Bygganalys AB och Demikon D-Miljö AB i Sverige samt ett antal mindre rörelseförvärv i Sverige och Danmark.

2012	Identifierbara tillgångar och skulder	Verkligt värde justering	Verkligt värde redovisat i koncernen
Immateriella anläggningstillgångar	—	3,3	3,3
Materiella anläggningstillgångar	2,0	—	2,0
Kundfordringar och övriga fordringar	25,7	—	25,7
Likvida medel	8,5	—	8,5
Långfristiga avsättningar	—	-0,8	-0,8
Leverantörsskulder och övriga skulder	-26,0	—	-26,0
Netto identifierbara tillgångar och skulder	10,2	2,5	12,7
Koncerngoodwill			66,5
Köpeskilling inklusive beräknad tilläggsköpeskilling			79,2
Transaktionskostnad			0,1
Avgår:			
Kassa (förvärvat)			8,5
Beräknad tilläggsköpeskilling			29,7
Netto kassautflöde			41,1

Summa förvärvade företags nettotillgångar vid förvärvstidpunkten 2012

2012	Identifierbara tillgångar och skulder	Verkligt värde justering	Verkligt värde redovisat i koncernen
Immateriella anläggningstillgångar	2,9	345,9	348,8
Materiella anläggningstillgångar	11,6	—	11,6
Kundfordringar och övriga fordringar	791,3	—	791,3
Likvida medel	107,1	—	107,1
Långfristiga avsättningar	-18,1	-78,3	-96,4
Leverantörsskulder och övriga skulder	-631,2	—	-631,2
Netto identifierbara tillgångar och skulder	263,6	267,6	531,2
Koncerngoodwill			2 068,8
Köpeskilling inklusive beräknad tilläggsköpeskilling			2 600,0
Transaktionskostnad			12,9
Avgår:			
Kassa (förvärvat)			107,1
Beräknad tilläggsköpeskilling			443,2
Apportemission ¹⁾			879,9
Netto kassautflöde			1 182,7

¹⁾ Apportemissionen är fastställd till 5 985 915 aktier värderade till kursen vid förvärvstidpunkten, 147 kronor per aktie.

Antal anställda i förvärvade företag/rörelser uppgår till 1 941.

4 Övriga rörelseintäkter

Koncernen	2013	2012
Valutakursvinster	3,3	2,0
Resultat vid avyttring av anläggningstillgångar	—	0,4
Justering av villkorad köpeskilling	144,5	—
	147,8	2,4

Övriga rörelseintäkter på 156,3 (127,5) MSEK i moderbolaget avser i huvudsak vidarefakturering av hyreskostnader till framförallt dotterbolagen.

5 Arvode och kostnadsersättning till revisorer

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Revisionsbolaget EY				
Revisionsuppdrag	5,1	4,3	0,8	0,8
Skatterådgivning	0,3	0,1	0,3	—
Andra uppdrag	1,4	4,3	0,8	3,6
	6,8	8,7	1,9	4,4
Övriga revisorer				
Revisionsuppdrag	0,3	0,4	0,1	—
Skatterådgivning	0,3	—	—	—
Andra uppdrag	1,4	0,9	0,3	0,6
	2,0	1,3	0,4	0,6

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

6 Anställda och personalkostnader

De sammanlagda ersättningarna ingår i resultaträkningen under rubriken personalkostnader.

Genomsnittligt antal årsanställda, med fördelning på kvinnor och män

	2013			2012		
Moderbolaget	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Totalt
Sverige	55	29	84	52	22	74
Dotterföretagen						
Sverige	927	4 115	5 042	575	2 753	3 328
Ryssland	193	138	331	199	148	347
Norge	67	217	285	34	107	141
Finland	38	156	195	40	172	212
Schweiz	46	142	188	54	153	207
Tjeckien	30	146	176	36	139	175
Danmark	22	127	149	19	108	127
Indien	8	43	51	11	43	54
Spanien	12	25	37	13	19	32
Estland	6	29	35	6	27	33
Litauen	7	15	22	6	26	32
Turkiet	4	17	20	3	17	20
Övriga	15	36	51	9	17	26
Koncernen totalt	1 431	5 235	6 666	1 057	3 751	4 808
Intresseföretagen, totalt			16			30
Totalt genomsnittligt antal årsanställda inklusive intresseföretag			6 682			4 838

Könsfördelning i styrelsen och koncernledning

	Andel kvinnor, %	
Koncernen	2013	2012
Styrelsen	44	30
Koncernledning	25	20

Löner, andra ersättningar och sociala kostnader

Koncernen	2013		2012	
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader	Löner och ersättningar	Sociala kostnader
Styrelsen och ledande befattningshavare	37,0	21,1	31,1	16,1
varav årlig rörlig ersättning	6,3	2,0	6,1	1,9
varav pensionskostnader ¹⁾	—	9,4	—	6,7
Övriga anställda	3 150,1	1 184,9	2 278,9	832,8
varav årlig rörlig ersättning	96,8	30,4	107,7	33,8
varav pensionskostnader ^{1) 2)}	—	369,5	—	274,0
	3 187,1	1 206,0	2 310,0	848,8

¹⁾ Inklusive lagstadgade avgifter.

²⁾ Uppgifterna är exklusive engångseffekter av pensioner i Schweiz, se vidare not 18.

Moderbolaget	2013		2012	
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader	Löner och ersättningar	Sociala kostnader
Styrelse och verkställande direktör	9,6	5,3	9,5	4,6
varav årlig rörlig ersättning	1,4	0,4	2,2	0,7
varav pensionskostnader ¹⁾	—	2,1	—	1,6
Övriga anställda	52,2	25,2	41,4	21,0
varav årlig rörlig ersättning	6,1	1,9	5,5	1,7
varav pensionskostnader ¹⁾	—	9,7	—	8,4
	61,8	30,6	51,0	25,6

¹⁾ Inklusive lagstadgade avgifter.

Ersättningar till ledande befattningshavare

Riktlinjer för ersättningar enligt beslut på årsstämman 2013

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 "farfarsprincipen" innebärande att varje chefs överordnade alltid skall vara inblandad och godkänna befattningshavarens ersättningsvillkor.

Ersättning till ledande befattningshavare kan bestå av följande komponenter: grundlön, rörlig ersättning, pension samt långsiktiga incitamentsprogram. Övriga ersättningar kan utges och avser i huvudsak tjänstebil.

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

Grundlön och rörlig ersättning

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

För att främja möjligheterna att möta de utmaningar som integrationen av Epsilons verksamhet innebär inrättades ett särskilt incitamentsprogram av engångskaraktär 2013. Programmet erbjöds ett fåtal nyckelpersoner och ger möjlighet till en extra ersättning om maximalt 60 procent av den fasta grundlönen under perioden 2013–2015 om ÅF vid utgången av år 2015 uppnått vissa finansiella mål, som är kopplade till integrationen.

Ersättning till styrelsen fastställd av årsstämman 2013

Vid bolagsstämman den 26 april 2013 beslutades om en ersättning för styrelsearbete, inräknat ersättning för utskottsarbete, för 2013 om totalt 2 895 000 kronor. Ordförande erhöll 550 000 kronor och styrelseledamöter som inte är anställda i koncernen erhöll 250 000 kronor var.

Vidare beslutades att arvode för utskottsarbete ska utgå med 45 000 kronor till respektive utskottsmedlem i revisionsutskottet och med 45 000 kronor till respektive utskottsmedlem i ersättningsutskottet som inte är anställd i koncernen samt att arvode ska utgå med 90 000 kronor till revisionsutskottets ordförande och 75 000 kronor till ersättningsutskottets ordförande.

Ersättning till styrelsen under 2013

Ersättning till styrelse beslutas årligen på stämman och avser perioden fram till nästa årsstämma. Det medför att två kvartal avser styrelsearvode som beslutades på ordinarie bolagsstämma 2012 och två kvartal avser arvoden som beslutades på ordinarie bolagsstämma 2013.

Under 2013 kostnadsfördes totalt ett styrelsearvode i moderbolaget på 2 552 500 (2 205 900) 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 2013

Ledamot	Arvode i SEK		
	Styrelse	Utskott	Totalt
Ulf Dinkelspiel	500 000	114 000	614 000
Marika Fredriksson	125 000	—	125 000
Eva-Lotta Kraft	100 000	22 500	122 500
Anders Narvinger	225 000	42 000	267 000
Björn O. Nilsson	225 000	—	225 000
Maud Olofsson	125 000	—	125 000
Joakim Rubin	225 000	22 500	247 500
Kristina Schauman	225 000	90 000	315 000
Anders Snell	225 000	19 500	244 500
Lena Treschow Torell	225 000	42 000	267 000
Totalt	2 200 000	352 500	2 552 500

Upplysningar avseende ersättningar till styrelseledamöter 2012

Ledamot	Arvode i SEK		
	Styrelse	Utskott	Totalt
Ulf Dinkelspiel	450 000	107 500	557 500
Patrik Enblad	100 000	—	100 000
Johan Glennmo	16 700	—	16 700
Eva-Lotta Kraft	200 000	45 000	245 000
Anders Narvinger	200 000	40 000	240 000
Björn O. Nilsson	200 000	—	200 000
Dan Olofsson	16 700	—	16 700
Joakim Rubin	100 000	—	100 000
Kristina Schauman	100 000	45 000	145 000
Helena Skåntorp	100 000	45 000	145 000
Anders Snell	200 000	—	200 000
Lena Treschow Torell	200 000	40 000	240 000
Totalt	1 883 400	322 500	2 205 900

Verkställande direktören/Koncernchefen

Årlig rörlig ersättning baseras på koncernens resultat samt ett antal i förväg fastställda mål och kan uppgå till högst 60 procent av den fasta grundlönen. Den fasta grundlönen för 2013 uppgår till 4,8 (4,3) 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 40 procent av respektive års grundlön. Under uppsägningstiden utgår oförändrad lön. Arbetsplikt under uppsägningstiden kan förekomma under maximalt ett år.

Dessutom ges möjlighet till en extra ersättning om maximalt 60 procent av den fasta grundlönen under perioden 2013–2015 om ÅF vid utgången av år 2015 uppnått vissa finansiella mål, som är kopplade till integrationen.

Koncernledning, exklusive verkställande direktören

Koncernledningen består av elva (nio) personer exklusive verkställande direktören. I andra respektive fjärde kvartalet 2013 har koncernledningen utökats med två personer.

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

forts. **Not 6**

Dessutom ges möjlighet till en extra ersättning om maximalt 60 procent av den fasta grundlönen under perioden 2013–2015 om ÅF vid utgången av år 2015 uppnått vissa finansiella mål, som är kopplade till integrationen.

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. Pensionsåldern för koncernledningen är 65 år.

En av koncernledningens medlemmar har pensionsvillkor som följer ITP-planen. Övriga har avgiftsbestämd pension där ett belopp motsvarande 30–35 procent av grundlönen avsätts årligen.

ÅF har inga utestående pensionsförpliktelser till nuvarande och tidigare styrelse och verkställande direktörer.

Beredning och beslutsprocess

Ersättningar till verkställande direktören för verksamhetsåret 2013 har beslutats av styrelsen på förslag från styrelsens ersättningsutskott. Ersättningar till övriga ledande befattningshavare har beslutats av verkställande direktören i samråd med ersättningsutskottet.

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.

Långsiktig rörlig ersättning

Prestationsrelaterat aktiesparprogram (PSP)

Generella förutsättningar

Prestationsrelaterat aktiesparprogram för nyckelpersoner infördes för första gången på ÅF under 2008. Pågående aktiesparprogram per balansdagen avser 2011, 2012 och 2013 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 aktiesparprogram kan spara ett belopp motsvarande maximalt 5 procent av sin fasta lön. 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 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 aktiesparprogram 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.

Om minimieresultatet inte uppnåtts sker ingen tilldelning av prestationsmatchningsaktier.

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

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

Under året har den första matchningen genomförts avseende PSP 2010. Målutfallet uppgick till 14,16% och kursen vid tilldelning var 204,50 SEK.

	Prestationsrelaterat aktiesparprogram (PSP)			Totalt
	2011	2012	2013	
Basvärde vinst per aktie, kronor	7,76	9,87	10,46	
Mål för genomsnittlig årlig ökning av vinst per aktie, %	5–15	5–15	5–15	
Antal deltagare vid tilldelning	95	19	21	
Tilldelning av matchningsaktie, antal	0–6	0–5	0–5	
Tilldelning av antal aktier vederlagsfritt per sparad aktie	1	1	1	
Maximalt antal matchningsaktier	163 000	34 000	55 000	252 000
Maximal utspädning av vinst per aktie, %	0,4	0,1	0,2	0,7
Årets avsättning, MSEK	10,5	2,4	1,2	14,1
Akkumulerad avsättning, MSEK	24,4	3,4	1,2	29,0
Minimikostnad, MSEK ¹⁾	5,6	1,3	1,5	8,4
Maximikostnad, MSEK ¹⁾	29,3	6,9	7,2	43,4
Sparperiod	juli 2011–juni 2012	juli 2012–juni 2013	juli 2013–juni 2014	
Slutdatum	juni 2014	juni 2015	juni 2016	

¹⁾ Beräknat på antal deltagare och aktiekurs på balansdagen.

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

	2013			2012		
	Verkställande direktören	Övriga medlemmar i koncernledningen ¹⁾	Totalt	Verkställande direktören	Övriga medlemmar i koncernledningen	Totalt
Lön inkl traktamente	4,9	21,0	25,9	4,4	15,6	20,0
Avsättningar för årlig rörlig ersättning intjänad under innevarande år	1,4	4,9	6,3	2,2	3,8	6,1
Avsättningar för långsiktig rörlig ersättning	0,5	1,5	2,0	0,8	2,1	2,8
Pensionskostnader ²⁾	2,1	7,3	9,4	1,6	5,1	6,7
Övriga sociala kostnader	2,6	8,5	11,1	2,5	6,4	8,9
Totalt	11,5	43,2	54,7	11,5	33,0	44,5

¹⁾ Inklusive avgångsvederlag på sammanlagt 5,9 MSEK.

²⁾ Inklusive lagstadgade avgifter.

7 Övriga rörelsekostnader

Koncernen	2013	2012
Valutakursförluster	—	3,5
Realisationsförlust vid avyttring av anläggnings-tillgångar	6,7	—
	6,7	3,5

Övriga rörelsekostnader på 148,0 (124,4) MSEK i moderbolaget avser hyreskostnader.

8 Finansnetto

Koncernen	2013	2012
Ränteintäkter ¹⁾	5,3	13,2
Valutakursvinster	8,0	3,8
Finansiella intäkter	13,3	16,9
Räntekostnader ¹⁾	-39,9	-9,8
Övriga finansiella kostnader	-8,8	-4,9
Valutakursförluster	-9,8	-6,1
Finansiella kostnader	-58,5	-20,8
Finansnetto	-45,2	-3,9

Moderbolaget	2013	2012
Ränteintäkter, koncernföretag	1,8	1,5
Ränteintäkter	0,5	1,6
Valutakursvinster	5,2	2,2
Utdelningar från koncern- och intresseföretag	156,3	134,4
Finansiella intäkter	163,8	139,7
Räntekostnader, koncernföretag	-0,8	-2,4
Resultat vid avyttring av andelar i koncern- och intresseföretag	-8,8	—
Nedskrivning av andelar i koncernföretag ²⁾	-119,9	—
Räntekostnader ¹⁾	-42,9	-10,4
Valutakursförluster	-5,9	-3,1
Finansiella kostnader	-178,3	-15,9
Finansnetto	-14,5	123,8

¹⁾ Inkluderar ränta på pensionsavsättningar.

²⁾ Avser nedskrivning av aktierna i Ryssland och Spanien.

9 Bokslutsdispositioner

Moderbolaget	2013	2012
Skillnad mellan redovisad avskrivning och avskrivning enligt plan	3,9	-5,5
Erhållna koncernbidrag	606,7	434,2
Lämnade koncernbidrag	-1,2	-1,7
Avsättning till periodiseringsfond	—	-91,3
	609,4	335,7

10 Resultat per aktie

SEK	Före utspädning		Efter utspädning	
	2013	2012	2013	2012
Resultat per aktie	13,41	10,13	13,20	10,02

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 2013 har baserats på årets resultat hänförligt till moderbolagets stamaktieägare uppgående till 522,8 (345,0) MSEK och på ett vägt genomsnittligt antal utestående aktier under 2013 uppgående till 38 985 682 (34 065 811).

Vägt genomsnittligt antal utestående stamaktier, före utspädning

	2013	2012
Totalt antal stamaktier 1 januari	39 022 135	33 675 002
Effekt av återköp av egna aktier	-36 453	-108 017
Effekt av apportemission	—	498 826
Vägt genomsnittligt antal stamaktier under året, före utspädning	38 985 682	34 065 811

Resultat per aktie efter utspädning

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

Resultat hänförligt till moderbolagets stamaktieägare, efter utspädning

	2013	2012
Resultat hänförligt till moderbolagets stamaktieägare	522,8	345,0
Återläggning av räntekostnader för personalkonvertibel	5,3	1,8
	528,1	346,8

Vägt genomsnittligt antal utestående stamaktier, efter utspädning

	2013	2012
Vägt genomsnittligt antal stamaktier under året, före utspädning	38 985 682	34 065 811
Effekt av utestående aktiesparprogram	329 519	303 174
Effekt av utestående personalkonvertibel	703 833	241 223
Vägt genomsnittligt antal stamaktier under året, efter utspädning	40 019 034	34 610 208

11 Immateriella anläggningstillgångar

Koncernen	Goodwill		Utvecklingsutgifter		Kundrelationer		Övriga immateriella tillgångar		Total	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Anskaffningsvärde	3 868,2	3 878,6	11,4	8,5	326,4	323,8	141,1	120,0	4 347,0	4 331,0
Akkumulerade avskrivningar	-2,7	-2,7	-6,4	-3,9	-17,1	-1,7	-82,1	-59,3	-108,3	-67,6
Akkumulerade nedskrivningar	-94,5	—	—	—	—	—	—	—	-94,5	—
Redovisat värde	3 771,0	3 875,9	5,0	4,6	309,3	322,1	59,0	60,7	4 144,2	4 263,4
Ingående redovisat värde	3 875,9	1 651,2	4,6	2,5	322,1	—	60,7	41,5	4 263,3	1 695,2
Anskaffningar	—	—	1,9	0,5	—	—	14,8	12,7	16,7	13,2
Avyttringar och utrangeringar	—	—	—	—	—	—	-1,0	-0,1	-1,0	-0,1
Rörelseförvärv	197,6	2 235,7	—	2,9	5,9	323,5	5,0	22,4	208,5	2 584,5
Förändringar av villkorad köpeskilling	-173,9	4,0	—	—	—	—	—	0,9	-173,9	4,9
Årets avskrivningar	—	—	-2,7	-1,2	-17,2	-1,7	-18,7	-16,7	-38,7	-19,6
Årets nedskrivningar	-94,5	—	—	—	—	—	—	—	-94,5	—
Valutakursdifferenser	-34,1	-15,0	1,2	0,1	-1,4	0,3	-1,9	—	-36,2	-14,8
Utgående redovisat värde	3 771,0	3 875,9	5,0	4,6	309,3	322,1	59,0	60,7	4 144,2	4 263,4

Koncernen

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

Goodwill har allokerats till kassagenererande enheter. I de flesta fall utgör varje division en kassagenererande enhet. Division International är inte helt integrerad, varför prövning av nedskrivningsbehov inom division International görs på bolagsnivå. Inom division Infrastructure är Advansia ännu inte helt integrerat, varför prövning görs separerat från division Infrastructure.

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.

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

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

Den vägda kapitalkostnaden baseras på antaganden om genomsnittlig ränta på 10-åriga statsobligationer samt företagsspecifik riskfaktor och betavärde. Koncernens genomsnittliga kapitalkostnad, diskonteringsräntan, för 2013 har beräknats till 10 (11) procent före skatt och 8 (8) procent efter skatt. De prognostiserade kassaflödena har nuvärdesberäknats.

Mot bakgrund av att marknaden för energiprojekt i Europa har varit och fortsatt bedöms vara svag, konstaterades vid denna prövning att det fanns ett nedskrivningsbehov avseende division Internationals verksamhet i Ryssland och Spanien. Detta har medfört att goodwill avseende Ryssland har skrivits ned med 65 MSEK och goodwill avseende Spanien har skrivits ned med 30 MSEK. Redovisat värde för dessa enheter överensstämmer efter nedskrivning med det beräknade återvinningsvärdet. En höjning av diskonteringsräntan med 1%-enhet skulle innebära en ytterligare nedskrivning om ca 5 MSEK, övriga parametrar lika. En sänkning av den prognosticerade rörelsemarginalen med 0,5%-enhet skulle innebära en ytterligare nedskrivning om ca 6 MSEK, allt annat lika.

För övriga kassagenererande enheter skulle en rimligt möjlig förändring avseende viktiga antaganden under kommande år, inte leda till någon förändring av återvinningsvärdet som skulle innebära någon ytterligare nedskrivning.

Diskonteringsräntan varierar mellan kassagenererande enheter, se tabell nedan.

Diskonteringsränta före skatt, %

Kassagenererande enhet	2013	2012
Division Industry	10,2	10,5
Division Infrastructure (exkl. Advansia)	10,2	10,5
Advansia	11,4	—
Division Technology	10,2	10,5
Division International – Finland	10,2	13,0
Division International – Ryssland	17,3	17,0
Division International – Schweiz	8,9	9,0
Division International – Spanien ¹⁾	10,4	11,0
Division International – Tjeckien	11,2	11,0

¹⁾ ÅF-koncernens räntesats har använts som diskonteringsränta då det spanska företaget agerar på en global marknad.

Följande kassagenererande enheter har betydande redovisade goodwillvärden i förhållande till koncernens totala redovisade goodwillvärden:

Kassagenererande enhet	2013	2012
Division Industry	1 013,3	572,6
Division Infrastructure (exkl. Advansia)	462,5	380,8
Advansia	408,9	386,9
Division Technology	1 209,3	84,4
Division International – Finland	176,4	170,2
Division International – Schweiz	294,7	288,1
Övriga	205,8	1 992,9
Totalt	3 771,0	3 875,9

I posten övrigt 2012 ingår goodwill avseende Epsilonförvärvet som per 31 december inte var integrerat i division Technology och Industry.

Moderbolaget

	Immateriella tillgångar	
	2013	2012
Anskaffningsvärde	31,1	18,4
Akkumulerade avskrivningar	-15,7	-8,9
Redovisat värde	15,4	9,4
Ingående redovisat värde	9,4	4,9
Anskaffningar	12,7	8,7
Årets avskrivningar	-6,7	-4,2
Utgående redovisat värde	15,4	9,4

12 Materiella anläggningstillgångar

Koncernen	Inventarier, verktyg och installationer		Byggnader och mark		Total	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Anskaffningsvärde	242,3	219,9	184,4	182,4	426,6	402,3
Ackumulerade avskrivningar	-98,4	-87,5	-38,6	-35,5	-136,9	-123,0
Redovisat värde	143,9	132,4	145,8	146,9	289,7	279,3
Ingående redovisat värde	132,4	129,2	146,9	156,7	279,3	285,9
Anskaffningar	53,3	30,0	0,4	—	53,6	30,0
Avyttringar och utrangeringar	-6,4	-3,6	-0,2	-1,2	-6,5	-4,8
Rörelseförvärv	1,2	11,2	—	0,5	1,2	11,7
Årets avskrivningar	-36,4	-33,6	-4,5	-4,4	-40,9	-38,0
Valutakursdifferenser	-0,2	-0,7	3,2	-4,8	3,0	-5,4
Utgående redovisat värde	143,9	132,4	145,8	146,9	289,7	279,3

Koncernen

Finansiell leasing

Inventarier som innehas under finansiella leasingavtal ingår i koncernen med ett redovisat värde om 15,8 (12,1) MSEK.

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

Se även not 17 Lån och krediter.

Moderbolaget

	Inventarier, verktyg och installationer	
	2013	2012
Anskaffningsvärde	129,0	122,8
Ackumulerade avskrivningar	-69,4	-68,9
Redovisat värde	59,7	53,8
Ingående redovisat värde	53,8	57,1
Anskaffningar	21,3	6,2
Avyttringar och utrangeringar	-5,7	—
Årets avskrivningar	-9,7	-9,4
Utgående redovisat värde	59,7	53,8

13 Andelar i intresseföretag

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Redovisat värde vid årets ingång	5,9	5,3	7,3	7,3
Andelar i intresseföretagets resultat efter skatt	0,7	0,7	—	—
Resultat vid avyttring av intresseföretag	-5,6	—	-7,3	—
Omräkningsdifferens	0,1	-0,1	—	—
Redovisat värde vid årets utgång	1,1	5,9	—	7,3

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

Intresseföretag 2013	Land	Intäkter	Resultat	Tillgångar	Skulder	Eget kap	Ägd andel i %
ÅF-Incepal S.A	Spanien	11,4	0,8	—	—	—	—
FEM Consult I/S	Danmark	35,0	0,5	9,3	7,8	1,5	50
Intresseföretag 2012	Land	Intäkter	Resultat	Tillgångar	Skulder	Eget kap	Ägd andel i %
ÅF-Incepal S.A	Spanien	20,0	0,1	33,1	22,7	10,4	47
FEM Consult I/S	Danmark	26,8	0,9	6,2	5,2	0,9	50

ÅF-Incepal S.A upphörde att klassificeras som intresseföretag per den 30 juni 2013 pga avyttring. Innehavet understiger på balansdagen 20 procent.

14 Finansiella placeringar

Finansiella tillgångar som är anläggningstillgångar

Koncernen	2013	2012
Onoterade aktier och andelar	0,7	0,8
	0,7	0,8

Specifikation av årets förändring i bokförda värden

Koncernen	2013	2012
Ingående bokfört värde	0,8	0,9
Avyttringar/nedskrivningar	—	-0,1
Omräkningsdifferens	-0,1	0,0
Utgående bokfört värde	0,7	0,8

15 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Hyra	41,1	45,2	37,7	35,2
Support- och underhållsavtal	8,0	13,3	5,9	5,5
Övrigt	38,8	29,8	13,3	10,4
	87,9	88,3	56,9	51,1

16 Eget kapital

Koncernen

Det totala antalet aktier som uppgår till 39 486 135 per 2013-12-31 fördelas på 1 608 876 aktier av serie A (10 röster per aktie) och 37 877 259 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 2013 807 438 B-aktier i eget förvar. Dessa är ej utdelningsberättigade. Under januari 2013 drogs 558 782 egna B-aktier in. Under januari 2014 har 383 650 egna B-aktier dragits in. De utdelningar som betalades ut under 2013 och 2012 uppgick till 214,6 MSEK (5,50 kronor per aktie) respektive 168,0 MSEK (5,00 kronor per aktie). På årsstämman den 5 maj 2014 kommer en utdelning avseende år 2013 på 6,50 kronor per aktie, totalt 251,4 MSEK att föreslås. Den föreslagna utdelningen har inte redovisats i dessa finansiella rapporter.

Aktiernas kvotvärde är 5 (5) kronor.

Reserver Koncernen	Omräknings-reserv	Säkrings-reserv	Summa reserver
Ingående balans per 2012-01-01	80,1	0,2	80,3
Årets valutakursdifferenser	-25,7	—	-25,7
Kassaflödessäkringar	—	0,8	0,8
Skatt	—	-0,2	-0,2
Utgående balans per 2012-12-31	54,4	0,9	55,3
Ingående balans per 2013-01-01	54,4	0,9	55,3
Årets valutakursdifferenser	-39,3	—	-39,3
Kassaflödessäkringar	—	-0,4	-0,4
Skatt	—	0,3	0,3
Utgående balans per 2013-12-31	15,1	0,7	15,8

Kapitalhantering

Kapital definieras som totalt eget kapital, vilket motsvarar vad som är redovisat som eget kapital i koncernens balansräkning. ÅFs målsättning är att koncernen över tid ska vara nettoskuldssatt. Nettoskulden ska dock ej överstiga 40 procent av eget kapital.

Per den 31 december 2013 uppgick nettoskuldssättningen till 23,2 (25,6) procent.

Från och med 2014 mäts nettoskulden i relation till EBITDA (Nettoskuld/EBITDA). Målet är att den skall uppgå till mellan 1,5–2,0 över en konjunkturcykel.

Per den 31 december 2013 är nettoskulden/EBITDA 0,95.

Externa krav finns i avtalen rörande banklånen, ytterligare upplysningar avseende dessa lämnas i not 17.

Inga förändringar har skett i kapitalkraven under året.

Poster inom eget kapital

Övrigt tillskjutet kapital

Avser eget kapital som är tillskjutet från ägarerna. 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 hänförbart till säkringstransaktioner som ännu inte har inträffat.

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

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.

Fond för verkligt värde

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

Balanserade vinstmedel

Utgörs av föregående års fria egna kapital efter en eventuell reservfonds-avsättning 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.

17 Lån och krediter

Koncernen	2013	2012
Långfristiga skulder		
Banklån	450,7	730,6
Personalkonvertibel	150,2	79,6
Finansiella leasingsskulder	7,0	5,3
	607,8	815,6
Kortfristiga skulder		
Banklån	407,6	434,3
Finansiella leasingsskulder	8,8	6,8
	416,4	441,1

För mer information om företagets ränterisk och risk för valutakursförändringar hänvisas till not 23.

Moderbolaget	2013	2012
Långfristiga skulder		
Banklån	450,0	700,0
Personalkonvertibel	150,2	79,6
	600,2	779,6
Kortfristiga skulder		
Banklån	376,3	427,0
	376,3	427,0

ÅF har kreditfaciliteter uppgående till 80 MEUR (motsvarande 715 MSEK) och 300 MSEK, varav 226 MSEK är utnyttjade per balansdagen.

forts. Not 17

Villkor och återbetalningstider

Koncernen	2013				
	Räntesats, %	Nom. belopp i originalvaluta	Redovisat värde	Förfall, år	Verkligt värde
Långfristiga banklån					
Sverige, SEK, rörlig ränta	2,64	450,0	450,0	2015	450,0
Övriga		0,7	0,7		0,7
			450,7		450,7
Kortfristiga banklån					
Sverige, SEK, rörlig ränta	2,64	150,0	150,0	2015	150,0
Sverige, SEK, rörlig ränta	1,84	150,0	150,0	2014	150,0
Sverige, SEK, rörlig ränta	1,01	76,3	76,3	2014	76,3
Schweiz, CHF, fast ränta	1,90	4,3	31,0	2014	31,0
Övriga			0,3		0,3
			407,6		407,6
Koncernen	2012				
	Räntesats, %	Nom. belopp i originalvaluta	Redovisat värde	Förfall, år	Verkligt värde
Långfristiga banklån					
Sverige, SEK, rörlig ränta	3,00	700,0	700,0	2015	700,0
Schweiz, CHF, fast ränta	1,99	1,3	8,9	2014	8,9
Schweiz, CHF, fast ränta	1,81	3,0	21,4	2014	21,4
Övriga			0,3		0,3
			730,6		730,6
Kortfristiga banklån					
Sverige, SEK, rörlig ränta	2,38	350,0	350,0	2013	350,0
Sverige, SEK, rörlig ränta	1,30	77,0	77,0	2013	77,0
Schweiz, CHF, fast ränta	1,99	1,0	7,1	2013	7,1
Övriga			0,2		0,2
			434,3		434,3

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

För beräkning av verkligt värde, se not 22.

Finansiella leasingsskulder

Finansiella leasingsskulder förfaller till betalning enligt nedan:

Koncernen	2013			2012		
	Minimi leaseavgifter	Ränta	Kapitalbelopp	Minimi leaseavgifter	Ränta	Kapitalbelopp
Inom ett år	9,1	0,3	8,8	7,0	0,2	6,8

Personalkonvertibel

Under 2012 gav ÅF AB ut riktade konvertibler till personalen om 87,8 MSEK. Lånet löper med en årlig ränta om Stibor 360 och en marginal på 1,41 från och med den 26 juli 2012. Påkallande av konvertibeln kan ske under perioden 15 juni 2015 och 15 mars 2016. Konverteringskursen är 157,10 kronor. Enligt IFRS delas konvertibeln upp i ett skuldbelopp samt en konverteringsrätt varvid den senare redovisas inom eget kapital. En marknadsmässig ränta på motsvarande skuld utan konverteringsrätt har bedömts vara Stibor 180 och en marginal på 4,50.

Även 2013 gav ÅF AB ut riktade konvertibler till personalen om 76,6 MSEK. Detta lån löper med en årlig ränta om Stibor 180 och en marginal på 0,86 från och med den 15 augusti 2013. Påkallande av konvertibeln kan ske under perioden 15 juni 2016 och 15 mars 2017. Konverteringskursen är 200 kronor. Enligt IFRS delas konvertibeln upp i ett skuldbelopp samt en konverteringsrätt varvid den senare redovisas inom eget kapital. En marknadsmässig ränta på motsvarande skuld utan konverteringsrätt har bedömts vara Stibor 180 och en marginal på 4,50.

18 Pensionsförpliktelser

Av koncernens totalt antal anställda vid årets slut är det cirka 3 procent som har pensioner som redovisas som förmånsbestämda. Övriga anställda inom ÄF har pensioner som redovisas som avgiftsbestämda.

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

De förmånsbestämda planerna i Sverige och Schweiz lyder under i stort sett likartade regelverk. Planerna är pensionsplaner baserade på slutlig lön, som ger anställda förmåner i form av en garanterad nivå på pensionsutbetalningarna under livstiden. Planerna är utsatta för i stort sett likartade risker. Den svenska planen omfattar dock bara pensionärer och fribrevsinnehavare, medan den i Schweiz endast omfattar aktiva anställda. Planen i Schweiz är tryggad med en fond, den svenska planen är ofonderad.

I slutet av 2013 genomfördes förändringar avseende pensionsplanen i Schweiz. Förändringarna avsåg dels en förändring av villkoren i planen för de anställda i bolaget, dels en reglering av den del av planen som avser pensionärer. I samband med regleringen gjordes en inbetalning om 0,8 MCHF.

Koncernen

Förmånsbestämda planer

	2013	2012
Nuvärde av fonderade förpliktelser	-351,9	-806,2
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	409,5	758,8
	57,6	-47,4
Nuvärdet av ofonderade förpliktelser	-64,8	-70,5
Effekt av tillgångstak	-9,7	—
	-16,9	-117,9
Tillgång redovisad i balansräkningen	47,9	—
Skuld redovisad i balansräkningen	-64,8	-117,9
	-16,9	-117,9

Förändring av den förmånsbestämda nettoskulden

	2013				2012		
	Nuvärde av förvaltningstillgångar	Nuvärde av förpliktelsen	Effekt av tillgångstak	Totalt	Nuvärde av förvaltningstillgångar	Nuvärde av förpliktelsen	Totalt
Ingående balans	758,8	-876,7	0,0	-117,9	722,7	-868,0	-145,3
Kostnader för tjänstgöring under innevarande år	—	-14,6	—	-14,6	—	-16,9	-16,9
Kostnader för tjänstgöring under tidigare år	—	5,3	—	5,3	—	—	—
Vinst vid reglering	-403,2	439,1	—	35,9	—	—	—
Förändring särskild löneskatt (Sverige)	—	-2,5	—	-2,5	—	—	—
Räntetäcknad/kostnader	15,3	-18,2	—	-2,9	17,6	-22,6	-5,0
Övrigt	—	-0,2	—	-0,2	—	—	—
Avkastning från förvaltningstillgångar (exklusive ränta)	45,6	—	—	45,6	29,2	—	29,2
Aktuariella vinster/förluster	—	18,9	—	18,9	—	0,8	0,8
Effekt av ändrad IAS 19	—	5,9	—	5,9	—	—	—
Förändring i tillgångstak (exklusive ränta)	—	—	-9,7	-9,7	—	—	—
Valutakursdifferens	4,0	-1,3	—	2,7	-22,8	24,9	2,1
Inbetalda avgifter från arbetsgivaren	12,7	—	—	12,7	13,5	—	13,5
Inbetalningar från anställda som omfattas av planen	11,6	-11,6	—	—	12,3	-12,3	—
Utbetalda ersättningar	-35,4	39,3	—	3,9	-13,6	17,4	3,8
Utgående balans	409,5	-416,7	-9,7	-16,9	758,8	-876,7	-117,9

Ändrad IAS 19 har inneburit att nuvärdet av förpliktelsen har minskat med 5,9 MSEK. Eftersom effekten av den ändrade standarden inte är väsentlig har den ingående balansen inte ändrats. Effekten har istället redovisats i övrigt totalresultat.

Aktuariella vinster och förluster

	2013	2012
Finansiella antaganden	4,4	-11,2
Erfarandemässiga justeringar	14,5	12,0
Totalt	18,9	0,8

Alecta

För tjänstemän i Sverige tryggas ITP 2-planens förmånsbestämda pensionsåtaganden för ålders- och familjepension genom en försäkring i Alecta. Enligt ett uttalande från Rådet för finansiell rapportering, UFR3, är detta en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. För räkenskapsåret 2013 har bolaget inte haft tillgång till sådan information som gör det möjligt att redovisa denna plan som en förmånsbestämd plan. Pensionsplanen enligt ITP som tryggas genom en försäkring i Alecta redovisas därför som en avgiftsbestämd plan.

Årets avgifter för pensionsförsäkringar som är tecknade i Alecta uppgår till 190,7 (128,7) MSEK. Alectas överskott kan fördelas till försäkrings-tagarna och/eller de försäkrade. Vid utgången av 2013 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 148 (129) procent. Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska beräkningsantaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19.

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

Fördelning av förvaltningstillgångar

	2013	2012
Kassa	13,6	—
Egetkapitalinstrument	151,4	289,7
Skuldinstrument	151,4	263,6
Fastigheter	67,3	141,2
Övrigt	25,8	64,3
Totalt	409,5	758,8

Samtliga tillgångar avseende 2013 har ett noterat marknadspris.

forts. Not 18

Antaganden för förmånsbestämda förpliktelser

De väsentligaste aktuariella antagandena per balansdagen.

Sverige	2013	2012
Diskonteringsränta per den 31 december, %	3,5	3,0
Framtida ökning av pensioner, %	1,75	1,75
Schweiz	2013	2012
Diskonteringsränta per den 31 december, %	2,1	2,1
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar, %	—	3,5
Framtida ökning av pensioner, %	0,0	0,0
Framtida löneökningar, %	1,0	1,0

Diskonteringsräntan motsvarar markandsräntan på bostadsobligationer med en duration motsvarande genomsnittlig återstående löptid på förpliktelser.

Känslighetsanalys av pensionsförpliktelser

	Sverige		Schweiz	
	Förändring i antagande	Ökning/minskning	Förändring i antagande	Ökning/minskning
Diskonteringsränta	+/-0,5%	+/-4	+/-0,25%	+13/-12
Löneökningstakt	—	—	+/-0,25%	+/-1,5

Ovanstående känslighetsanalys baseras på en förändring i ett antagande medan alla andra antaganden hålls konstanta. I praktiken är det osannolikt att detta inträffar och förändringar i några av antagandena kan vara korrelerade.

Avgifter till planer förväntas uppgå till 22 MSEK kommande år.

Genomsnittligt återstående löptid uppgår till 21,4 år för den svenska planen och 15,3 år för den i Schweiz.

Avgiftsbestämda planer

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Kostnader för avgiftsbestämda planer (inklusive Alecta)	364,2	262,8	11,8	9,5

Moderbolaget

Förmånsbestämda planer

	2013	2012
Nuvärdet av ofonderade förpliktelser	25	26
Netto redovisat avseende förmånsbestämda planer	25	26
Härav kreditförsäkrat via FPG/PRI	25	26

Förändringar av förpliktelserna under året

	2013	2012
Kapitalvärdet av pensionsförpliktelser vid ingången av året	26,0	26,9
Kostnad exklusive räntekostnad som belastat resultatet	-0,1	0,4
Räntekostnad	1,0	1,1
Utbetalning av pensioner	-2,4	-2,4
Kapitalvärdet av pensionsförpliktelser vid utgången av året	24,5	26,0

Diskonteringsräntan för moderbolagets pensionsförpliktelse 2013 uppgår till 3,8 (3,8) procent.

19 Övriga avsättningar

Förändring avsättningar som är långfristiga skulder

	2013	2012
Redovisat värde vid periodens ingång	12,4	4,9
Avsättningar under perioden	11,6	8,0
Upplösning under perioden	-1,3	—
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-2,2	-0,5
Omföring från långfristiga till kortfristiga skulder	-3,4	—
Redovisat värde vid periodens utgång	17,1	12,4

Förändring avsättningar som är kortfristiga skulder

	Omstrukturering		Övrigt		Total	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Redovisat värde vid periodens ingång	2,0	4,5	2,6	0,4	4,6	4,9
Avsättningar under perioden	48,0	4,5	5,9	2,2	53,9	6,7
Upplösning under perioden	—	—	-0,1	—	-0,1	—
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-39,4	-7,1	-0,6	0	-39,9	-7,1
Omföring från långfristiga till kortfristiga skulder	—	—	3,4	—	3,4	—
Redovisat värde vid periodens utgång	10,6	2,0	11,3	2,6	21,9	4,6

Moderbolaget

Övriga avsättningar

	2013	2012
Förändring avsättningar		
Redovisat värde vid periodens ingång	644,3	70,8
Avsättningar under perioden	69,3	581,4
Upplösning under perioden	-376,8	-3,7
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-53,2	-4,2
Valutakursdifferenser	-8,8	—
Redovisat värde vid periodens utgång	274,8	644,3

Upplösningen under perioden innefattar ändrad villkorad köpeskilling i Epsilon om -362 MSEK och avsättningar under perioden innefattar Advansia AS om 58 MSEK.

20 Skatter

Redovisad i resultaträkningen

Koncernen	2013	2012
Aktuell skatt		
Periodens skattekostnad	-158,1	-101,5
Justering av skatt hänförlig till tidigare år	0,5	-0,7
Uppskjuten skatt		
Uppskjuten skattekostnad	5,8	-21,1
Totalt redovisad skattekostnad i koncernen	-151,8	-123,3

Moderbolaget	2013	2012
Aktuell skatt		
Periodens skattekostnad	-110,6	-72,0
Justering av skatt hänförlig till tidigare år	—	4,8
Uppskjuten skatt		
Uppskjuten skattekostnad	1,6	0,2
Totalt redovisad skattekostnad i moderbolaget	-109,0	-67,0

Avstämning av effektiv skatt

Koncernen	2013 (%)	2013	2012 (%)	2012
Resultat före skatt		677,3		476,6
Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget	-22,00	-149,0	-26,30	-125,3
Effekt av andra skattesatser för utländska dotterföretag	-0,51	-3,5	0,73	3,5
Ej avdragsgilla kostnader	-4,04	-27,3	-1,45	-6,9
Ej avdragsgilla kostnader, vid förvärv	—	—	-0,72	-3,4
Ej skattepliktiga intäkter	4,49	30,4	0,32	1,5
Effekter av underskottsavdrag utan motsvarande aktivering av uppskjuten skatt	-0,07	-0,5	—	—
Effekt av ändrade skattesatser	0,04	0,3	1,58	7,5
Skatt hänförlig till tidigare år	0,07	0,5	-0,14	-0,7
Övrigt	-0,40	-2,7	0,11	0,5
Redovisad effektiv skatt	-22,42	-151,8	-25,87	-123,3

Moderbolaget	2013 (%)	2013	2012 (%)	2012
Resultat före skatt		524,1		410,8
Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget	-22,00	-115,3	-26,30	-108,0
Ej avdragsgilla kostnader	-5,69	-29,8	-0,17	-0,7
Ej skattepliktiga intäkter, övrigt	6,60	34,6	8,65	35,5
Skatt hänförlig till tidigare år	—	—	1,17	4,8
Övrigt	0,29	1,5	0,35	1,4
Redovisad effektiv skatt	-20,80	-109,0	-16,30	-67,0

Redovisade uppskjutna skattefordringar och -skulder

Uppskjutna skattefordringar och -skulder hänför sig till följande:

Koncernen	Uppskjuten skattefordran		Uppskjuten skatteskuld		Netto	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Anläggningstillgångar	0,7	0,1	-108,5	-98,0	-107,8	-98,0
Kortfristiga fordringar och skulder	4,3	4,2	-2,0	-6,0	2,3	-1,8
Avsättningar och långfristiga skulder	17,0	15,2	-5,4	-1,7	11,6	13,5
Obeskattade reserver	—	—	-44,1	-47,4	-44,1	-47,4
Underskottsavdrag	1,7	8,7	—	—	1,7	8,7
Skattefordringar/-skulder	23,7	28,2	-160,0	-153,1	-136,3	-125,0
Kvittning	-11,6	-15,9	11,6	15,9	—	—
Skattefordringar/-skulder, netto	12,1	12,3	-148,4	-137,2	-136,3	-125,0

forts. Not 20

Ej redovisade uppskjutna skattefordringar

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

Koncernen	2013	2012
Skattemässiga underskott	6,6	26,4
	6,6	26,4

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 inom en tidperiod som krävs för att man redovisningsmässigt ska kunna beakta dessa. Underskotten hänför sig till ÅFs dotterbolag i Tyskland. Underskotten förfaller ej.

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag

Koncernen	Balans per 1 januari 2012	Redovisat över resultaträkningen	Redovisat i övrigt totalresultat	Redovisat i eget kapital	Förvärv/Avyttring av rörelse	Balans per 31 december 2012
Anläggningstillgångar	-22,1	3,0	0,2	—	-79,2	-98,0
Kortfristiga fordringar och skulder	2,3	-3,4	0,0	—	-0,7	-1,8
Avsättningar och långfristiga skulder	17,3	2,1	-4,9	-2,0	1,0	13,5
Obeskattade reserver	-10,5	-20,4	—	—	-16,5	-47,4
Underskottsavdrag	11,2	-2,4	-0,1	—	—	8,7
	-1,7	-21,1	-4,8	-2,0	-95,4	-125,0

Koncernen	Balans per 1 januari 2013	Redovisat över resultaträkningen	Redovisat i övrigt totalresultat	Redovisat i eget kapital	Förvärv/Avyttring av rörelse	Balans per 31 december 2013
Anläggningstillgångar	-98,0	2,3	-9,5	—	-2,7	-107,8
Kortfristiga fordringar och skulder	-1,8	5,3	-1,2	—	—	2,3
Avsättningar och långfristiga skulder	13,5	1,9	-1,7	-2,1	—	11,6
Obeskattade reserver	-47,4	3,3	—	—	—	-44,1
Underskottsavdrag	8,7	-7,0	—	—	—	1,7
	-125,0	5,8	-12,4	-2,1	-2,7	-136,3

21 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Personalrelaterade skulder	515,0	510,3	19,2	17,1
Upplupna kostnader under- konsulter	109,3	67,9	0,1	0,2
Övrigt	64,0	63,4	24,9	18,3
	688,3	641,6	44,2	35,6

22 Finansiella tillgångar och skulder

Koncernen 2013

	Derivat som används i säkrings-redovisning	Finansiella tillgångar/skulder värderade till verkligt värde via resultaträkning	Kund- och lånefordringar	Finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde
Finansiella placeringar (nivå 3)		0,7			0,7	0,7
Långfristiga fordringar			3,3		3,3	3,3
Kundfordringar			1 550,3		1 550,3	1 550,3
Upparbetade men ej fakturerade intäkter			685,4		685,4	685,4
Valutaderivat (nivå 2)	2,0				2,0	2,0
Likvida medel			187,7		187,7	187,7
Summa	2,0	0,7	2 426,6	—	2 429,3	2 429,3
Långfristiga lån och krediter				607,8	607,8	607,8
Övriga långfristiga skulder				2,6	2,6	2,6
Kortfristiga lån och krediter				416,4	416,4	416,4
Leverantörsskulder				482,8	482,8	482,8
Upplypna kostnader underleverantörer				109,3	109,3	109,3
Valutaderivat (nivå 2)	3,7					
Villkorad köpeskilling (nivå 3)		398,0			398,0	398,0
Summa	3,7	398,0	—	1 618,9	2 016,9	2 016,9

Koncernen 2012

	Derivat som används i säkrings-redovisning	Finansiella tillgångar/skulder värderade till verkligt värde via resultaträkning	Kund- och lånefordringar	Finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde
Finansiella placeringar (nivå 3)		0,7			0,7	0,7
Långfristiga fordringar			4,7		4,7	4,7
Kundfordringar			1 610,0		1 610,0	1 610,0
Upparbetade men ej fakturerade intäkter			608,2		608,2	608,2
Valutaderivat (nivå 2)	2,2				2,2	2,2
Likvida medel			497,7		497,7	497,7
Summa	2,2	0,7	2 720,6	—	2 723,5	2 723,5
Långfristiga lån och krediter				815,6	735,9	735,9
Övriga långfristiga skulder				2,6	82,3	82,3
Kortfristiga lån och krediter				441,1	441,1	441,1
Leverantörsskulder				620,4	620,4	620,4
Upplypna kostnader underleverantörer				67,9	67,9	67,9
Villkorad köpeskilling (nivå 3)		673,7			673,7	673,7
Summa	—	673,7	—	1 947,6	2 621,3	2 621,3

Moderbolaget 2013

	Derivat som används i säkrings-redovisning	Finansiella tillgångar/skulder värderade till verkligt värde via resultaträkning	Kund- och lånefordringar	Finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde
Kundfordringar			79,1		79,1	79,1
Valutaderivat (nivå 2)	1,6				1,6	1,6
Kassa och bank			29,1		29,1	29,1
Summa	1,6	—	108,2	—	109,8	109,8
Långfristig skuld till kreditinstitut				450,0	450,0	450,0
Övriga långfristiga skulder				150,2	150,2	150,2
Kortfristig skuld till kreditinstitut				376,3	376,3	376,3
Valutaderivat (nivå 2)	3,7				3,7	3,7
Leverantörsskulder				91,5	91,5	91,5
Summa	3,7	—	—	1 068,0	1 071,6	1 071,6

Moderbolaget 2012

	Derivat som används i säkrings-redovisning	Finansiella tillgångar/skulder värderade till verkligt värde via resultaträkning	Kund- och lånefordringar	Finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde
Kundfordringar			73,0		73,0	73,0
Valutaderivat (nivå 2)	0,2				0,2	0,2
Kassa och bank			39,3		39,3	39,3
Summa	0,2	—	112,2	—	112,5	112,5
Långfristig skuld till kreditinstitut				700,0	700,0	700,0
Övriga långfristiga skulder				79,9	79,9	79,9
Kortfristig skuld till kreditinstitut				427,0	427,0	427,0
Leverantörsskulder				76,8	76,8	76,8
Summa	—	—	—	1 283,7	1 283,7	1 283,7

forts. Not 22

Åldersanalys på kundfordringar som är förfallna men inte nedskrivna

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
< 30 dgr	105,3	103,6	—	0,3
30–90 dgr	38,1	27,2	—	0,3
91–180 dgr	27,6	17,2	0,2	—
> 180 dgr	7,2	15,0	—	—
Total	178,3	163,0	0,2	0,5

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

Förändring av osäkra fordringar

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Avsättning för osäkra fordringar				
Avsättning vid årets början	28,6	21,4	—	—
Reservering för befarade förluster	19,7	19,7	—	—
Konstaterade förluster	–3,2	–10,8	—	—
Återvunna förluster	–8,7	–1,5	—	—
Valutakursdifferenser	–0,5	–0,2	—	—
Avsättning vid årets slut	36,0	28,6	—	—

Kreditkvalitet

Kundkreditrisk hanteras i varje dotterbolag i enlighet med en centralt upprättad kreditpolicy. Utestående kundfordringar bevakas och rapporteras regelbundet inom varje bolag och inom koncernen. Reservering har gjorts efter individuell bedömning. Bedömningarna av det värde som förväntas erhållas baseras på noggranna analyser avseende kundernas betalningsförmåga och marknaderna de verkar på. ÅFs tio största kunder, som står för 31 procent av koncernens omsättning, är samtliga stora internationella företag eller statliga institutioner.

Beräkning av verkligt värde

Verkligt värde överensstämmer med redovisat värde, förutom för lång- och kortfristiga skulder till kreditinstitut med fast ränta (se not 17). För 2013 noterades ingen avvikelse.

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

Derivatinstrument

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

Lång- och kortfristiga skulder till kreditinstitut

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

Villkorad köpeskilling

Beräkningen av villkorad köpeskilling är beroende av parametrar i respektive avtal. Dessa parametrar är i huvudsak kopplade till förväntad EBIT de närmaste två till tre åren för de förvärvade företagen.

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

Epsilon

Den nu redovisade villkorade köpeskillingen motsvarar det belopp som utfaller om EBIT i divisionerna Technology och Industry understiger 626 MSEK för 2014. Om EBIT för dessa divisioner skulle överstiga 626 MSEK utgår en köpeskilling om lägst 400 MSEK. Tilläggsköpeskillingen kan maximalt uppgå till 1 100 MSEK.

Advansia

Redovisad villkorad köpeskilling om 132 MSEK motsvarar maximal villkorad köpeskilling om 125 MNOK. Den viktigaste parametern vid beräkningen av den villkorade köpeskillingen är EBIT-tillväxten inom ÅFs verksamhet i Norge.

Förändring villkorad köpeskilling	2013
Ingående balans	673,7
Årets förvärv	100,6
Betalningar	–48,2
Värdeförändringar redovisade i övriga rörelseintäkter – Epsilon	–136,0
Värdeförändringar redovisade i övriga rörelseintäkter – övriga	–8,5
Värdeförändringar redovisat mot goodwill – Epsilon	–225,1
Värdeförändringar redovisat mot goodwill – Advansia	58,2
Värdeförändringar redovisat mot goodwill – övriga	–7,3
Valutakursdifferenser	–9,4
Utgående balans	398,0

23 Finansiella risker och finanspolicy

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

Koncernens riskhantering sköts centralt av moderbolagets treasury-avdelning enligt policy som fastställts av styrelsen. Group Treasury identifierar, utvärderar och säkrar finansiella risker i nära samarbete med koncernens operativa enheter.

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

Valutarisk

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

Lån upptas och placeringar görs i respektive bolags lokala valuta.

Omräkningsexponering

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

Transaktionsexponering

Valutakursrisker 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 –1,8 (1,5) MSEK och redovisas i balansräkningen under rubriken Övriga fordringar och Övriga skulder.

Ränterisk

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

Skulder till kreditinstitut är banklån med både fast och rörlig ränta. Information om lånevillkor, ränta och förfallostruktur återfinns i not 17.

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. ÅFs tio största kunder, som står för 31 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. ÅF har historiskt sett haft små kreditförluster.

forts. Not 23

Finansieringsrisk

Med finansieringsrisk avses risken att finansiering inte alls kan erhållas, eller endast till kraftigt ökade kostnader. Försiktighet i hantering av finansieringsrisk innebär för ÅF att inneha tillräckliga likvida medel och avtalade kreditmöjligheter. Koncernen har kreditfaciliteter uppgående till 1 015 MSEK varav 789 MSEK är utnyttjade per balansdagen.

Känslighetsanalys**Ränta**

Av koncernens upplåning på balansdagen utgör lån med rörlig ränta 96 procent av total upplåning. En ränteförändring av den årliga genomsnittsräntan på dessa lån med +/- 1 procent påverkar räntekostnaderna med +/- 8 MSEK.

Valuta

Av koncernens resultat före skatt kommer 27 (25) procent från utländska enheter varav 10 (5) procent kommer från enheter med lokal valuta i NOK och 9 (6) procent med lokal valuta i CHF. En förändring av genomsnittskursen för NOK för 2013 med +/- 0,25 SEK hade påverkat resultatet före skatt +/- 15 MSEK och en förändring av CHF med +/- 0,25 SEK hade påverkat resultatet före skatt med +/- 2 MSEK.

Förfallostruktur finansiella skulder

	2013			
	0–6 mån	6–12 mån	1–5 år	> 5 år
Banklån SEK	225	151	450	—
Banklån CHF	31	—	—	—
Konvertibla skuldebrev	—	—	150	—
Finansiella leasingsskulder	4	4	7	—
Villkorad köpeskilling	77	—	321	—
Leverantörsskulder	483	—	—	—
Upplupna kostnader underleverantörer	109	—	—	—
Räntor	11	7	12	—

	2012			
	0–6 mån	6–12 mån	1–5 år	> 5 år
Banklån SEK	275	152	700	—
Banklån CHF	—	7	31	—
Konvertibla skuldebrev	—	—	77	—
Finansiella leasingsskulder	3	3	5	—
Villkorad köpeskilling	50	14	609	—
Leverantörsskulder	620	—	—	—
Upplupna kostnader underleverantörer	68	—	—	—
Räntor	13	12	25	—

Valutakurser

	2013-12-31	2012-12-31
CHF	7,29	7,13
CZK	0,33	0,34
DKK	1,20	1,16
EUR	8,94	8,62
NOK	1,06	1,17
RUB	0,20	0,21

24 Operationell leasing**Leasingavtal där företaget är leasetagare**

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

icke uppsägningsbara leasingbetalningar

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Inom ett år	252,8	276,8	152,1	167,3
Mellan ett år och fem år	696,0	614,0	475,2	456,5
Längre än fem år	581,1	603,4	569,4	598,8
Summa	1 529,9	1 494,2	1 196,7	1 222,6

Leasingavgifter under året

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Lokaler	191,9	191,6	146,9	141,5
Övrigt	62,6	43,9	5,1	5,3
Summa	254,5	235,5	152,0	146,8

25 Ställda säkerheter, eventalförpliktelser och eventualtillgångar

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Ställda säkerheter				
I form av ställda säkerheter för egna skulder och avsättningar				
Fastighetsinteckningar	31,0	37,4	—	—
Företagsinteckningar	2,7	1,2	—	—
Ställda säkerheter övrigt	1,2	0,2	—	—
Summa ställda säkerheter	34,9	38,8	—	—
Eventalförpliktelser				
Garantiåtaganden, FPG/PRI	1,0	0,7	0,5	0,5
Borgensförbindelser till förmån för dotterföretag	—	—	49,4	65,3
Borgensförbindelser	146,4	138,9	45,8	41,0
Summa eventalförpliktelser	147,4	139,6	95,7	106,8

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

Eventualtillgångar

Koncernen har bedömt att eventualtillgångar inte föreligger.

26 Transaktioner med närstående

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

Sammanställning över närståendetransaktioner

Som närstående till koncernen rubriceras Ångpanneföreningens Forskningsstiftelse, som äger 36,8 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	Fordran på närstående per 31 dec	Skuld till närstående per 31 dec
Intresseföretag	2013	—	0,2	—	—
Intresseföretag	2012	0,4	0,3	—	—
Ångpanneföreningens Forskningsstiftelse	2013	0,8	—	4,6	—
Ångpanneföreningens Forskningsstiftelse, Danir Koncernen ¹⁾	2012	1,8	1,4	3,8	500,0

¹⁾ Avser tilläggsköpeskilling för förvärvet av Epsilon, se även not 3 och not 22. Danirkoncernen är ej närstående per 31 december 2013.

Utöver ovanstående erhöll koncernen under 2013 anslag från Ångpanneföreningens Forskningsstiftelse uppgående till 4,4 (4,2) MSEK. Dessa anslag går till projekt som administreras av koncernen.

Beträffande ersättning till ledande befattningshavare, se not 6.

Moderbolaget	År	Försäljning av tjänster till närstående	Inköp av tjänster från närstående	Fordran på närstående per 31 dec	Skuld till närstående per 31 dec
Dotterföretag	2013	441,9	32,8	751,2	755,8
Dotterföretag	2012	357,2	21,6	580,7	532,1
Intresseföretag	2013	—	—	—	—
Intresseföretag	2012	0,2	—	0,3	—
Ångpanneföreningens Forskningsstiftelse	2013	0,1	—	—	—
Ångpanneföreningens Forskningsstiftelse, Danir Koncernen ¹⁾	2012	0,1	—	—	500,0

¹⁾ Avser tilläggsköpeskilling för förvärvet av Epsilon, se även not 3 och not 22. Danirkoncernen är ej närstående per 31 december 2013.

27 Koncernföretag

Sammanställning över koncernens samtliga dotterföretag

	Org. nummer	Säte	2013	
			Andel procent ¹⁾	Bokfört värde i moderbolaget
AB Ångpanneföreningen	556158-1249	Sverige	100	0,2
ÅF-Industry AB	556224-8012	Sverige	100	683,1
OrbiTec AB	556470-7015	Sverige	100	—
ÅF-Infrastructure AB	556185-2103	Sverige	100	574,4
Bygganalys AB	556461-1050	Sverige	100	—
Konfem Byggkonsult AB	556608-6731	Sverige	100	—
Teknogram AB	556581-6773	Sverige	100	—
HEK Holst Elkonsult AB	556496-2727	Sverige	100	—
Pecama Elkonsult AB	556473-1114	Sverige	100	—
Bro Elektriska AB	556332-5165	Sverige	100	—
Connect Consult AB	556641-5260	Sverige	100	—
Ljusarkitektur Sweden AB	556568-9485	Sverige	100	—
ÅF-CityPlan s.r.o.	473 07 218	Tjeckien	13	—
ÅF-Consult AB	556101-7384	Sverige	100	39,8
ÅF-Process GmbH	218 403 818	Tyskland	100	—
ÅF-Teknik & Miljö AB	556534-7423	Sverige	100	10,5
ÅF-Funktionspartner AB	556099-8071	Sverige	100	0,6
ÅF-Technology AB (fd Epsilon AB)	556866-4444	Sverige	100	168,0
Epsilon Holding AB	556421-6884	Sverige	100	1 871,4
Epsilon Design AB	556314-1380	Sverige	100	—
Epsilon Polen Sp.z o.o.	9521980649	Polen	100	—

forts. Not 27

	Org. nummer	Säte	2013	
			Andel procent ¹⁾	Bokfört värde i moderbolaget
Advansia AS	883 889 762	Norge	100	527,4
Advansia AB	556742-2596	Sverige	100	—
Kåre Hagen AS	968 187 082	Norge	100	—
ÅF Norge AS	911 567 989	Norge	100	68,2
ÅF Infrastruktur AS (fd ÅF Norge AS)	955 021 037	Norge	100	—
ÅF Industry AS (fd Epsilon Solutions AS)	997 671 651	Norge	100	—
ÅF A/S	21 007 994	Danmark	100	37,6
ÅF-Hansen & Henneberg A/S	13 59 08 85	Danmark	90	38,3
ÅF-Consult Oy	1800189-6	Finland	100	291,1
ÅF-Consulting AS	10 449 422	Estland	100	—
UAB AF-Consult	135 744 077	Litauen	100	—
Enprima Engineering Oy	0477940-2	Finland	100	—
Oy Vesirakentaja	0115808-8	Finland	100	—
ÅF-Automaatika OÜ	11 297 301	Estland	100	8,2
AF Consult LLC	1 037 800 096 641	Ryssland	100	0,9
ZAO Lonas Technologia	1 037 808 021 228	Ryssland	75	—
LLC Lonas Technologia Ukraine	15 851 020 000 006 500	Ukraina	100	—
TOO AF Lonas Technologia Kazakhstan	620 200 351 121	Kazakstan	100	—
XO AF Lonas Technologia Turkmenistan	102 621 002 900	Turkmenistan	100	—
AF-Engineering s.r.o.	263 66 550	Tjeckien	100	10,6
AF-Consult Czech Republic s.r.o.	453 06 605	Tjeckien	100	74,6
AF Nuclear Projects CZ s.r.o.	016 06 239	Tjeckien	100	—
AF-CityPlan s.r.o.	473 07 218	Tjeckien	87	15,4
AF-Consult Switzerland AG	CH-400.3.924.101-4	Schweiz	100	418,7
International Power Design Ltd.	CH-400.3.025.445-4	Schweiz	100	—
Colenco Engineering S.r.l.	17669779	Rumänien	51	—
AF-Consult Italia S.r.l.	MI-1808529	Italien	100	—
AF-Consult (Thailand) Ltd	3011879733	Thailand	100	—
AF-Consult India Pvt Ltd	U74140DL2009FTC197507	Indien	100	—
AF Consult do Brazil Ltda	08.307.539/0001-08	Brasilien	51	—
AF-Consult Ltd.	4080012527924	Makedonien	100	—
AF-Consult Energy doo Beograd	20 801 298	Serbien	100	—
Mercados Energy Markets International Investments SL	B-854 82 883	Spanien	100	37,2
AF Mercados Energy Markets International S.A.	A-82316902	Spanien	100	—
Mercados Energy Markets International Europé S.r.l.	6622220967	Italien	100	—
AF-MERCADOS EMI Enerji Mühendisligi, AR-GE, Kontrol ve Test Hizmetleri Ltd.Sti.	6 160 390 509	Turkiet	100	—
AF Mercados EMI Yates + Pope Ltd	111 1461 77	Storbritannien	100	—
Mercados Energy Markets India, Pvt Ltd	AAFCM5128DST001	Indien	100	—
			4 876,1	

¹⁾ Ägarandel avser både andel av röster och andel av totala antalet aktier.**Specifikation av årets förändring i bokförda värden**

	Moderbolaget	
	2013	2012
Ingående bokfört värde	5 218,5	2 445,1
Förvärv	143,3	2 701,8
Försäljning	-191,8	—
Korrigerig av tilläggsköpeskilling	-318,3	-4,4
Nedskrivning	-119,9	—
Aktieägartillskott	144,3	76,0
Utgående bokfört värde	4 876,1	5 218,5

28 Obeskattade reserver

Moderbolaget	2013	2012
Akkumulerade avskrivningar utöver plan		
Ingående balans 1 januari	35,1	29,6
Årets avskrivning, inventarier	-3,9	5,5
Utgående balans 31 december	31,2	35,1
Avsättning till periodiseringsfond		
Ingående balans 1 januari	91,3	—
Årets avsättning	—	91,3
Utgående balans 31 december	91,3	91,3
Totala obeskattade reserver	122,5	126,4

29 Kassaflödesanalys

Betalda räntor och erhållen utdelning

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Erhållen utdelning	—	—	156,3	134,4
Erhållna koncernbidrag	—	—	606,6	392,1
Erhållen ränta	5,2	8,4	2,3	3,2
Erlagd ränta	-39,2	-9,9	-36,4	-8,9
	-34,0	-1,5	728,9	520,8

Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Avskrivningar	75,0	57,6	16,4	13,6
Ändrad bedömning villkorad köpeskillning Epsilon	-136,0	—	—	—
Nedskrivning goodwill/aktier i dotterbolag	94,5	—	119,9	—
Förändringar pensionslösning Schweiz	-40,9	—	—	—
Nedskrivning rörelsetillgångar Ryssland	25,0	—	—	—
Övrigt	27,1	23,4	7,5	1,3
	48,6	81,0	143,8	15,0

30 Händelser efter balansdagen

Under 2014 har två större förvärv genomförts. ÅF förvärvade norska Xact Consultance AS som erbjuder ingenjörstjänster till den norska olje- och gasmarknaden. Omkring 90 konsulter är verksamma inom Xact och bolaget omsatte under 2013 85 MNOK. ÅF förvärvade också ES-KONSULT Energi och Säkerhet AB som erbjuder experttjänster till svenska och internationella kärnkraftskunder. Cirka 60 medarbetare är verksamma inom ES och bolaget omsatte cirka 70 MSEK under 2013. Tillträde för dessa bolag är 1 januari 2014. Därutöver har ett antal mindre rörelseförvärv genomförts i Sverige. Förvärvsanalyser för dessa förvärv har ännu ej upprättats.

31 Kritiska uppskattningar och bedömningar

Viktiga källor till osäkerheter i uppskattningar

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

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

Nedskrivningsprövning av goodwill

Vid beräkning av kassagenererande enheters återvinningsvärde har flera antaganden om framtida förhållanden och uppskattningar av parametrar gjorts. Ändringar av dessa antaganden och uppskattningar skulle kunna ha effekt på goodwillens redovisade värde, se not 11.

En vikande tillväxttakt och rörelsemarginal skulle ge ett lägre återvinningsvärde. Det omvända gäller om beräkningen av återvinningsvärdet skulle baseras på en högre tillväxttakt eller marginal. Skulle diskonteringen av framtida kassaflöden göras med en högre ränta skulle återvinningsvärdet bli lägre. Omvänt skulle återvinningsvärdet stiga vid diskontering med en lägre diskonteringsränta.

Årets nedskrivningsprövning har givit upphov till en nedskrivning avseende goodwill i de kassagenererande enheterna Ryssland och Spanien med sammanlagt 95 MSEK. Se vidare not 11.

Villkorade köpeskillningar

En tilläggsköpeskillning i samband med förvärv är ofta beroende av framtida finansiell utveckling kopplat till den förvärvade verksamheten. Verkligt utfall kan komma att avvika från dessa antaganden vilket innebär att tidigare redovisade tilläggsköpeskillning ändras, se not 22.

Under året har bedömningen avseende villkorad köpeskillning relaterad till förvärvet av Epsilon Holding AB ändrats väsentligt, vilket har medfört en positiv resultateffekt om 136 MSEK. Se vidare not 22.

Pensionsantaganden

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

Bedömning av slutkostnadsprognos och färdigställandegrad i uppdrag

Successiv vinstavräkning tillämpas i koncernen innebärande att intäkter redovisas utifrån färdigställandegraden. Färdigställandegraden bestäms genom att nedlagda utgifter på balansdagen jämförs med totala utgifter. Detta innebär att koncernen måste göra uppskattningar av hur stor del de nedlagda utgifterna på balansdagen utgör av de totala utgifterna.

32 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 2013 består av moderbolaget och dess dotterföretag, tillsammans benämnd koncernen. I koncernen ingår även ägd andel av innehaven i intresseföretag.

Revisionsberättelse

Till årsstämman i ÅF AB
Org.nr 556120-6474

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för ÅF AB för räkenskapsåret 2013. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 51–92.

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 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 revisionsd i Sverige. Dessa standarder kräver att vi följer yrkesetiska krav samt planerar och utför revisionen för att uppnå rimlig säkerhet att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter.

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur bolaget upprättar årsredovisningen och koncernredovisningen för att ge en rättvisande bild i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i bolagets interna kontroll. En revision innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen, liksom en utvärdering av den övergripande presentationen i årsredovisningen och koncernredovisningen.

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

Uttalanden

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2013 och av

dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2013 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året 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 utfört en revision av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för ÅF AB för räkenskapsåret 2013.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust, och det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för förvaltningen enligt aktiebolagslagen.

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att med rimlig säkerhet uttala oss om förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust och om förvaltningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt god revisionsd 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 ersättningskyldig 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 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 10 mars 2014
Ernst & Young AB

Lars Träff
Auktoriserad revisor

Ordförandeord

Från vision till verklighet. Så skulle jag helt kort vilja beskriva ÅFs utveckling under den senaste femårsperioden. Och detta huvudsakligen med positiva förtecken.

Det var för fem år sedan som vi – styrelse och ledning – lade fast en plan för företagets utveckling fram till år 2015. Denna vision innebar i korthet att ÅF under dessa fem år skulle fördubbla sin verksamhet, hälften genom organisk tillväxt och hälften genom förvärv, för att år 2015 omsätta 1 miljard euro. Vi sa oss också att ÅF ska vara mest lönsamt av de närmast jämförbara företagen i branschen och uppnå en rörelsemarginal, EBIT, på minst 10 procent över en konjunkturcykel.

Vi satte också upp ett antal hållbarhetsmål som utmynnade i att ÅF år 2015 ska anses vara den teknikonsult som ur ett hållbarhetsperspektiv bäst löser kundernas tekniska utmaningar.

Nu har fyra år gått och vi kan konstatera att vi är på god väg att uppfylla våra mål.

Tack vare god organisk tillväxt och några större förvärv, som till övervägande del har finansierats med egna genererade medel har vi närmast oss vårt omsättningsmål. Från en relativt blygsam position i lönsamhetsligan för fem år sedan har vi också nått täten om man ser till de viktigaste konkurrentföretagen. Med en förbättrad konjunktur ligger även lönsamhetsmålet inom räckhåll. Vi har konsoliderat vår ställning på våra huvudområden – energi, industri och infrastruktur – och är nu etta eller tvåa på våra huvudmarknader.

Miljöfrågorna blir allt viktigare. Det är inte en slump att vårt huvudkontor i Frösunda tillhör de allra första som certifierats som Green Building. Symbolvärden är viktiga för ett företag som ÅF, och vi strävar konsekvent efter att i praktisk handling, såväl internt som gentemot våra kunder, leva upp till våra höga ambitioner på det området. Ett centralt mål som vi formulerade för fyra år sedan är vår strävan att i alla våra offerter erbjuda kunden ett mera miljövänligt alternativ och vi har kommit långt också i det hänseendet.

ÅFs finansiella ställning är fortsatt stark. Som följd av de senaste årens stora förvärv har skuldsättningsgraden ökat, men den ligger väl inom ramen för de mål som styrelsen har satt upp och utrymme finns för ytterligare förvärv.

Självklart är det också roligt att kunna konstatera att bolagets ägare har kommit väl ut. Under den gångna femårsperioden har ÅFs aktie utvecklats betydligt bättre än konkurrentföretagens och aktiekursen har i det närmaste tredubblats.



Den här utvecklingen har speglats i styrelsens och ledningens arbete under det gångna året. Viktiga inslag har som tidigare varit beslut om affärsplan och budget samt tillhörande uppföljning av verksamheten, liksom diskussioner om olika förvärv, varav en del har förverkligats. Stor uppmärksamhet har också ägnats åt frågor som hänger samman med integrationen av de relativt stora förvärven av Epsilon och Advansia som genomfördes 2012.

Nytt för året har varit att vi, givet målbilden för det nu löpande programmet, har tidigarelagt diskussionen om strategi för de närmast följande fem åren, alltså perioden 2015–2020. Huvuddragen i denna strategi, som förutser ännu en fördubbling av omsättningen under bibehållen lönsamhet, redovisas på annan plats i denna årsredovisning.

För en mera detaljerad redovisning av hur verksamheten bedrivs hänvisar jag till den sedvanliga bolagsstyrningsrapporten som följer. Vi har inte heller i år funnit anledning att göra några anmärkningsvärda förändringar i vårt arbetsätt. Det är ett uttryck för styrelsens uppfattning att bolaget leds på ett effektivt sätt och att samspelet mellan styrelsen och bolagets verkställande ledning fungerar väl.

Jag vet att jag talar för hela styrelsen när jag tackar ÅFs ledning med Jonas Wiström i spetsen, liksom alla företagets medarbetare, för väl förrättat värv. Det gångna året har varit både händelserikt och utmanande, inte minst som följd av förvärven av Epsilon och Advansia men också på grund av det relativt bistra konjunkturläget. Det är därför så mycket mer glädjande att kunna konstatera att de mål som vi ställt upp, både de kortsiktiga och de mera långsiktiga, i allt väsentligt har uppfyllts.

Vi känner också att ÅF står väl rustat att möta de utmaningar som ligger framför oss. Den strategi som har lagts fast för den kommande femårsperioden är väl förankrad i organisationen och det finns en stark vilja att gå vidare på den inslagna vägen. Så går vi från vision till verklighet också under de kommande fem åren.

Ulf Dinkelspiel
Ordförande

Bolagsstyrningsrapport

Denna bolagsstyrningsrapport lämnas i enlighet med årsredovisningslagen och Svensk kod för bolagsstyrning. Rapporten som upprättats av bolagets styrelse och granskats av bolagets revisorer, redogör för bolagsstyrningen i ÅF under verksamhetsåret 2013.

ÅF har under 2013 inga avvikelser från koden. ÅF följer NASDAQ OMX regelverk för emittenter och 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. Styrning, ledning och kontroll fördelas mellan aktieägarna, styrelsen, verkställande direktören och företagsledningen i enlighet med gällande lagar, regler och rekommendationer samt ÅFs bolagsordning och interna regelverk. Bolagsstämman är företagets högsta beslutande organ och där utövar aktieägarna sin rösträtt. Styrelse och styrelseordförande väljs på årsstämman. Styrelsen utser verkställande direktör.

Styrelsen och verkställande direktörens förvaltning samt företagets finansiella rapportering granskas av den externa revisor som utses av årsstämman.

För att effektivisera och fördjupa arbetet i vissa frågor har styrelsen inrättat revisionsutskottet och ersättningsutskottet. En viktig stödfunktion till revisionsutskottet är ÅFs interna revision.

Det viktigaste interna styrinstrumentet är den av stämman fastställda bolagsordningen. Därtill finns styrelsens arbetsordning och styrelsens instruktion för den verkställande direktören.

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

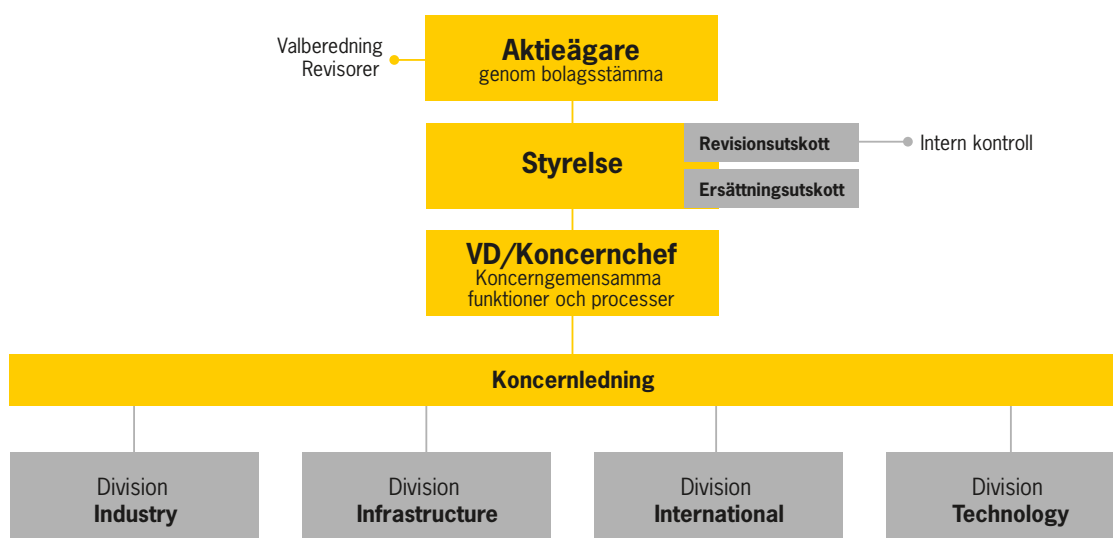
Ägarstruktur

ÅF har givit ut aktier av två slag: A-aktier och B-aktier. Varje A-aktie berättigar till 10 röster och varje B-aktie 1 röst. Vid slutet av 2013 uppgick det totala antalet aktieägare till 6 500 och det totala antalet aktier till 39 486 135, varav 1 608 876 A-aktier och 37 877 259 B-aktier. Det totala antalet röster uppgick till 53 582 369.

Den största aktieägaren var Ångpanneföreningens Forskningsstiftelse med 36,8 procent av rösterna, Swedbank Robur Fonder hade 5,0 procent och CapMan hade 3,5 procent av rösterna.

ÅFs årsstämma

Den bolagsstämma som hålls inom sex månader efter utgången av räkenskapsåret och som fastställer resultat- och balansräkning kallas Årsstämma. Aktieägare som är registrerade i aktieboken per avstämningsdagen och som anmält deltagande i tid har rätt att delta vid stämman. Kallelse hålls tillgänglig på bolagets webbplats samt annonseras



i Post- och Inrikes Tidningar. Att kallelse har skett annonseras i Dagens Industri. Årsstämma 2013 hölls på ÅFs huvudkontor i Solna den 26 april. Totalt deltog 180 aktieägare representerande 64 procent av kapitalet och 74 procent av rösterna. Utöver val av styrelse beslutade stämman bland annat om införande av Personalkonvertibelprogram 2013 och Prestationsrelaterat Aktiesparprogram (PSP) 2013, samt om bemyndigande till styrelsen att fatta beslut om förvärv och överlåtelse av egna aktier och om nyemission av B-aktier. Protokoll från årsstämman liksom allt underlag återfinns på ÅFs webb, avdelningen för bolagsstyrningsfrågor.

Valberedning

I enlighet med beslut vid ÅFs årsstämma den 26 april 2013 ska ledamöterna i valberedningen inför årsstämman 2014 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 2014.

Valberedningen består av dess ordförande Staffan Westlin, utsedd av Ångpanneföreningens Forskningsstiftelse, Anders Algotsson, utsedd av AFA Försäkring, Annika Andersson utsedd av Swedbank Robur, Ulf Dinkelspiel i egenskap av styrelseordförande, Jan Särllvik som är utsedd av Nordea Fonder samt Karl Åberg, utsedd av CapMan.

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 2014 haft fem 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 företags läge och framtida inriktning har valberedningen diskuterat styrelsens storlek samt sammansättning vad avser exempelvis bransch erfarenhet 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 2014 samt kompletterande information om föreslagna styrelseledamöter offentliggörs i samband med kallelsen och presenteras på årsstämman 2014.

Styrelse

Styrelsen i ÅF ska bestå av lägst sex och högst tio ledamöter med högst fem suppleanter som utses av bolagsstämman. Från och med årsstämman 2013 är antalet styrelseledamöter utan suppleanter nio. Verkställande direktören ingår inte i styrelsen. Utöver detta har de anställda två ordinarie representanter i styrelsen, med två suppleanter.

Till ledamot av styrelsen 2013 omvaldes styrelseledamöterna Ulf Dinkelspiel, Anders Narvinger, Björn O. Nilsson, Joakim Rubin, Kristina Schauman, Anders Snell och Lena Treschow Torell, samt nyvaldes Marika Fredriksson och Maud Olofsson. Ulf Dinkelspiel valdes av årsstämman till styrelsens ordförande för tiden intill slutet av 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 föredragande. Styrelsens sekreterare är ÅFs informationschef Viktor Svensson. För närmare presentation av styrelsen, se sidorna 100–101 i årsredovisningen.

Oberoende

Styrelsesammansättningen i ÅF uppfyller Svensk kod för bolagsstyrningens krav om oberoende ledamöter. Styrelseledamöterna Björn O. Nilsson och Anders Snell har beroendeställning gentemot ÅFs större ägare.

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 strategiska frågor. Styrelsen har valt att utse ett ersättningsutskott och ett revisionsutskott.

Arbetet under året

Styrelsens arbete har under året innehållit 14 sammanträden inklusive ett konstituerande möte, varav ett per telefon med i förväg utsänt material som underlag. Fyra av sammanträdena hölls i anslutning till att bolaget lämnade delårsrapport.

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 huvuddelen av de ordinarie sammanträdena 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 2013

	Styrelse	Revisionsutskott	Ersättningsutskott
Totalt antal möten inklusive styrelsens konst. möte	14	4	5
Ulf Dinkelspiel (ordf)	14	4	5
Lena Treschow Torell (v.ordf)	11		5
Marika Fredriksson ²⁾	8		
Johan Glenmo ¹⁾	5		
Eva-Lotta Kraft ¹⁾	5	1	
Anders Narvinger	13		5
Björn O. Nilsson	13		
Dan Olofsson ¹⁾	5		
Maud Olofsson ²⁾	7		
Joakim Rubin	14	3 ²⁾	
Kristina Schauman	14	4	
Anders Snell	14		2 ²⁾
Fredrik Sundin, pers. rep.	14		
Anders Toll, pers. rep.	14		

¹⁾ till den 26 april. ²⁾ från den 26 april.

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 verkställande direktörens 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. I ersättningsutskottet ingår Ulf Dinkelspiel (ordförande), Anders Narvinger, Anders Snell och Lena Treschow Torell. Verkställande direktören och personaldirektören deltar som adjungerade. 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 2013 bestått av Kristina Schauman (ordförande), Ulf Dinkelspiel och Joakim Rubin. Samtliga ledamöter är oberoende i förhållande till ägare och bolagsledning. Under 2013 har utskottet haft fyra protokollförda möten. Bolagets revisor har deltagit vid samtliga revisionsutskottsmöten. CFO deltar som adjungerad liksom chefen för koncernekonomi. Bolagets internrevisor deltar som föredragande vid behov. Ersättning till styrelseledamöterna har utgått för arbetet i revisionsutskottet.

Revisorer

I valberedningens uppgifter ingår att föreslå revisor för beslut av årsstämman. Revisorererna 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 2013 till bolagets revisor fram till slutet av årsstämman 2014. Ernst & Young genomför revisionen av ÅF AB samt av

flertalet 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 årsstämman 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.

Från och med oktober 2013 består ÅFs ledningsgrupp, förutom av VD, av divisionscheferna, CFO, chefsjurist, informations- och marknadschef, chef för corporate development, hållbarhetschef samt verkställande direktörens assistent som är protokollförare i koncernledningen. För information om ledamöterna i koncernledningen se sidorna 102–103 i årsredovisningen.

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 2013 har nio protokollförda möten avhållits samt ett tvådagars möte med ytterligare inbjudna chefer i koncernen.

Varje månad har VD och CFO genomgång med respektive divisionsledning av divisionens resultat- och balansräkning, nyckeltal samt större projekt. Därutöver möts man tre gånger om året för att diskutera mer långsiktiga frågor med fokus på HR, strategi och budget.

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 och 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 tillgängliga.

En beskrivning av den interna kontrollen i ÅF finns i det processororienterade ledningssystem som används för verksamhetsstyrning och verksamhetsstöd. Här beskrivs organisationsstrukturen och de befogenheter och ansvar som följer med verksamhetens olika roller. Genom processororienteringen i ledningssystemet tillhandahålls styrande rutiner och verktyg för aktuellt arbetsmoment och ger därmed goda förutsättningar för att leva upp till uppställda krav och förväntningar på en god kontrollmiljö. Ledningssystemet finns tillgängligt för alla medarbetare via ÅFs intranät.

Riskbedömning

ÅFs riskbedömning avseende den finansiella rapporteringen syftar till att identifiera och utvärdera de väsentligaste riskerna i gruppens bolag, affärsområden, divisioner, processer och operativa verksamhet, vilka i sin tur kan påverka den finansiella rapporteringen. Riskbedömningen resulterar i ett underlag för hur riskerna ska hanteras och kontrolleras samt i kontrollaktiviteter som stödjer att de grundläggande kraven på den externa finansiella rapporteringen uppfylls. Risker bedöms, rapporteras och hanteras av ÅF centralt tillsammans med divisionerna. Vidare bedöms och hanteras risker i andra sammanhang, till exempel risker kopplade till fastprisprojekt och förvärv.

Kontrollaktiviteter

För att säkerställa att verksamheten bedrivs effektivt samt att den finansiella rapporteringen vid varje rapporttillfälle ger en rättvisande bild, finns i processen ett antal kontrollaktiviteter inbyggda. Dessa kontrollaktiviteter involverar alla nivåer av organisationen.

Ansvaret för utförandet av kontrollaktiviteterna i ÅF är lämpligt fördelade i organisationen där tydliga roller säkerställer effektivitet och tillförlitlighet. Specifika kontrollaktiviteter finns på plats som syftar till att upptäcka eller att i tid förebygga risker för fel i den finansiella rapporteringen.

För alla ÅFs enheter, inklusive de utländska enheterna, sker en kontinuerlig resultatanalys. Andra kontrollaktiviteter utförs i divisionernas centrala ekonomifunktioner och genom ÅF AB:s enhet Koncernekonomi. All redovisning och rapportering i ÅFs svenska enheter är centraliserad till ÅF Business Services (ÅBS) placerad på huvudkontoret, med harmoniserade kontrollprocesser.

Exempel på kontrollaktiviteter inom ÅBS är resultatanalyser, kontrollmoment inom processerna intäkter och fordringar, utbetalningar, anläggningstillgångar, pågående arbeten, lön, moms/skatt, löpande bokföring, konsolidering och rapportering samt registervård.

Information och kommunikation

Information och kommunikation av policys, processbeskrivningar, rutiner och verktyg gällande den finansiella rapporteringen återfinns i ledningssystemet som finns tillgängligt för alla berörda via ÅFs intranät. Uppdatering sker vid förändrade interna eller externa krav och förväntningar på den finansiella rapporteringen.

För kommunikation med interna och externa parter finns en kommunikations- och IR-policy som anger riktlinjer för hur denna kommunikation bör ske. Syftet med policyn är att säkerställa att alla informationsskyldigheter efterlevs på ett korrekt och fullständigt sätt. Den interna kommunikationen syftar till att varje medarbetare ska förstå ÅFs värderingar och affärsverksamhet. För att nå syftet med informerade medarbetare sker ett aktivt internt arbete, där information löpande kommuniceras bland annat via koncernens intranät.

Uppföljning

Efterlevnad och effektivitet i de interna kontrollerna följs upp löpande både av styrelse och av ledning för att säkerställa kvaliteten i processerna. Företagets ekonomiska situation och strategi avseende den finansiella ställningen behandlas vid varje styrelsemöte. Styrelsen får dessutom utförliga månatliga rapporter avseende den finansiella ställningen och utvecklingen av verksamheten. Revisionsutskottet fyller en viktig funktion genom att säkerställa kontrollaktiviteter för väsentliga riskområden i processerna till den finansiella rapporteringen. Revisionsutskottet, ledningen samt funktionen intern revision följer regelbundet upp rapporterade brister. ÅFs system för ekonomisk styrning och kontroll ger stora möjligheter till effektiv uppföljning av ekonomin i varje del av verksamheten. Rapporter tas ut månadsvis för varje resultat-enhet och rapporter avseende uppdragens ekonomi präglas av tillförlitlighet och detaljrikedom. Konstaterade felaktigheter

och vidtagna åtgärder rapporteras i linjeorganisationen till närmast högre nivå. ÅFs interna revision genomför oberoende revisioner i verksamheten för uppföljning av att intern kontroll och ledningssystem tillämpas i syfte att leva upp till ÅFs interna ambitioner, externa krav och förväntningar. Prioriterade områden för ÅFs interna revision är ÅFs varumärke, värdegrund och etik, processer och system samt de uppdrag som ÅF åtagit sig att utföra. Rapportering sker till verkställande direktör och styrelsens revisionsutskott.

Hållbart företagande

ÅF arbetar strategiskt och långsiktigt för att bli ett mer hållbart företag. UN Global Compacts tio principer och OECD:s riktlinjer utgör ett fundament i arbetet. Företagets hållbarhetsmål är styrande för vilka prioriteringar som görs på området. Företagets hållbarhetsarbete ska bidra till företagets tillväxt och följs upp av styrelse och koncernledning. För närmare information om ÅFs hållbarhetsarbete, se sidorna 38–43 i årsredovisningen.

Revisors yttrande om bolagsstyrningsrapporten

Till årsstämman i ÅF AB, organisationsnummer 556120-6474. Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för räkenskapsåret 2013 på sidorna 95–99 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.

Vi anser att en bolagsstyrningsrapport har upprättats, och att dess lagstadgade information är förenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen.

Stockholm den 10 mars 2014

Ernst & Young AB

Lars Träff

Auktoriserad revisor

Styrelse



Ulf Dinkelspiel	Lena Treschow Torell	Marika Fredriksson	Anders Narvinger	Björn O. Nilsson	Maud Olofsson
Styrelseordförande, ordförande i ersättningsutskottet och ledamot i revisionsutskottet	Vice ordförande och ledamot i ersättningsutskottet	Styrelseledamot	Styrelseledamot och ledamot i ersättningsutskottet	Styrelseledamot	Styrelseledamot

Invald

2004	2006	2013	2011	2010	2013
------	------	------	------	------	------

Född

1939	1946	1963	1948	1956	1955
------	------	------	------	------	------

Utbildning

Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm.	Fil.dr Fysik, Göteborgs Universitet, docent Fysik, Chalmers Tekniska Högskola.	Master of Business Administration från svenska handelshögskolan i Helsingfors.	Civilingenjör, Lunds Tekniska Högskola samt ekonomexamen, Uppsala Universitet.	Teknologie Doktor, Kungl. Tekniska Högskolan (KTH), Stockholm.	Gymnasieutbildning.
--	--	--	--	--	---------------------

Nuvarande befattning och andra väsentliga uppdrag utanför ÅF

Ambassadör, E. Öhman J:or AB, Styrelseledamot i Nordnet AB, Premiefinans K Bolin AB och BockholmenGruppen AB. Ledamot av Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien, IVA. Styrelsesuppleant i Ponte Fiore AB.	Styrelseordförande i MISTRA, Miljö/strategiska forskningsstiftelsen och Chalmers Tekniska Högskola. Styrelseledamot i Saab AB, Investor AB, Aktiebolaget SKF.	CFO, Vestas Wind system A/S. Styrelseledamot i Ferronordic machines.	Styrelseordförande i Alfa Laval AB, Coor Service Management Group AB, Capio Holding AB, samt styrelseledamot i JM AB och PernodRicard SA.	Professor, VD och ledamot i Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA), docent vid Kungliga Tekniska Högskolan. Ordförande i BioInvent International AB, Vice ordförande i styrelsen för Ångpanneföreningens Forskningsstiftelse. Styrelseledamot i Jubileum P 350 AB och SwedNano Tech AB.	Styrelseledamot i LKAB, Arise AB, Diös Fastigheter AB och Envac AB.
--	---	--	---	--	---

Arbetslivserfarenhet

Utrikesdepartementet 1962–1995, VD Exportrådet 1995–2004. Statssekreterare Handelsdepartementet 1979–1981. Europa- och utrikeshandelsminister 1991–1994.	Ordförande och VD: Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA) Research Director: Joint Research Centre, European Commission (Bryssel) Professor i Fysik: Chalmers Tekniska Högskola, Uppsala Universitet, ordförande i EuroCASE, paraplyorganisationen för Europas ingenjörsvetenskapsakademier.	Medlem av bolagsledningen för Volvo Construction Equipment, Autoliv och Gambro.	VD för Teknikföretagen, tidigare VD och koncernchef för ABB Sverige.	Vice VD, Biovitrum AB; Forskningsdirektör, Amersham Pharmacia Biotech AB; VD, KaroBio AB.	Partiordförande för Centerpartiet, Sveriges närings- och energiminister under åren 2006–2011 samt Sveriges vice statsminister under åren 2006–2010.
--	---	---	--	---	---

Innehav 2013-12-31

61 000 B-aktier	2 000 B-aktier	0	5 000 B-aktier	0	0
-----------------	----------------	---	----------------	---	---



Joakim Rubin	Kristina Schauman	Anders Snell	Fredrik Sundin	Anders Toll
Styrelseledamot och ledamot i revisionsutskottet	Styrelseledamot och ordförande i revisionsutskottet	Styrelseledamot och ledamot i ersättningsutskottet	Arbetsdagarrepresentant	Arbetsdagarrepresentant
2012	2012	2009	2009	2009
1960	1965	1950	1972	1955
Civilingenjör, Linköpings Tekniska Högskola.	Civilekonom, Handels-högskolan i Stockholm.	Civilingenjör kemi, Kungliga Tekniska Högskolan.	Civilingenjör teknisk fysik Uppsala Universitet.	Gymnasieutbildning.
Senior Partner på det finska riskkapitalbolaget CapMan och Funding Partner på Zeres Capital Partners. Styrelseledamot i Intrum Justitia AB och B&B TOOLS AB.	Styrelseledamot och ordförande i revisionsutskottet i Apoteket AB och Orexo AB. Styrelseledamot i Livförsäkringsbolaget Skandia, ömsesidigt. Styrelseordförande i Barony AB. Ledamot av Rädda Barnens Advisory Board i Sverige.	Styrelseordförande i Ångpanneföreningens Forskningsstiftelse och i Wibax AB.	Verksam inom ÅF, Division Technology.	Verksam inom ÅF, Division Industry.
AGA AB, Strategisk planering, Transferator FK, Handelsbanken, chef Corporate Finance och Dept Capital Markets.	Ekonomi- och finansdirektör på OMX, Carnegie och Apoteket AB, VD på Apoteket AB och finanschef på Investor AB.	Tidigare verksam inom Billerud-Korsnäs AB och som styrelseledamot i Värmeforsk AB och branschorganisationen Skogsindustrierna.	Projektledare, systemingenjör på ÅF Technology.	Besiktningsingenjör, projektingenjör på ÅF Industry.
0	0	0	1 000 B-aktier 2013 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 60 000 2012 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 60 000	2012 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 20 000

Anders Forslund

Suppleant för arbetsdagarrepresentant
Invald: 2012
Född: 1974
Utbildning: Högskoleingenjör Maskinteknik, Lunds Tekniska Högskola.
Övriga uppdrag: Verksam inom ÅF, Division Industry.
Innehav 2013-12-31: 2012 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 60 000. 2013 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 60 000.

Bengt Lerkén

Suppleant för arbetsdagarrepresentant
Invald: 2013
Född: 1950
Utbildning: Gymnasieingenjör Maskinteknik.
Övriga uppdrag: Verksam inom ÅF, Division Technology.
Innehav 2013-12-31: 2013 års konvertibelprogram belopp SEK 20 000.

Ledning



①

②

③

④

⑤

⑥

① Fredrik Nylén

Divisionschef Technology

Anställd: 2008 **Född:** 1971

Arbetslivserfarenhet: Konsult, Gruppchef, Regionchef SWECO, Affärsområdeschef ÄF, Vice Divisionschef ÄF

Utbildning: Civilekonom, Uppsala Universitet samt Högskoleingenjör, Kungliga Tekniska Högskolan

Innehav (inkl närstående): Aktier: 2 198
2012 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 100 000
2013 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 1 500 000

③ Per Magnusson

Divisionschef Industry

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

Innehav (inkl närstående): Aktier: 3 620
2012 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 1 500 000
2013 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 500 000

⑤ Viktor Svensson

Group Sales & Marketing

Anställd: 2003 **Född:** 1975

Arbetslivserfarenhet: Börsskribent Finanstidningen

Utbildning: Civilekonom, Blekinge Tekniska Högskola

Innehav (inkl närstående): Aktier: 7 250
2012 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 1 500 000
2013 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 1 500 000

② Nyamko Sabuni

Hållbarhetschef

Anställd: 2013 **Född:** 1969

Arbetslivserfarenhet: Projektledare Folksam sociala råd, Kommunikationsrådgivare Geelmy-uden.Kiese, Riksdagsledamot Näringsutskottet, Statsråd

Utbildning: Juridik, Uppsala, Information och Kommunikation vid Bergs School of Communication, Migrationspolitik, Mälardalens Högskola

Innehav (inkl närstående): 0

④ Stefan Johansson

Ekonomi- och finansdirektör, CFO

Anställd: 2011 **Född:** 1958

Arbetslivserfarenhet: CFO Haldex och Duni, olika befattningar inom ABB-koncernen

Utbildning: Civilekonom, Linköpings universitet

Innehav (inkl närstående): Aktier: 7 364
2012 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 1 500 000
2013 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 1 500 000

⑥ Jonas Wiström

VD och koncernchef

Anställd: 2002 **Född:** 1960

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Teknikföretagen, ledamot av Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien, IVA, medlem av styrelsen i IVA Näringslivsråd

Arbetslivserfarenhet: Philips, Saab-Scania, Sverigechef Sun Microsystems, VD norra Europa Silicon Graphics, VD/koncernchef Prevas AB

Utbildning: Civilingenjör, Kungliga Tekniska Högskolan

Innehav (inkl närstående): Aktier: 28 034
2012 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 060 000
2013 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 060 000

Inga väsentliga innehav i företag som bolaget har betydande affärsförbindelser med.



7

8

9

10

11

12

7

Ulrika Lundgren

Corporate Development

Anställd: 2012 **Född:** 1970

Arbetslivserfarenhet: M&A och strategisk affärsutveckling inom Saab, Gambro, Investor och Handelsbanken Capital Markets

Utbildning: Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm

Innehav (inkl närläggande): Aktier: 650
2013 års konvertibelprogram: nominellt belopp
SEK 1 500 000

9

Mats Pålsson

Divisionschef Infrastructure

Anställd: 2009 **Född:** 1954

Arbetslivserfarenhet: Arbetschef Skanska, VD SWECO VBB Viak och SWECO VBB, Affärsområdeschef AF Samhällsbyggnad

Utbildning: Civilingenjör V&V, Tekniska Högskolan i Luleå

Innehav (inkl närläggande): Aktier: 2 736
2012 års konvertibelprogram: nominellt belopp
SEK 1 500 000
2013 års konvertibelprogram: nominellt belopp
SEK 1 500 000

11

Marie Edman

VD-assistent

Anställd: 2010 **Född:** 1953

Arbetslivserfarenhet: VD-assistent Proffice, Electrolux Cleaning Appliances och Skandex
Utbildning: Chefssekreterarutbildning, Affärskommunikation DIHM

Innehav (inkl närläggande): Aktier: 600
2012 års konvertibelprogram: nominellt belopp
SEK 1 500 000
2013 års konvertibelprogram: nominellt belopp
SEK 1 500 000

8

Christer Carmevik

ÄF Network

Anställd: 2012 **Född:** 1964

Arbetslivserfarenhet: Konstruktör, projektledare och produktchef på Stiga, mekanikansvarig på Combitech Traffic Systems, konstruktionschef på Swedrive och konsult, konsultchef, dotterbolags VD samt affärsutvecklare på Epsilon

Utbildning: Civilingenjör, Linköpings Tekniska Högskola

Innehav (inkl närläggande): 0

10

Roberto Gerosa

Divisionschef International

Anställd: 2007 **Född:** 1965

Arbetslivserfarenhet: VD AF-Colenco Ltd, Schweiz, VD Colenco Power Engineering Ltd, Schweiz

Utbildning: Civilingenjör, Swiss Federal Institute of Technology, Zürich

Innehav (inkl närläggande): 11 540

12

Jacob Landén

Chefsjurist

Anställd: 2008 **Född:** 1965

Arbetslivserfarenhet: Advokatverksamhet
Utbildning: Jur kand, Uppsala universitet

Innehav (inkl närläggande): Aktier: 2 271
2012 års konvertibelprogram: nominellt belopp
SEK 1 500 000
2013 års konvertibelprogram: nominellt belopp
SEK 1 500 000

Definitioner

Rörelsemarginal

Rörelseresultatet i förhållande till nettoomsättning.

Vinstmarginal

Resultatet efter finansnetto i förhållande till nettoomsättning.

Soliditet

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

Balanslikviditet

Omsättningstillgångar i förhållande till kortfristiga skulder.

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 finansiella kostnader i förhållande till genomsnittlig balansomslutning.

Avkastning på sysselsatt kapital

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

Räntetäckningsgrad

Resultat efter finansnetto med återläggning av finansiella kostnader, i förhållande till finansiella kostnader.

Resultat per aktie

Resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare i förhållande till genomsnittligt antal utestående aktier. Aktier i eget förvar räknas inte som utestående 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 utestående aktier.

Kassaflöde per aktie

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

Debiteringsgrad

Mot kund debiterad tid i förhållande till total närvarotid.

Genomsnittligt antal årsanställda

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

Antal anställda

Det totala antalet anställda vid periodens utgång.

EBITDA

Rörelseresultat före räntor, skatter, nedskrivningar och avskrivningar.

ÅF är ett ledande teknikkonsultföretag. Vi fokuserar på energi, industri och infrastruktur. Vår bas finns i Europa, men vår verksamhet och kunder finns i hela världen. Det som gör oss unika är våra medarbetare, våra nätverk och branschens största erfarenhetsbank. Vi brukar sammanfatta det med: ÅF – Innovation by experience.

tel: +46 10 505 00 00
www.afconsult.com

Innovation by experience

