



INNOVATION  
BY EXPERIENCE

# Års- redovisning 2014

## Innehåll

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| Året i korthet                | 1  |
| VD har ordet                  | 2  |
| Affärsidé, mål och strategier | 4  |
| Varumärke                     | 6  |
| Medarbetare                   | 8  |
| Erbjudande                    | 12 |
| Marknad och omvärld           | 16 |

|                         |    |
|-------------------------|----|
| Division Industry       | 20 |
| Division Infrastructure | 24 |
| Division International  | 28 |
| Division Technology     | 32 |
| Hållbarhetsredovisning  | 37 |

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| Förvaltningsberättelse                                   | 47 |
| Risker och riskhantering                                 | 50 |
| Resultaträkning för koncernen                            | 53 |
| Rapport över totalresultat för koncernen                 | 53 |
| Balansräkning för koncernen                              | 54 |
| Rapport över förändring av eget kapital för koncernen    | 56 |
| Kassaflödesanalys för koncernen                          | 57 |
| Resultaträkning för moderbolaget                         | 58 |
| Balansräkning för moderbolaget                           | 59 |
| Rapport över förändring av eget kapital för moderbolaget | 61 |
| Kassaflödesanalys för moderbolaget                       | 62 |
| Noter                                                    | 63 |
| Revisionsberättelse                                      | 89 |

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| Ordförandeord           | 90  |
| Bolagsstyrningsrapport  | 91  |
| Styrelse                | 96  |
| Koncernledning          | 98  |
| Aktien                  | 100 |
| ÅF Offshore Race        | 103 |
| Fem år i sammandrag     | 104 |
| Definitioner            | 106 |
| Händelser och rapporter | 107 |

ÅF är ett ingenjör- och konsultföretag med uppdrag inom energi, industri och infrastruktur. Sedan 1895 har vi bidragit till våra kunders utveckling och framgång.

Genom att kombinera olika teknikområden och kompetenser skapar vi lönsamma, innovativa och hållbara lösningar för en bättre framtid.

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

ÅF – Innovation by experience.

**Omslag:** ÅF och Charlotte Kalla har träffat en överenskommelse om samarbete under de närmaste fyra åren. Samarbetet består dels av ett traditionellt sponsoravtal, dels av en utbildningsdel som syftar till att förbereda Charlotte på ett liv efter idrottskarriären. Läs mer på sidan 6.

ÅFs ERBJUDANDE

12

11



EMMA CLAESSION, VICE PRESIDENT,  
HUMAN RESOURCES & COMMUNICATIONS

14

LÖSNINGAR SOM GÖR  
FRAMTIDEN BÄTTRE



# Detta är ÅF

## Framsteg sedan 1895

Många tror att ÅF bara handlar om teknik. Men vår berättelse handlar främst om människor – djärva ingenjörer, projektledare, visionära ledare och andra specialister som arbetar tillsammans, så att nya insikter och idéer kan växa till smarta lösningar som utvecklar samhället.

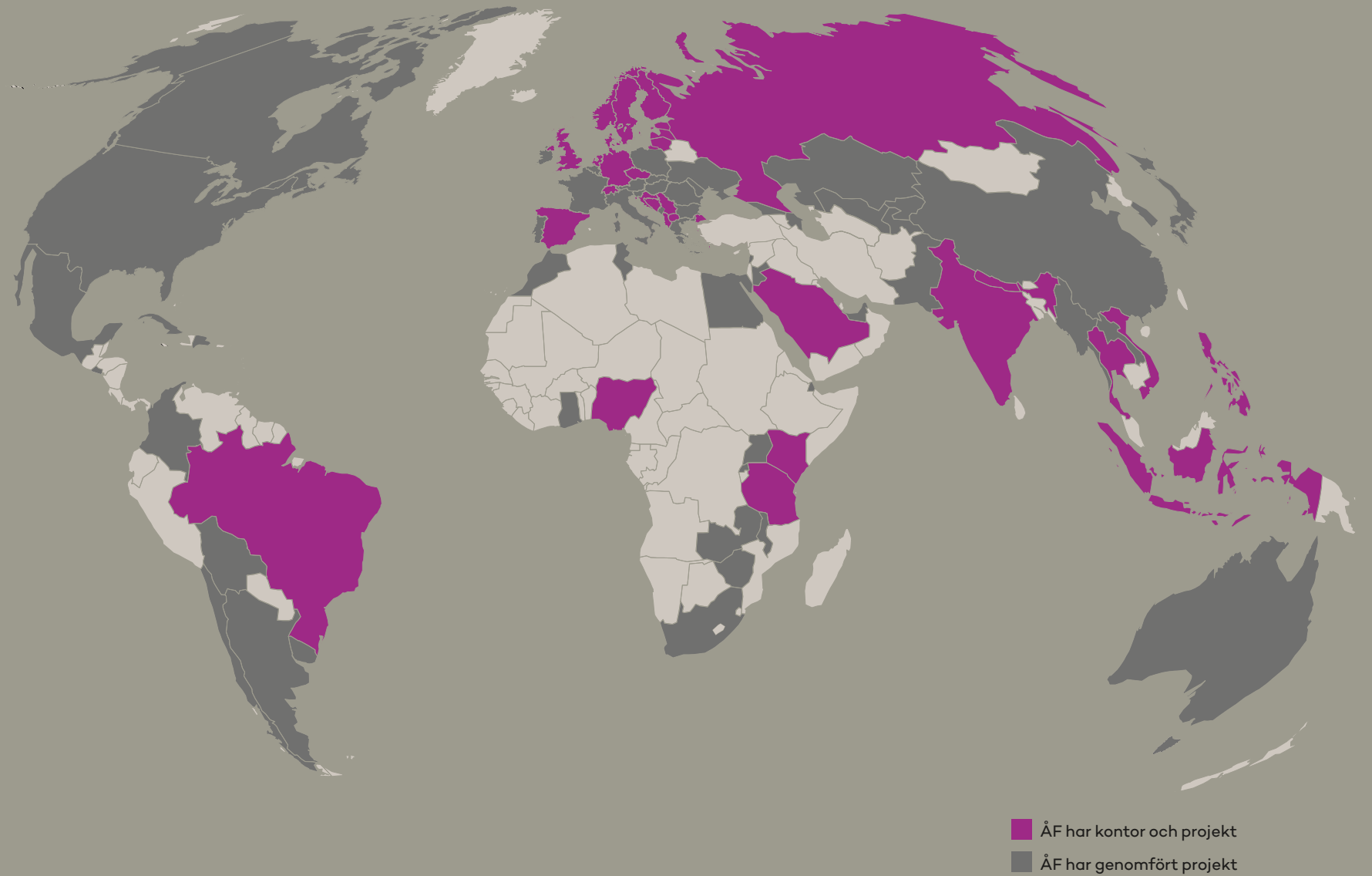
Varje dag bidrar vi till ett bättre samhälle genom att utveckla energieffektiva lösningar, investeringar i infrastruktur, uppdrag inom olika energislag, projekt för industrin och mycket mer. Vi knyter ihop städer, länder och kulturer genom broar, kompetensnätverk och mobila lösningar. Vi bidrar till nya jobb genom teknik som hjälper företag växa.

Som ett ingenjörskonsultföretag med global verksamhet, kombinerar vi olika teknologier för att skapa utveckling för våra kunder. Något vi har ägnat oss åt med framgång i mer än hundra år. Från starten 1895 som Ångpanneföreningen, en förening med fokus på ångkraft som har inspirerat oss till vårt namn och varumärke, ÅF.

Vår drivkraft kommer från nyfikenheten och kunskapen hos våra framsynta medarbetare. Det ställer höga krav på vår förmåga att leda och stärka dem i arbetet med att utforska nya möjligheter, bortom konventionella lösningar. Att motivera dem att fortsätta bygga vidare på etablerade kunskaper och erfarenheter på ett kreativt sätt.

Tillsammans är vi ett företag där människor får växa som individer och som ett lag. Ett företag som tror att jämställdhet kommer göra oss ännu starkare, mer produktiva och framgångsrika. Ett företag som arbetar hårt för att göra skillnad – eftersom framtiden alltid kommer att vara ett resultat av vad vi åstadkommer i dag.

ÅF – Innovation by experience



## Sektorer



### ENERGI

ÅF är ett av världens ledande ingenjörskonsultföretag inom energi.

#### Branscher

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



22%



### INDUSTRI

ÅF erbjuder ingenjörstjänster inom alla teknikdiscipliner i alla industribranscher.

#### Branscher

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



44%



### INFRASTRUKTUR

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

#### Branscher

- Fastighet
- Väg och järnväg



34%

## Våra tio största kunder

AB Volvo  
EON  
Ericsson  
Försvarets Materielverk  
Helse SørØst

Oslo Lufthavn  
Scania  
Trafikverket  
Vattenfall  
Volvo Cars

## Historik

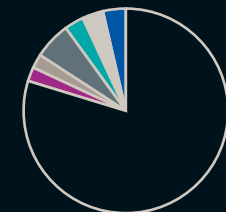
ÅF har varit med om fyra stora teknikskiften – ångkraften, elektriciteten, kärnkraften och digitaliseringen.

**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.

## Andel medarbetare per land



- Sverige
- Danmark
- Finland
- Norge
- Schweiz
- Tjeckien
- Övriga

**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.

# Året i korthet

## Nettoomsättning

# 8 805

(8 337) MSEK

## Resultat per aktie

# 7,16<sup>1)</sup>

(6,70) SEK

## Rörelseresultat

# 756

(722) MSEK

## Föreslagen utdelning

# 3,50

(3,25) SEK

## Rörelsemarginal

# 8,6

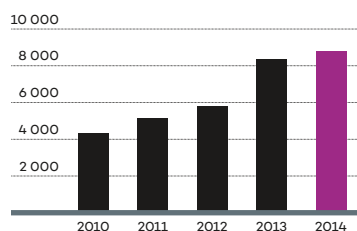
(8,7) PROCENT

## Antal anställda

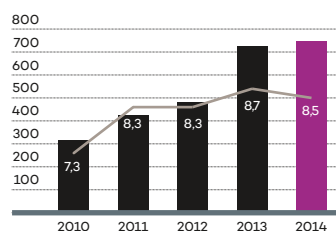
# 7 117

(7 043)

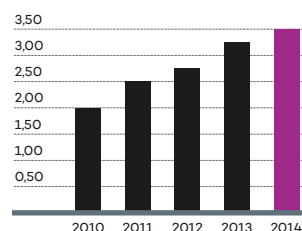
## Koncernens nettoomsättning, MSEK



## Koncernens rörelseresultat och rörelsemarginal exklusive engångsposter, MSEK



## Utdelning per aktie, SEK



## Sammanfattning

### Sammanfattning

|                                         | 2014               | 2013    |
|-----------------------------------------|--------------------|---------|
| Nettoomsättning, MSEK                   | 8 805,0            | 8 337,0 |
| Rörelseresultat, MSEK                   | 756,3              | 722,5   |
| Rörelsemarginal, %                      | 8,6                | 8,7     |
| Debiteringsgrad, %                      | 76,1               | 75,1    |
| Resultat efter finansiella poster, MSEK | 720,1              | 677,3   |
| Antal anställda                         | 7 117              | 7 043   |
| Eget kapital per aktie, SEK             | 51,17              | 47,33   |
| Soliditet, %                            | 54,1               | 51,9    |
| Avkastning på eget kapital, %           | 14,5               | 15,0    |
| Resultat per aktie före utspädning, SEK | 7,16               | 6,70    |
| Utdelning per aktie, SEK                | 3,50 <sup>2)</sup> | 3,25    |

<sup>1)</sup> Före utspädning.<sup>2)</sup> Föreslagen utdelning.

Jämförelsetalen är justerade för aktiesplit genomförd 2014.

## Andel av koncernens nettoomsättning per division

### Division Industry



29%

### Division Infrastructure



30%

### Division International



12%

### Division Technology



29%

# Vår unika bredd blir allt mer relevant

Med en huvudsakligen organisk tillväxt och det bästa årsresultatet hittills blev utfallet 2014 tillfredsställande, trots en avvaktande konjunktur i flertalet marknader. De stora långsiktiga trenderna, globalisering och urbanisering, liksom hållbarhet gör oss väl positionerade att med tekniskt kunnande möta framtida behov av lönsamma, innovativa och hållbara lösningar hos kunden.



2014 blev något av ett mellanår för ÅF med en tillväxt på knappt 6 procent. Framför allt under sista halvåret kunde en avmattning märkas i flera av våra marknader. Några större förvärv genomfördes inte och det innebär att tillväxten genererades nästan uteslutande på organisk väg och med ett stort antal nyrekryteringar. Denna tillväxt kompenserade även för försäljningen av den ryska verksamheten Lonas, med 350 medarbetare.

Årsresultatet blev ÅFs bästa hittills och vi uppvisade den högsta lönsamheten 2014 bland jämförbara bolag, vilket är i linje med våra finansiella mål. Glädjande är också våra starka kassaflöden som innebär att vi har den kraft som behövs för att fortsätta växa.

Trots en tilltagande priskonkurrens och märkbar avmattning i en del marknadssegment uppnådde våra divisioner en tillfredsställande tillväxt och lönsamhet. I division Industry tecknades flera betydande avtal under året, bland annat inom skog, gruvor och fordonsindustri, som ytterligare befäste divisionens ställning som ledande projektleverantör inom process- och tillverkande industri i Norden.

Division Infrastructure uppvisade god tillväxt, i synnerhet inom områdena väg och järnväg. Ett särskilt glädjande nytt uppdrag var Ostlänken, den första etappen av den höghastighetsjärnväg som ska byggas i Sverige och som ÅF, tillsammans med Tyréns, vann på kompetens och kvalitet, trots ett högre pris än konkurrenternas.

Division International har utvecklats positivt i kärnländerna Schweiz och Tjeckien samtidigt som omstruktureringen i Spanien är genomförd. Arbetet

med att utveckla nya marknader utanför Europa har fallit väl ut liksom ambitionen att vara ett internationellt brohuvud för övriga divisioner, vilket bland annat ledde till ett uppdrag för division Technology i Brasilien.

Inom division Technology stod affärsområde IT Solutions för den största tillväxten men även affärsområdet Embedded systems visade god tillväxt och lönsamhet. Under året tecknades flera betydande avtal med försvarsindustrin och även flera ramavtal med offentliga uppdragsgivare.

## Drivkrafter för hållbar tillväxt

Två stora trender är fundamentala för våra kunders och därmed också ÅFs förståelse att förbli konkurrenskraftiga och att växa. Den ena är globalisering, den andra urbanisering. Båda trenderna kan förväntas bestå så långt vi kan se in i framtiden och ha en världsomspännande påverkan på både samhällsutveckling och industriell utveckling, med hållbarhet som gemensam nämnare.

Inom de tre sektorer där ÅF har sin huvudsakliga verksamhet, energi, industri och infrastruktur, går behoven av hållbarare lösningar som en röd tråd igenom i stort sett alla kunduppdrag och projekt. Miljövänligare elproduktion och minskad andel fossila energikällor är en stark trend i energisektorn. Behoven av elförsörjning i nya industriländer och växande städer, liksom nya energislag såsom vindkraft, ställer också krav på effektivare transmission och distribution.

För industrin innebär globaliseringen krav på nya innovativa lösningar, kortare produktlivscykler, effektivare produktion och materialanvändning. Fordons-

branschen är exempelvis en sektor som utvecklas starkt när det gäller minskad bränsleförbrukning, utveckling av hybrider och elbilar samt ökad automation i fordonen. Drivkraften för infrastruktur handlar mycket om hållbarare urbanisering med stora investeringar i järnväg, vägar under jord, hållbart byggande och spårbunden lokaltrafik, som också bidrar till bättre livskvalitet för människor.

Hållbarhetstrenden är något som gynnar oss som företag, där kan vi skapa värde både för ägarna, kunderna, samhället och miljön. Bland våra 7 500 egna medarbetare och i vårt nätverk med 25 000 ingenjörer finns både den bredd och spets som krävs för att vi ska kunna ge ett substantiellt bidrag till en hållbarare värld. Vår förmåga att knyta samman olika kompetenser i helhetsåtaganden och vårt industriella förhållningssätt att arbeta effektivt gör att vi kan bistå våra uppdragsgivare med att hitta innovativa och mer hållbara lösningar, till exempel nya trafiklösningar med hjälp av vår kunskap om fordonsautomation.

Hållbarhet är således inte något som sköts vid sidan av, utan en viktig beståndsdel i allt vi gör. I alla våra projekt gör medarbetarna en obligatorisk bedömning ur ett hållbarhetsperspektiv.

Min övertygelse är att hållbarhet inte står i konflikt med lönsamhet, i synnerhet inte om man räknar på kundens investeringar i ett något längre perspektiv.

### De bästa ingenjörerna

De megatrender som jag beskrivit ovan gör att ingenjör i högsta grad är ett framtidsyrke, där det kommer att råda hård konkurrens om framtida medarbetare. Det är därför vårt varumärke som arbetsgivare är så extremt viktigt. Tack vare det har vi placerat oss i topp bland arbetsgivare i teknikbranschen två år i rad, hos yrkesverksamma ingenjörer. Ytterst handlar detta om att se till att vi har förutsättningar att nå våra tillväxt- och lönsamhetsmål via lösningar som överträffar våra kunders förväntningar.

Vårt goda renommé gör det lättare för oss att rekrytera de bästa, men det gäller även att se till att de får möjlighet att utvecklas och växa hos ÅF. Jag menar att vi verkligen har mycket att erbjuda, med en mångfald av specialist- och karriärvägar, med möjligheter till internationellt arbete och med vårt sätt att arbeta med helhetslösningar som knyter samman teknologier i allt fler spännande och viktiga projekt.

Att erbjuda en attraktiv arbetsplats handlar också om en jämnare könsfördelning. Det är hela tanken med EVEN ODDS som startade förra året. Det är ett samlingsnamn på olika processer och projekt som vi driver, tills vi har nått målet minst 30 procent kvinnliga medarbetare till år 2020. Ett sådant initiativ genomfördes i september, då vi bara rekryterade kvinnor. Det ledde till att vi anställde mer än dubbelt så många kvinnor jämfört med samma period föregående år.

I det här sammanhanget vill jag också nämna partnerskapet med de olympiska kommittéerna i Finland, Norge, Schweiz och Sverige som vi förlängde under året. Syftet med det är att vi ska fortsätta utvecklas som attraktiv arbetsgivare, genom att lära av toppidrotten att sätta och nå mål, och att hålla fokus på prestation. Olika elitidrottares erfarenheter är alltid ett inslag på våra ledarkonferenser och även vid rekryterings- och kund-

aktiviteter. Charlotte Kalla knöts personligen till ÅF 2014 och Susanna Kallur är det sedan många år. Båda tillsammans tillför oss mycket och de lever verkligen ÅFs värden.

### Utsikter för 2015

Framtidsutsikterna för ÅF ser i grunden mycket goda ut. Vår positionering på marknaden är stark och ligger rätt i tiden och rätt geografiskt. Vi har en solid finansiell ställning som gör att vi har god beredskap att agera när vi ser framtida tillväxtpotentialer.

När det gäller konjunktur- och efterfrågeutveckling är jag försiktigt optimistisk om 2015. Konjunkturen för infrastrukturprojekt ser fortsatt mycket positiv ut i Skandinavien. Industrisektorn är svårbedömd men vi tror ändå på en viss tillväxt. På energisidan minskar investeringarna i Sverige och aktiviteten blir låg även i övriga Europa. Större investeringar sker i högre utsträckning i tillväxt-ekonomier på andra håll i världen. Viktigast av allt för framtiden är dock ÅFs unika bredd som får allt större relevans för våra kunder, oavsett bransch, då behovet av att knyta ihop olika teknikområden snabbt blir allt större.

Stockholm i mars 2015

Jonas Wiström, VD och koncernchef

### Q1

- ÅF förvärvar ES-Konsult
- ÅF förvärvar Xact
- ÅF tecknar långsiktigt avtal med AB Volvo
- ÅF erhåller betydande order från Volvo Cars
- ÅF lanserar vision för 2020

### Q2

- ÅF rekryterar Emma Claesson som HR-chef
- ÅF vinner Ostlänken etapp 1 av Trafikverket

### Q3

- ÅF avyttrar Lonas Technologia
- ÅF vinner nytt uppdrag i Förbifart Stockholm
- ÅF vinner Svenska Ljuspriset
- EVEN ODDS lockar fler kvinnor till ÅF

### Q4

- ÅF tecknar avtal i Finland inom "waste-to-energy"
- Charlotte Kalla väljer ÅF
- ÅF vinner prestigeprojekt – Västlänken i Göteborg
- ÅF vinner betydande projekt från Åbro Bryggerier
- ÅF vinner ramavtal som A-leverantör till Vattenfall

# Affärsidé, mål och strategier



## Vision

Den bästa partnern för de bästa kunderna.

## Affärsidé

ÅF är ett ingenjör- och konsultföretag med uppdrag inom energi, industri och infrastruktur.

Genom vår samlade erfarenhet och unika bredd av teknikområden skapar vi lönsamma, innovativa och hållbara lösningar.

## Kärnvärden

### Enastående medarbetare med driv

ÅFs medarbetare är kompetenta och framsynta lagspelare som tar egna initiativ och är öppna för att lära av andra. De överträffar kundernas förväntningar med lösningar som kombinerar tekniskt kunnande och affärsmannaskap. De är goda kommunikatörer som lyssnar, har en positiv attityd och som 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.



*"Innovation by experience"*

– ÅFs motto

## 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 CO<sub>2</sub>-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.

## Strategi

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

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

Tillväxttaktan 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.

# Ett varumärke byggt av människor

Som ett ingenjörskonsultföretag med global verksamhet, kombinerar vi olika teknologier för att skapa utveckling för våra kunder. Något vi har ägnat oss åt med framgång i mer än hundra år.

Många tror att ÅF bara handlar om teknik. Men vår berättelse handlar främst om människor – djärva ingenjörer, projektledare, visionära ledare och andra specialister som arbetar tillsammans, så att nya insikter och idéer kan växa till smarta lösningar som utvecklar samhället.

Varje dag bidrar vi till ett bättre samhälle genom att utveckla energieffektiva lösningar, investeringar i infrastruktur, uppdrag inom olika energislag, projekt för industrin och mycket mer. Vi knyter ihop städer, länder och kulturer genom broar, kompetensnätverk och mobila lösningar. Vi bidrar till nya jobb genom teknik som hjälper företag växa.

Vår drivkraft kommer från nyfikenheten och kunskapen hos våra framsynta medarbetare. Det ställer höga krav på vår förmåga att leda och stärka dem i arbetet med att utforska nya möjligheter, bortom konventionella lösningar. Att få dem fortsätta bygga vidare på etablerade kunskaper och erfarenheter på ett kreativt sätt.

Tillsammans är vi ett företag där människor får växa som individer och som ett lag. Ett företag som tror att jämställdhet kommer göra oss ännu starkare, mer produktiva och framgångsrika. Ett företag som arbetar hårt för att göra skillnad – eftersom framtiden alltid kommer att vara ett resultat av vad vi åstadkommer i dag.

## ÅF näst mest attraktiva arbetsgivare bland unga ingenjörer

För andra året i rad utsågs ÅF 2014 till Sveriges näst mest attraktiva arbets-

givare bland unga, yrkesverksamma ingenjörer. Liksom föregående år toppades listan av Google. Undersökningen om Sveriges mest attraktiva arbetsgivare bland unga yrkesverksamma ingenjörer genomförs av företaget Universum. 2014 deltog 3 694 unga ingenjörer som har arbetat i 1–8 år efter sin examen.

## Charlotte Kalla väljer ÅF

ÅF och Charlotte Kalla har träffat en överenskommelse om samarbete under de närmaste fyra åren. Samarbetet består dels av ett traditionellt sponsravtal, dels av en utbildningsdel som syftar till att förbereda Charlotte på ett liv efter idrottskarriären.

ÅF har under mer än tio år varit en betydande sponsor till svensk och internationell idrott, avtalet med Charlotte Kalla bryter åter ny mark inom detta område. ÅF kommer under avtalsperioden att ge Charlotte möjlighet till en skräddarsydd utbildning, baserat på den kunskap och kompetens som ÅFs medarbetare har.

Efter framgångarna i senaste OS har Charlotte Kalla varit mycket påpassad och valde ÅFs upplägg med en kvalificerad utbildning som bas.

ÅF har sedan år 2006 häcklöparen och världsrekordhållaren Susanna Kallur bland sina anställda, såväl ÅF som Charlotte Kalla ser flera möjligheter till samverkan och samarbete de två stjärnorna emellan.

”Tålmod och långsiktigt tänkande är viktiga ledord i min satsning, och det känns spännande att få chans att träffa likasinnade genom samarbetet med ÅF.

Jag har också hört mycket positivt om ÅF genom Sanna Kallur. Det känns som ett stort plus att ÅF förstår de speciella krav och utmaningar som en elitidrottare ställs inför, samtidigt som jag är mycket glad och entusiastisk inför utbildningsdelen”, säger Charlotte Kalla.

## ÅF inleder fyra nya olympiska år

Sedan 2010 agerar ÅF rådgivare, till fyra nationella olympiska kommittéer, i gröna frågor och är en resurs för att utveckla de olympiska idrotterna ur ett hållbarhetsperspektiv. ÅF ingick under 2014 ett nytt avtal för de nästkommande fyra åren med fyra nationella olympiska kommittéer; Finland, Norge, Schweiz och Sverige.

## Varumärkesresan fortsätter

ÅFs utveckling sedan Ångpanneföreningens tid, till en av Sveriges och Europas mest attraktiva arbetsgivare, har skapat ett mycket starkt varumärke. Under fjärde kvartalet 2014 tog ÅF ett nytt steg genom att välkomna Charlotte Kalla till ÅF och samtidigt lansera en ny kommunikationsplattform med en ny visuell identitet som speglar det moderna ÅF. En uppdaterad logotyp, nya färger, grafiska element, bilder och typsnitt genomsyrar nu all kommunikation från ÅF och har tagits väl emot av både kunder och medarbetare.

ÅF NÄST MEST ATTRAKTIVA ARBETSGIVARE  
BLAND UNGA INGENJÖRER



Greta Mathiesen Employer Brand Manager, Jonas Wiström VD, Emma Claesson VP Human Resources & Communications, Viktor Svensson Executive VP, Group Sales & Marketing, Peter Berglund Corporate Brand Manager, Theresa Bauer Corporate Communication Manager.



CHARLOTTE KALLA VÄLJER ÅF

– För mig var det viktigt att min framtida arbetsgivare var i framkant inom jämställdhet och jag tror att ÅFs tydliga arbete med att få in fler kvinnor är en faktor som gör oss attraktiva. Jag tilltalades också av ÅFs bredd och möjligheten att ingå i ett vinnarlag där både erfarna och yngre konsulter blandas.

**Lisa Svanholm,**  
luftledningskonstruktör  
på ÅF



LISA SVANHOLM, ÅF

– Vi har arbetat med att lyfta fram det moderna och innovativa företag ÅF är idag, och vår nya kommunikationsplattform ger oss möjlighet att kommunicera ÅFs erbjudande på ett genomtänkt och tydligt sätt mot våra målgrupper. Detta i kombination med att synas i rätt sammanhang kommer göra ÅFs varumärke ännu starkare framöver.

**Theresa Bauer,**  
Corporate Communication Manager ÅF



ÅF INLEDER FYRA NYA OLYMPISKA ÅR

– När vi jobbar internationellt för att påverka Internationella Olympiska Kommittén har vi stor glädje av den kompetens som ÅF tillför oss.

**Stefan Lindeberg,**  
ordförande i SOK.

Jonas Wiström, VD ÅF  
och Stefan Lindeberg,  
ordförande SOK.

# Med passion för teknik och lagarbete

ÅFs medarbetare är kompetenta och framsynta lagspelare som tar egna initiativ och är öppna för att lära av andra. De överträffar kundernas förväntningar med lösningar som kombinerar tekniskt kunnande och affärsmannaskap. Konkurrensen om de bästa ingenjörerna är hård. På ÅF erbjuds en mångfald av karriärmöjligheter i en stark, gemensam företagskultur.

Nära 1 200 medarbetare rekryterades under 2014. Den snabba tillväxten understryker behovet av en gemensam företagskultur och av samordnade och kvalitetssäkrade system och processer.

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.

## Ny modell för karriärutveckling

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.

Under 2014 sjösattes ÅF Career Model, ÅFs nya modell för karriärutveckling. Syftet med modellen är att utveckla ÅFs medarbetare och öka deras möjlighet att ta ansvar för sin egen karriärutveckling. Karriärmodellen visar på många fler utvecklingsmöjligheter än de tre tidigare definierade karriärvägarna chef, specialist och projektledare. Vid slutet av året hade modellen börjat användas vid medarbetarsamtal i utvalda länder för att kartlägga medarbetarnas befintliga kompetens- och utvecklingsbehov.

## Utbildningar via ÅF Academy

ÅFs interna utbildningsorganisation, ÅF Academy, 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 "chefsörkort" och innehåller delmomenten ledarskap, ekonomi, projektstyrning, försäljning och kommunikation.

## Talent Management Program

Inom ramen för EVEN ODDS har ett ledarskapsprogram för kvinnor prövats under 2014. Målet är att uppmärksamma kvinnor på ÅF med ledarskapspotential. Programmet kombinerar lärande med erfarenhetsutbyte. Alla deltagare har erbjudits en senior mentor.

## Specialistutbildningar

ÅF Academy utbildar projektledare för att bli certifierade enligt bland annat den europeiska certifieringsstandarden IPMA (International Project Management Association) på fyra nivåer. ÅF är det bolag i Sverige med flest medarbetare som är certifierade projektledare.

ÅF Nuclear Academy är en kompetenssatsning inom kärnkraft som möter de ökande kraven från myndigheterna och kärnkraftsindustrin. Utbildningarna leder till kompetenscertifiering på fyra nivåer. Utbildningarna och certifieringsmöjligheterna är även öppna för kunder och andra intressenter. Totalt har 508 personer certifierats sedan 2009 och 31 personer certifierades 2014.

## 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. En omgång av utbildningsprogrammet genomfördes under 2014 och omfattade 25 personer.

## Bättre balans mellan könen

ÅFs övergripande medarbetarmål är bättre balans mellan könen bland både konsulter och chefer. Ett delmål är att andelen kvinnliga chefer och medarbetare totalt ska uppgå till minst 30 procent år 2020. År 2014 var andelen kvinnliga medarbetare på ÅF totalt 22,3 procent. Andelen kvinnliga konsulter uppgick till 20,2 procent och andelen bland cheferna till 14,5 procent. Av rekryteringen till ÅF under 2014 utgjorde andelen kvinnor 24,2 procent.

För att uppnå målet om en högre andel kvinnor kräver ÅF att minst en kvinnlig kandidat ska finnas med i ur-



## Vilket projekt var intressantast för dig 2014?

– Vi har ett stort och spännande projekt på gång i Finland. Vår kund ska bygga ett nytt kärnkraftverk på ny mark. I september undertecknade vi kontraktet där ÅF stöder kunden i projektledning, kärnsäkerhet, tillståndsarbete, konstruktionsgranskning och översyn av leverantörskedjan. Min roll innebär att arbeta tillsammans med ÅF-kollegor från olika länder – det är mycket givande och inspirerande.

**Maria Palo,**  
chef kärnkraft, division International

## Vad jobbar du med just nu?

– Just nu håller jag på med ett spännande projekt där överbyggnaden av en vägbro, som är av trä och stål, ska bytas ut mot betong. Det innebär att den ska beräknas som en helt ny bro. Vanligtvis gjuter man på plats men den här gången ska överbyggnaden bestå av prefabricerade element, vilket innebär komplikationer i kraftfördelningen i bron. Jag hjälper kunden med dimensionering av armering och lösning av hur krafterna ska fördelas i dessa element. Det är en utmaning men samtidigt ett exempel på det som är roligast med jobbet, att jag hela tiden får utvecklas.

**Siamak Rouhani,**  
brokonstruktör, division Infrastructure



valet varje gång en chefstjänst ska tillsättas. För att definiera de åtgärder som behövs för att nå medarbetarmålet pågår sedan slutet av 2013 jämställdhetsprocessen EVEN ODDS. Under 2014 genomfördes ett antal aktiviteter inom ramen för processen. Bland annat nyanställdes enbart kvinnor till ÅF under september månad (se även sidan 40).

### Årlig medarbetarundersökning

ÅF genomför regelbundet 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 2014 då en mindre omfattande så kallad temperaturmätning genomfördes. Under 2015 kommer en fullskalig medarbetarundersökning åter att genomföras.

### 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.

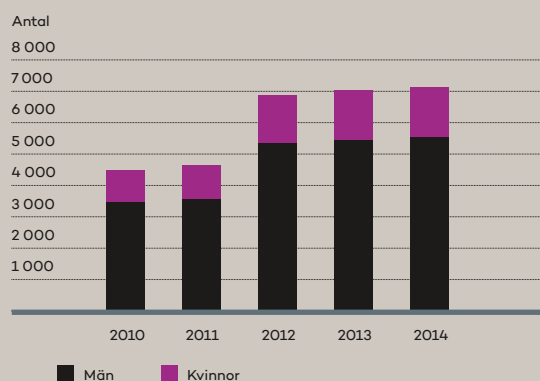
Cheferna har ett stort ansvar för att lönerna sätts efter tydliga motiveringar.

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.

# Medarbetare i siffror

## Antal medarbetare alla anställningsformer



## Anställningstid

| % | 0–2 år | 3–5 år | 6–10 år | 11–20 år | 21 år och mer |
|---|--------|--------|---------|----------|---------------|
|   | 32,0   | 31,2   | 18,3    | 12,1     | 6,4           |

## Åldersfördelning

| %      | 2014 män | 2014 kvinnor | 2013 män | 2013 kvinnor |
|--------|----------|--------------|----------|--------------|
| –29    | 14,4     | 5,1          | 14,2     | 5,3          |
| 30–39  | 23,3     | 8,0          | 23,2     | 7,9          |
| 40–49  | 19,2     | 5,6          | 18,7     | 5,6          |
| 50–59  | 12,9     | 5,6          | 12,4     | 2,6          |
| 60–    | 8,0      | 1,0          | 8,7      | 1,4          |
| Totalt | 77,8     | 22,2         | 77,1     | 22,9         |

## Medelålder

| ÅR | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 |
|----|------|------|------|------|------|
|    | 41,1 | 41,3 | 41,1 | 42,8 | 43,3 |

## Sjukfrånvaro

| %      | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 |
|--------|------|------|------|------|------|
| Totalt | 2,2  | 2,1  | 2,0  | 1,9  | 2,1  |

## Utbildning

| %                                       | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 |
|-----------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Post examina licensiat eller doktor     | 3,8  | 3,5  | 3,7  | 3,7  | 3,8  |
| Akademisk examen                        | 59,7 | 59,5 | 57,4 | 54,1 | 52,6 |
| Annan eftergymnasial utbildning         | 16,1 | 15,8 | 15,6 | 16,4 | 15,5 |
| Gymnasial utbildning (inkl. grundskola) | 20,4 | 20,3 | 23,3 | 25,8 | 28,0 |

## Könsfördelning 2014\*

### Konsulter



20,2%

### Chefer



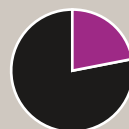
14,5%

### Rekryterade 2014



24,2%

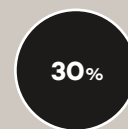
### Medarbetare totalt



22,3%

## Mål 2020

### ÅF



ÅF har som medarbetarmål att andelen kvinnliga medarbetare och chefer ska uppgå till minst 30% 2020.

\* Alla tillsvidareanställda och provanställda.



*I ett bolag som ÅF är det naturligt med ett starkt fokus på teknik och specialistkompetenser. Lika viktigt är ett kontinuerligt fokus på ledarskapet och ledarskapsutveckling.*

**Emma Claesson,**  
Vice President Human Resources & Communications

**Du tillträdde din position som HR-chef och medlem av koncernledningen i oktober 2014. Hur ser du på ditt uppdrag och din roll i företaget?**

Mitt uppdrag är att leda HR-arbetet på ÅF utifrån en strategisk utgångspunkt. Hela vår affärsidé bygger på humankapitalet som vår viktigaste framgångsfaktor. Därför ser jag HR som en affärskritisk funktion som bidrar till att vi ska nå målen för tillväxt, lönsamhet och verksamhetsutveckling, men också i målet att skapa ett sammanhållet ÅF, över divisions- och landsgränser.

Våra divisioner har sina rötter både i olika kulturer och via de förvärv som sker löpande. Det, liksom vår tillväxt internationellt, gör frågan om en gemensam företagskultur ännu viktigare. I den processen har HR en betydelsefull roll att spela, som det sammanhållande kittet.

**Vilka områden kommer att stå i fokus för er framöver?**

Vi har en bra bas att stå på och vi ska inte sluta med det vi gjort tidigare, men däremot vässa våra aktiviteter inom vissa områden, utifrån utgångspunkten att HR-arbetet ständigt måste utvecklas i takt med att ÅF växer. Ett område som vi vill arbeta vidare med är ledarskapet.

I ett bolag som ÅF är det naturligt med ett starkt fokus på teknik och specialistkompetenser. Lika viktigt är ett kontinuerligt fokus på ledarskapet och ledarskapsutveckling för att nå våra mål.

Vi ska också fortsätta sträva efter att bli lika duktiga på att utveckla och behålla medarbetare som vi är på att rekrytera. Vi har varit väldigt framgångsrika i vårt rekryteringsarbete och med att bygga bilden av ÅF som arbetsgivare externt. Det är naturligtvis fortsatt mycket viktigt att duktiga människor söker sig hit. Och det är minst lika viktigt att de vill fortsätta att utvecklas och växa hos ÅF.

**På vilket sätt ska ni arbeta med att utveckla och behålla duktiga medarbetare?**

Här är möjligheten till tydliga karriärvägar en central del. Det handlar inte bara om chefskarriären utan om att tydliggöra den mångfald av specialist- och övriga karriärvägar som finns inom ÅF. Genom lanseringen av ÅF Career Model har vi nu påbörjat det arbete som omfattar samtliga medarbetare inom ÅF. Det handlar dels om att kartlägga vilka kompetenser som finns inom ÅF, dels om vilka möjligheter som finns för den enskilda individen.

I det sammanhanget är det också viktigt att se över ÅFs erbjudande under hela anställningen. Det vill säga att kunna ge svar på frågan "vilket erbjudande passar just mig i det skede av livet och karriären som jag befinner mig i?".

Jämställdhet och mångfald är också en ständigt närvarande fråga både när det gäller rekrytering och att behålla och utveckla medarbetare. Det kräver ibland extra insatser och aktiviteter, såsom den rekryteringskampanj att bara anställa kvinnor i september som genomfördes under 2014. Men det viktigaste långsiktiga målet är naturligtvis att jämställdhet ska vara ett naturligt och självklart inslag i hela ÅFs verksamhet och genomsyra alla våra processer.

# Teknologier i samverkan skapar mervärde för kunden

ÅF är ett ingenjör- och konsultföretag med uppdrag inom energi, industri och infrastruktur och med en djup industriell förankring. Genom att kombinera olika teknikområden och kompetenser skapar ÅF lönsamma, innovativa och hållbara lösningar som bidrar till kundernas utveckling och framgång.

## Affärsmodell

Basen i ÅFs affärsmodell är att skapa mervärde för kunderna genom att utnyttja den samlade erfarenheten hos företagets medarbetare. ÅFs enastående medarbetare, tillsammans med ÅFs nätverk, ligger steget före med sin tekniska kompetens, sitt affärsmannaskap och förmågan att välja den bäst lämpade lösningen för kunden.

I större projekt och helhetsåtaganden, Project Business, agerar ÅF som partner till kunden för att leverera en lösning eller ett resultat. Lång erfarenhet, kunskap om kunden och 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.

## Hög teknisk kompetens med stor bredd

ÅF har en oöverträffad bredd när det gäller de specialistkompetenser som kan erbjudas i varje kundrelation och inom samtliga industribranscher.

Erbjudandet sträcker sig över kompetensområden såsom produktutveckling och IT inom bland annat fordon, telekom, försvar och life science, processkunnande för industrianläggningar, robotisering av produktion, produktionsanläggningar, utveckling av kundanpassade affärssystem, hantering av kommunikationssystem och IT- och samhällssäkerhet.

För infrastrukturprojekt erbjuder ÅF lednings- och projekteringskompetens för stora projekt inom de flesta samhällssektorer, framför allt vägar, järnvägar och byggnader. Inom energiområdet täcker ÅFs expertis överföring och distribution av energi och alla typer av kraftverk för alla slags energikällor, det vill säga avfallsbränslen, gas, kol, kärnkraft samt biobränsle, vatten, vind och andra förnybara energikällor. ÅFs historia och rötter i en industrikultur med långsiktiga perspektiv är också ett mervärde i många kundrelationer och en framgångsfaktor, inte minst i infrastrukturprojekt.

## Samverkan och kompetensdelning

ÅFs divisioner och kompetenser möts nu i en ökande takt i gemensamma projekt och lösningar för kunderna. Allt fler kunder vänder sig till ÅF med den typen av

projekt som involverar flera olika teknologier och kompetenser, exempelvis ökad IT-användning i transportsystem, fordon och elnät. När olika teknologier möts krävs både att ÅFs medarbetare har god förståelse för varandras kompetenser och en förmåga att dela och lära av tidigare erfarenheter från andra projekt. ÅFs medarbetare behöver också vara bra på att förstå samhällets drivkrafter.

Förmågan att möta kundernas efterfrågan på totalansvar stärks inom ÅF genom ett växande antal kompetenscentra och kluster kring branscher och kunder, till exempel fordonsindustrin, försvarsindustrin, telekomindustrin och life science.

Vägen till helhetsåtaganden går ofta via successivt ökat ansvar, vilket sker i den så kallade satellitverksamheten. Det innebär att ÅF dedikerar egna lokaler för en specifik kund, varifrån projektteamet kan arbeta direkt i kundens system. Satellitverksamheten underlättar för kunden att lägga ut uppdrag och efterfrågan på denna är också något som ökar.

Helhetslösningar innebär fördelar både för kunden och ÅF. De skapar ett gemensamt incitament till produktivitet och effektivitet, till att återanvända tidigare erfarenheter och till en effektivare användning av personella resurser.

## Ett unikt nätverk

ÅFs nätverk är ett unikt resurscentrum av drygt 25 000 ingenjörer som kan vara akademiker, egna företagare, forskare och pensionärer. Tillsammans med ÅFs idag 7500 medarbetare ger nätverket en enastående möjlighet att erbjuda kunderna den bäst lämpade konsulten för varje projekt eller uppdrag. Det växande nätverket ger kunderna tillgång till en enorm kraft, både vad gäller spets och bredd och är oöverträffat i sitt slag. Under 2014 växte nätverket med drygt 400 medlemmar i månaden. Genom ÅFs anpassade incitamentsstruktur lönar det sig också att alltid välja den konsult som bäst uppfyller kundens önskemål. Systemstödet för ÅFs nätverk gör det enkelt och snabbt att hitta meriterade konsulter. Både anställda och medlemmar i nätverket kan prenumerera på lediga uppdrag och själva anmäla intresse.

Nätverket är en karriärpartner genom hela yrkeslivet. För studenter och nytutexaminerade 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 kan ÅFs nätverk ge möjlighet till fler och mer utvecklande uppdrag.

Alla underkonsulter som ÅF anlitar för kunduppdrag är kvalitets-säkrade 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. När ett uppdrag har genomförts sker det tredje steget i kvalitets-säkringsprocessen genom att kunden ger sitt omdöme om konsultens insats. Genom kvalitetssäkringen kan kunderna känna sig trygga med att ÅF alltid väljer de mest lämpade personerna för varje uppdrag.

## Fyra divisioner i tre sektorer

ÅFs fyra divisioner, Industry, Infrastructure, International och Technology, erbjuder ingenjör- och konsulttjänster inom huvudsakligen tre sektorer: energi, industri och infrastruktur. Sektorerna rymmer i sin tur ett stort antal industribranscher samt privata och offentliga verksamheter inom infrastruktur.

Divisionerna Industry och Infrastructure är etablerade i Skandinavien och Technology på den svenska marknaden. Samtliga deltar också i internationella projekt. Division International täcker hela tjänsteutbudet på ÅFs marknader utanför Skandinavien. Divisionerna samarbetar alltid för att skraddarsy de bästa lösningarna och de starkaste teamen för kunderna.



### Energi

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



### Industri

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

Inom Industri finns två huvudområden:  
Process- och produktionsutveckling  
och IT- och produktutveckling



### Infrastruktur

Fastighet,  
Väg och järnväg

DIVISION INDUSTRY

DIVISION INDUSTRY

DIVISION INFRASTRUCTURE

DIVISION TECHNOLOGY

DIVISION INTERNATIONAL

DIVISION INTERNATIONAL

DIVISION INTERNATIONAL

### TIO STÖRSTA KUNDERNA

AB Volvo, EON, Ericsson, Försvarets Materielverk, Helse SørØst, Oslo Lufthavn,  
Scania, Trafikverket, Vattenfall och Volvo Cars

### KUNDER OCH MARKNADSPPOSITION



Uppdrag  
i drygt 90 länder



Medarbetare  
i ett 30-tal länder



Andel av marknaden  
i Sverige: 13–14%



De tio största kunderna stod  
för 36% av omsättningen

# Lösningar som gör framtiden bättre



## Intelligent belysning i danska huvudstaden

Köpenhamns stad har beslutat att byta ut närmare 20 000 gatlyktor mot innovativa, intelligenta och energieffektiva belysningslösningar som blir ett bärande inslag i Köpenhamns Smart City-lösningar för framtiden. ÅF har varit stadens strategiska tekniska rådgivare och anbudsprocessen hölls för första gången i Danmark genom en konkurrenspräglad dialog.

Foto: Ursula Bach



## Västlänken länkar samman Göteborg

Västlänken är en ny 8 km lång dubbelspårig pendeltågs-förbindelse genom centrala Göteborg. Tre nya stationer ska öka kapaciteten och korta restiderna för pendlare. Trafikverket har utnämnt ÅF till ansvarigt tekniskt konsultföretag, med uppdrag att svara för detaljprojektering och förfrågningsunderlag för projektet.



## Säkrare betalningar för kunderna

ÅF är ackrediterad granskare och bistår en rad kunder med att säkra sina korttransaktioner enligt den globala betalkortsindustrins säkerhetsstandard PCI-DSS. Bland kunderna finns exempelvis MAX Hamburgerrestauranger AB, där ÅF bidrar med expertis kring processförbättringar, teknisk och fysisk säkerhet samt affärsutveckling.



## Spelprogrammering stöd för stadsplanering

ÅF genomför en utredning av lokaliseringsalternativ för två nya tunnelbanestationer i Stockholm. Lösningen, att med hjälp av spelprogrammering simulera de fotgängarflöden som kan förväntas kring de planerade stationerna, ger ett avancerat och flexibelt stöd för att planera och utveckla platser och kvarter med attraktiva och levande miljöer.



## Smart och energieffektiv sjukhusbyggnad

Projektet Framtidens Akademiska är den största ny- och ombyggnaden någonsin vid Akademiska sjukhuset i Uppsala. Här har ÅF fått förtroendet att projektera el/tele, transport, VVS, styrning och övervakning samt ljud och vibrationer i en helt ny vård- och behandlingsbyggnad. Den nya byggnaden kommer att klassificeras enligt Miljöbyggnad Guld.

Foto: Landstingsservice i Uppsala län, bild framtagen av White



## Volvo Cars väljer ÅF som strategisk leverantör

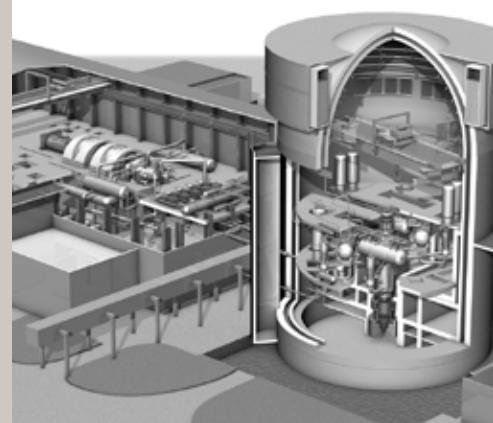
I ett betydande avtal med Volvo Car Corporation ska ÅF utveckla och leverera ett antal robotiserade produktionslinjer åt Volvo för framtida bilmodeller. Robotteknik är ett av ÅFs starka kompetensområden inom fordonsindustrin. Tre av ÅFs konsulter belönades med Volvo Cars Technology Award 2014.



## Stort uppdrag vid nytt kärnkraftverk

Fennovoima Oy har utsett ett konsortium bestående av ÅF och M+W Group till projektingenjör för det helt nya kärnkraftverk som ska uppföras i Pyhäjoki i Finland. Kontraktet omfattar tjänster inom områdena kärnsäkerhet, konstruktionsgranskning, licensiering och tillstånd, revision av leverantörskedjan och projektledning.

Foto: Fennovoima



## Fortum säkrar kraftverksdammar

Tre av ÅFs divisioner – Industry, Infrastructure och Technology – har under tre år samarbetat med Fortum i ett projekt för att utveckla företagets arbetssätt, systemstöd och instrumentering kopplat till dammövervakning. För över 20 av Fortums högkonsekvensdammar har projektet arbetat med att identifiera deras potentiella felmoder och övervakningsbehov. 2014 påbörjades projektering för att förse dammarna med instrumentering som behövs för mätning och övervakning med slutförande under 2016.



## Största vattenkraftprojektet i Albanien

I Devollflodens dalgång i Albanien bygger Devoll Hydropower Project, ett dotterbolag till norska Statkraft A.S., två vattenkraftanläggningar för en årlig energiproduktion av 800 GWh. Det kommer att öka landets elproduktion med cirka 20 procent. ÅFs uppdrag omfattar bland annat design av hydrauliska strukturer, dammar och kraftverk.

# Europa som hemmaplan och kunder världen över

## OMVÄRLDSTRENDER



### Globala trender styr mot ett hållbart samhälle

**ÅF är ett ingenjör- och konsultföretag med fokus på tre sektorer: energi, industri och infrastruktur. Basen finns i Europa men verksamhet och kunder finns över hela världen. Förutsättningarna och de behov som driver efterfrågan varierar därför både geografiskt och beroende av graden av ekonomisk utveckling.**

Förutom den ekonomiska utvecklingen är det tre stora globala trender, urbanisering, hållbarhet och det uppkopplade samhället, som styr efterfrågan i stort sett inom samtliga sektorer och branscher där ÅF är verksam.

Den största underliggande trenden av ovanstående tre är urbaniseringen som fortsatt är stark på många ställen i den industrialiserade världen och som är en omdanande kraft i tillväxtländerna, till följd av ökad industrialisering och välfärdsutveckling.

Med växande städer ökar behovet av och kraven på hållbara lösningar. Efterfrågan gäller allt från förbättrade transportlösningar, minskad klimatpåverkan och resurshushållning till bättre livskvalitet. Det som påverkar människors vardag, från bättre bostäder och fungerande kollektivtrafik till renare luft, mindre buller och bättre belysning, är viktiga drivkrafter mot ett hållbart samhälle.

Den tredje stora trenden, det uppkopplade samhället, innebär att IT-lösningar blir ett allt viktigare inslag i projekt inom alla tre sektorerna, det vill säga energi, industri och infrastruktur. De kommer att i växande grad finnas med i till exempel intelligenta fordon och intelligenta, energieffektiva hus, men också i de stora energi- och transportsystemen. Ökad IT-användning stödjer också vägen mot ett hållbarare samhälle genom att bidra till en effektivare resursanvändning.

Sammantaget innebär de stora samhällstrenderna utmaningar men också stora möjligheter för ett ingenjörföretag som ÅF. De stora och allt mer komplexa åtaganden som kunderna efterfrågar inom samhällsbyggnad och industri kräver förmåga till helhetssyn och att få olika teknologier och kompetenser att samverka och korsbefrukta varandra. Det leder till nya arbetsmodeller och samarbetsformer och att nya gränssnitt skapas mellan branscher och sektorer, med IT som ett allt viktigare inslag. ÅF, med en lång och gedigen industriell erfarenhet inom såväl utveckling som processer, har ett försprång i att kunna återanvända och vidareutveckla och koppla samman denna erfarenhet på helt nya områden.

- ⊕ Urbaniseringen driver investeringar inom alla ÅFs sektorer
- ⊕ Växande städer ökar behovet av hållbara lösningar
- ⊕ IT-lösningar allt viktigare i alla stora utvecklingsprojekt
- ⊕ Nya gränssnitt mellan branscher och sektorer ett försprång för ÅF

## ENERGI



## Tillväxtländernas energibehov driver efterfrågan

**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.**

Efterfrågan på tekniska konsulttjänster inom energibranschen drivs av krav på energieffektiviseringar, hållbarhets- och säkerhetslösningar samt efterfrågan på ny kapacitet på marknader med hög tillväxt. Regioner som Asien, Latinamerika, Mellanöstern och Afrika utgör en fortsatt tillväxtpotential under överskådlig tid. Det gäller såväl nyinvesteringar som insatser för energieffektivisering och effektiviseringar av elnäten.

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

Politiska beslut och ambitionen att fasa ut fossila bränslen till förmån för förnybara, styr delvis balansen mellan olika energislag. Samtidigt kräver energitunga industribranscher en stabil basförsörjning och säkra leveranser. Detta gör att fossila bränslen, kol och gas, tillsammans med kärnkraft, fortfarande dominerar tillskottet av nyproduktion i tillväxtområden såsom Asien-Stillahavsområdet.

På sikt väntas dock tillväxtkurvan för kolbaserad energi plana ut och detsamma gäller kärnkraft, sett ur ett globalt perspektiv. De förnybara energislagen, inklusive vattenkraft, kommer successivt att öka sin andel av ny kapacitet och kraftinvesteringar under de kommande 20 åren. Framför allt vattenkraft är en resurs som inte utnyttjas till fullo. Europa och USA går före i denna utveckling. För övriga förnybara energislag är dock leveranssäkerhet och lönsamhet fortfarande osäkerhetsfaktorer.

ÅFs erbjudande täcker samtliga energislag och hög kapacitet inom förnybar energi ger en god position för att möta tillväxten inom dessa områden.

### Utveckling 2014

I Europa var investeringsnivån fortsatt låg under året. Efterfrågan var störst på projekt inom underhåll och effektiviseringar. Samtidigt sker en fortsatt kraftig tillväxt framför allt i Sydostasien men även i Afrika och Latinamerika.

- ⊕ Marknadskrav på energieffektiva lösningar
- ⊕ Växande kapacitetsbehov i tillväxtmarknader
- ⊕ Förnybar energi ökar, men fortsatt behov av samtliga energislag
- ⊖ Låg investeringsnivå i Europa

## INDUSTRI



## Effektiviseringar och produktutveckling bär upp marknaden

**Merparten av ÅFs industriella kunder återfinns i Norden, men allt fler kunder världen över använder ÅFs industrikunnande. Marknaden drivs i stor utsträckning av behovet att effektivisera och rationalisera produktionen och av produktutveckling hos de stora exportföretagen.**

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

Efterfrågan styrs bland annat av en ökad komplexitet i kundernas produktionsprocesser. Det innebär att det finns ett behov av att kunna anlita ÅFs breda och djupa tekniska kompetens som stöd för kunderna i deras processer.

En annan trend är att kunderna i ökad utsträckning föredrar färre och större leverantörer som kan leverera en samlad bredd av kompetenser. Kunderna vill att leverantörerna tar ett allt större ansvar i sina leveranser.

Inom produktutveckling och IT håller efterfrågebilden på att förändras och fler kunder väljer numer att lägga ut projekt eller delprojekt på leverantörer.

### Utveckling 2014

Återhämtningen i industrisektorn blev inte riktigt den förväntade under 2014. I Europa som helhet var den ekonomiska utvecklingen svag och den tyska marknaden tappade en del av sin dragkraft. I USA fortsatte tillväxten att öka under året, en utveckling som fick en viss spridningseffekt. Däremot tappade tillväxtländer som Indien, Ryssland och Brasilien tempo. För ÅFs del betydde det en blandad bild när det gällde efterfrågan, beroende på marknad. Framför allt var investeringstakten hög inom fordons- och försvarsindustrin. Även i branscher som skogsindustri och gruvor var efterfrågan förhållandevis god. För de tre sistnämnda branscherna har fallande el- och råvarupriser ökat behovet av att investera i effektiviseringar och kostnadsminskningar.

Gemensamt för alla branscher är att efterfrågan fortsatt stiger på helhets- och projektåtaganden där uppdragen kan innefatta en rad olika specialistkompetenser. Den långsiktiga trenden pekar också mot ett fortsatt behov av att investera i såväl produktion som produktutveckling, vilket bland annat visades av att antalet uppdragsförfrågningar från kunder till ÅF steg under hösten, trots en orolig och svag konjunkturutveckling.

- ⊕ Ökande efterfrågan på helhetsåtaganden från industriella kunder
- ⊕ Fortsatt behov att investera i produktion och produktutveckling
- ⊖ Svaga ekonomier i delar av Europa

## INFRASTRUKTUR



## Växande behov av intelligentare hus och trafiksystem

**ÅFs marknad för infrastrukturprojekt återfinns främst i de skandinaviska länderna. Kunder är både offentliga och privata verksamheter inom samhällsbyggnad och i fastighetsbranschen. Kännetecknande för marknaden under senare år har varit en relativt hög nivå av offentliga investeringar.**

Även om marknaderna för infrastrukturprojekt i hög grad är nationella, drivs de ändå av trender som har en global räckvidd. Det handlar framför allt om en snabb urbanisering, strävan efter hållbara samhällen, större krav på god livsmiljö och en ökande medellivslängd.

Samtliga trender bidrar till växande behov av effektiva transportlösningar, med stora satsningar på vägar och spårbunden trafik, där Förbifart Stockholm och höghastighetsjärnvägen Ostlänken är aktuella projekt. Men de bidrar också till ökad efterfrågan på intelligenta byggnader och informationstekniskt avancerade trafiksystem, liksom exempelvis expertis inom belysning och akustik.

Inom området fastigheter har den demografiska utvecklingen också bidragit till den strukturomvandling som nu pågår inom sjukvårdssystemen, med investeringar i högspecialiserade akutsjukhus med högt teknologiskt innehåll, till exempel Nya Karolinska i Stockholm.

ÅF deltar på bred front i de flesta av dessa stora projekt och har en stor konkurrensfördel i förmågan att hantera de stora och komplexa tekniksiften som sker, mot en ökad användning av IT och automation för att öka effektiviteten både i byggnader och trafiksystem för väg och järnväg.

Infrastruktur är den del av teknikkonsultbranschen som är mest konsoliderad, framför allt inom väg och järnväg. De fem största företagen inom samhällsbyggnad, varav ÅF är näst störst, har 60–70 procent av marknaden i Sverige. Teknikkonsulttjänster för fastighetssektorn däremot, där ÅF har en ledande position, kännetecknas av en fragmenterad konkurrens med många aktörer av varierande storlek.

### Utveckling 2014

Infrastrukturmarknaden utvecklades starkt under 2014 i Sverige och Norge och de offentliga investeringarna ligger kvar på höga nivåer. Starkast var efterfrågan på projektledningstjänster, järnvägsrelaterade tjänster och inom hållbarhetsområdet. Flera stora projekt kom ut på marknaden, och dessa, i kombination med pågående projekt som löper över flera år och aviserade nya projekt, borgar för en fortsatt hög aktivitet kommande år. Internationellt sker också ett mycket stort tekniksifte inom området järnvägar. Här ska alla gamla trafikledningssystem på sikt bytas genom det beslutade ERMTS, European Traffic Management System, ett gränsöverskridande europeiskt trafikledningssystem som ska bidra till ökad spårkapacitet.

- ⊕ Stark marknadstillväxt i Sverige och Norge
- ⊕ Ökad efterfrågan på intelligenta byggnader och trafiksystem
- ⊕ Stort europeiskt tekniksifte på väg för järnvägar

# Växande marknadsandel och fler helhetsåtaganden

Division Industry är Nordens ledande konsult inom process- och produktionsutveckling. Divisionen erbjuder ett komplett utbud av specialisttjänster till i stort sett alla industribranscher och har en särskilt stark ställning inom kärnkraft, energi, fordon, gruvor samt process- och skogsindustri. Geografisk närhet och djupgående branschkunskaper är de viktigaste fundamenten för långvariga kundrelationer.

Division Industry fortsatte att vinna marknadsandelar på en marknad som var något avvaktande under 2014. Den starkaste efterfrågan noterades från fordon, kemi, läkemedel, gruvor, vattenkraft och skogsindustri. Divisionen har vuxit i takt med kundernas ökande efterfrågan på projektleveranser och helhetsåtaganden. Divisionens ordervärde i fastprisprojekt (EPC) överskred 1,2 miljarder SEK vid årsskiftet.

De drygt 2 000 ingenjörer som arbetar inom division Industry representerar ett brett spektrum av kompetens inom alla de tekniska discipliner som efterfrågas av i stort sett alla industribranscher. Bland annat hör divisionen till de konsultverksamheter i norra Europa som har störst antal ingenjörer inom avancerade tekniska beräkningar.

Kombinationen av bredd och specialistkompetens gör att Industry kan erbjuda sina kunder att ta ansvar för alla faser i ett projekt, från förstudier och underlag för styrelsebeslut, beräkning och konstruktion till igångsättning och drift av en komplett anläggning. Särskilt viktiga för industriella kunder är kompetensområden såsom processkunskande,

transmission och distribution av elkraft, mekanik och rör, industriell automation samt robotisering av produktion. Inom flera av dessa områden har Industry specialistkunskande i världsklass.

Kundernas efterfrågan på helhetsåtaganden innebär att divisionens projekt ofta är multidisciplinära, exempelvis uppdrag där automation och industriell IT kombineras för att knyta ihop kundens affärssystem med produktionen, och många gånger inkluderar de kompetenser från alla ÅFs divisioner, exempelvis inom vattenkraftsprojekten. En tillgång i det sammanhanget är även ÅFs nätverk med över 25 000 fristående konsulter som snabbt finns tillgängliga för nya projekt.

En stor konkurrensfördel för divisionen är ÅFs finansiella styrka och stabila ägande. Det innebär en trygghet för kunden att divisionen har kapacitet att genomföra stora och komplexa projekt. Även den geografiska bredden är en styrkefaktor. Division Industry har kontor i över 50 städer i Skandinavien och har därutöver projekt och närvaro i över 50 länder.

## Ökad efterfrågan på kompletta åtaganden och hållbarhet

Den utmanande konjunkturen för flera industribranscher innebär ett behov av att investera för att sänka kostnader och effektivisera produktionen. Industriföretagen efterfrågar också i ökande grad totala multidisciplinära projektåtaganden vilket innebär färre och större leverantörer. Så gott som samtliga projekt har en hållbarhetskoppling, där kundens ambition är att stärka sin konkurrenskraft genom miljöinsatser, ökad kvalitet och minskad resursanvändning.

Tillväxtpotentialen för division Industry ligger i ett starkt behov hos kunderna att producera kostnadseffektivt med hög kvalitet och hållbarhet. Kunderna vill att ÅF tar ansvar för större del av projekten för att åstadkomma detta. Här är ÅFs bredd en konkurrensfördel, där ett stort antal kompetenser kan sätts samman utifrån kundens behov, till exempel genom att komplettera divisionens industrikunskande med specialistkompetens inom infrastruktur, produktutveckling och internationella projekt i övriga divisioner.

## Andel av koncernen

OMSÄTTNING



29%

RESULTAT



33%

## Marknader

### Hemmamarknader

Sverige, Norge och Danmark

### Andra marknader

Pågående projekt i över 50 länder

## Nyckeltal

|                                   | 2014    | 2013    |
|-----------------------------------|---------|---------|
| Nettoomsättning, MSEK             | 2 653,3 | 2 353,5 |
| Rörelseresultat, MSEK             | 267,6   | 241,6   |
| Rörelsemarginal, %                | 10,1    | 10,3    |
| Genomsnittligt antal årsanställda | 2 034   | 1 857   |

Ovanstående historiska siffror är justerade i enlighet med förändringar i segmentsredovisningen, se not 2.

### Satsning på kompetenscentra som möter kundens behov

Under året har arbetet fortsatt med att anpassa organisationen till marknadens önskemål om projektåtaganden. Fokus är att bygga kompetenscentra kring kunder, branscher, specialister och geografiska områden.

Ett exempel är divisionens satsning på området Heat & Power med inriktning på kraft-, värme- och produktionsanläggningar samt tyngre processindustri. Satsningen fortsatte ge resultat under året och antalet uppdrag i större investeringsprojekt ökar stadigt.

Efter satsningen på ett nytt affärsområde – Nuclear Projects – noteras ett ökat intresse från kärnkraftsindustrin. I Norge fortsätter divisionens strategiska expansion, speciellt inom projektåtaganden inom området olja och gas.

DLA-Elteknik i Sandviken förvärvades under året. Företaget har ett starkt regionalt varumärke inom elteknikområdet och stärker ÅFs lokala erbjudande mot kunder inom stål- och tillverkningsindustri.

### Nya order med stor bredd

Betydande avtal tecknades under året bland annat med BillerudKorsnäs om projektering för utökad produktion, med E.ON om automation för två kraftvärmepannor i Malmö samt med LKAB om gruvplanering i Svappavaara. Två nya avtal slöts med Volvo Cars inom området avancerad robotteknik och med Stockholm Vatten om förprojektering av ett nytt vattenreningsverk. Andra nya kontrakt tecknades med bland andra Siemens, Öresundskraft, Vattenfall, Novo Nordisk, Göteborg Energi och Mondi.



**Per Magnusson,**  
chef för division Industry

### Hur ser du på divisionens utmaningar och framgångar under året som gått?

Det är glädjande att vi har fortsatt att ta marknadsandelar i ett konjunkturläge som varit utmanande för flera viktiga kundbranscher. Det tyder på att våra kunder har förtroende för att ÅF kan leverera tjänster som bidrar till att sänka deras kostnader och öka konkurrenskraften på sikt. Vår satsning på helhetsåtaganden och nya kompetensområden har också fallit väl ut. Bland annat har vi under året stärkt oss, växt och blivit ledande i Sverige inom vattenkraft. Även inom tillväxtområdena Transmission & Distribution har vi vuxit kraftigt.

### Vad förväntar du dig för utveckling under 2015 och framåt?

Vi noterar en ökning av antalet förfrågningar på nya projekt, vilket brukar vara ett tecken på ökande investeringsvilja i industrin. Så vi tror att industrikonjunkturen sakta men säkert kommer att förbättras.

Jag ser också framför mig ett starkare och tätare samarbete med våra kunder inom både kompetens och projekt där vi gemensamt utvecklar nya affärsupplägg som båda parter utvecklas av. Om vår tekniska kompetens, erfarenhet och projektvana nyttjas optimalt så kan vi hjälpa våra kunder att öka sin lönsamhet och därmed bli en lönsam långsiktig partner.

Vi siktar också mot ett ökat deltagande i de stora infrastrukturella projekten tillsammans med division Infrastructure och en ökad internationalisering tillsammans med division International. Det ska ske genom att vi ytterligare utvecklar våra framgångsrika divisionsöverskridande kundteam, både på bredden och djupet.



#### VISSTE DU ATT

Över 200 beräkningsingenjörer är verksamma i division Industry. Det innebär att vi kan erbjuda våra kunder en av norra Europas största samlade kompetens inom tekniska beräkningar.





LKAB STYRSYSTEMSBYTE

## Energisnålt system ger friskare luft i gruvan

**LKAB:s fläktar för ventilation i Kirunagruvan styrdes av ett system som varit i drift i mer än 20 år. ÅF fick i uppdrag att byta styrsystemet för gruvans cirka 600 fläktar mot ett nytt från ABB. Det nya styrsystemet ökar möjligheten att styra ventilationen och därmed sänka energiförbrukningen samtidigt som arbetsmiljön förbättras.**

För att det ska gå att arbeta i Kirunagruvan, på olika nivåer ända till 1 365 meters djup, måste ny luft föras ner kontinuerligt och den gamla ventileras ut. Totalt pumpas nästan 2 000 kubikmeter frisk luft ner i gruvan varje sekund. Vintertid måste luften som pumpas ned också värmas.

Att lappa och laga det gamla systemet för styrning av ventilationen var inte aktuellt. Flera fläktar saknade dessutom styrning helt och fläktar som går kontinuerligt förbrukar stora mängder energi även när det inte finns något reellt behov av luftbyte.

Därför fick ÅF i uppdrag att som totalentreprenör byta ut hela systemet mot ett nytt, modernt och styrbart system, anpassat efter Kirunagruvans specifika behov. Projektet kunde genomföras framgångsrikt tack vare ett brett samarbete inom ÅF och ett helhjärtat engagemang från LKAB:s projektteam.

Med det nya systemet på plats kan drifttiden för varje fläkt minska med i genomsnitt åtta timmar per dygn. Det sker genom att ventilationen kan styras dit där det finns ett behov. Det i sin tur medför en betydligt lägre och effektivare energianvändning. Systemet gör det också möjligt att mäta kvaliteten på luften så att utvärdrings-tiden kan minskas.

### Hur har det varit att samarbeta med ÅF?

"Det har varit mycket bra. De är flexibla och lyhörda och har fungerat väl ihop med vår personal. Att genomföra ett stort projekt i en gruva är en utmaning. Det kan vara en svår miljö ibland, det pågår saker hela tiden samtidigt som brytningen är igång. Arbetet har dessutom täckt ett stort geografiskt område."

### Vad har ni fått för intryck av ÅFs konsulter?

"De har en positiv attityd och är klart lösningsorienterade. Trots utmaningen med det geografiska läget har ÅF varit mycket närvarande i projektet, flera av dem har till och med pendlat hit under långa perioder så det har löst sig på ett bra sätt."

Fia Lindroos, projektledare Energi LKAB Kiruna

# Stark efterfrågan och fortsatt höga investeringsnivåer

Division Infrastructure är Skandinavien mest effektiva partner inom samhällsbyggnad och erbjuder tekniska lösningar för framtidens hållbara samhällen. Lösningarna kombinerar modern teknik och avancerad ingenjörskompetens med gedigen erfarenhet av industriella processer och projektledning.

Marknaden för infrastrukturprojekt förblev stark under 2014. I Sverige och Norge, där merparten av division Infrastructures affärer återfinns, låg de offentliga investeringarna kvar på höga nivåer. Starkast var efterfrågan på projektledningstjänster, järnvägsrelaterade tjänster och inom hållbarhetsområdet. Omsättningen ökade med 13 procent, varav 7 procentenheter härrörde från organisk tillväxt.

Division Infrastructure har en marknadsledande position i Skandinavien och erbjuder konsulttjänster för infrastruktur utveckling inom sex affärsområden: Buildings (Installation), Samhällsbyggnad, Ljud och Vibrationer, Belysning, Projektledning samt Miljö.

Tjänsterna omfattar metoder och lösningar, från förstudier och projektering till stora och komplexa totallösningar med fokus på teknik, ekonomi, miljö och underhåll. Inom de flesta av dessa områden har Infrastructure unik spetskompetens, såsom ny- och ombyggnad av kommersiella, industriella och offentliga fastigheter, buller-, vibrations- och akustikfrågor, miljökonsekvensbeskriv-

ningar och tillståndsärenden, ledningskompetens för stora projekt inom de flesta samhällssektorer och för projektering av vägar, broar, hamnar, dammar och järnvägar.

Den pågående utvecklingen inom infrastrukturella projekt, från byggnader till trafiklösningar, innebär ett stort försprång för divisionen. Tack vare ÅFs storlek och samlade kompetensbredd kan divisionen erbjuda erfarenheter och kunskaper om industriella processer som i ökande utsträckning kan implementeras även i infrastrukturprojekt. Det handlar om IT-stöd och driftsäkra lösningar inom exempelvis telekommunikation, styr- och reglersystem, mekanik och programmering eller högteknologiskt process- och anläggningskunnande.

Divisionens kunder återfinns främst inom offentlig sektor, svensk industri och inom den nordiska fastighets- och infrastrukturmarknaden. Dessutom utför divisionen punktinsatser över hela världen. Drygt 1 900 medarbetare arbetar på ett 50-tal kontor i Sverige, Norge, och Danmark.

## Industriell kompetens en allt större tillgång

Efterfrågan har förblivit stark under hela året. Under 2014 rekryterades 385 nya medarbetare. Särskilt stark har tillväxten varit i norra Sverige.

Flera viktiga trender styr efterfrågan. Inom Buildings är sjukhus en växande marknad, vilket bland annat beror på de strukturförändringar av vården som följer av en åldrande befolkning. ÅF har byggt upp en stor kompetens kring den nya tidens akutsjukhus, som innebär mycket komplicerade projekt både vad gäller byggnader och utrustning.

Inom vägar och järnvägar är stora tekniskiften under framväxt. På järnvägens område kommer utvecklingen bland annat att drivas på av det nya gränsöverskridande trafikledningssystem som beslutats om i Europa. För vägtrafiken är ökat innehåll av IT och automation i fordonen en drivande kraft, i synnerhet möjligheterna till interaktion med infrastruktursystemen.

### Andel av koncernen

#### OMSÄTTNING



30%

#### RESULTAT



36%

### Marknader

#### Hemmamarknader

Sverige, Norge och Danmark

#### Andra marknader

Uppdrag utförs över hela världen

### Nyckeltal

|                                   | 2014    | 2013    |
|-----------------------------------|---------|---------|
| Nettoomsättning, MSEK             | 2 730,0 | 2 406,4 |
| Rörelseresultat, MSEK             | 296,6   | 295,7   |
| Rörelsemarginal, %                | 10,9    | 12,3    |
| Genomsnittligt antal årsanställda | 1 930   | 1 720   |

Ovanstående historiska siffror är justerade i enlighet med förändringar i segmentsredovisningen, se not 2.

### Strategiskt järnvägsuppdrag för Ostlänken

Under året vann division Infrastructure, tillsammans med Tyréns, en offentlig upphandling och utsågs till ansvarigt tekniskt konsultföretag för höghastighetsjärnvägen Ostlänken, etapp 1, åt Trafikverket. Projektet är det första i sitt slag vad gäller svenska höghastighetståg. ÅF vann upphandlingen tack vare unik kompetens och bredd inom samhällsbyggnad.

I hård konkurrens vann ÅF ytterligare ett betydande uppdrag inom ramen för projekt Förbifart Stockholm. Ordern innebär fortsatta insatser i arbetet med bergtunnlarna i Förbifartens norra delar. Bland nya uppdrag märks även fyra vägplaner i mellersta Sverige för Trafikverket.

Affärsområdet Buildings fick ett nytt och viktigt projekt för forskningsanläggningen European Spallation Source (ESS) i Lund, där ÅF ska designa den byggnadstekniska utrustningen med fokus på funktion, säkerhet och hållbarhet.

Divisionens ljusdesigners fick uppdraget att utveckla EU:s nya metod för att jämföra energiprestanda hos olika gatubelysningsarmaturer. Arbetet kommer att ligga till grund för en ny miljövänlig och trafiksäker europeisk standard för väg- och gatubelysning. ÅFs ljusdesigner vann för andra året i rad det prestigefyllda "Svenska Ljuspriset" för arbetet med den underjordiska delen av Kungliga biblioteket i Stockholm.



**Mats Pålsson,**  
chef för division Infrastructure

### Hur ser du på divisionens utmaningar och framgångar under året som gått?

Efter ett regeringsbeslut under året är det just nu mycket fokus på höghastighetsjärnväg i Sverige. Det uppdrag som vi vann för det första projektet, Ostlänken, etapp 1, är strategiskt viktigt eftersom där fattas en rad beslut om lösningar som kommer att påverka framtida projekt. Därför är det oerhört glädjande att vi utsetts till ansvarigt tekniskt konsultföretag.

Överlag har det varit en mycket god ordertillströmning under året, med en tillväxt på 13 procent. Till detta ska läggas ett betydande antal stora pågående projekt. Sammantaget har vi de senaste åren lagt en mycket stabil grund för framtiden.

### Vad förväntar du dig för utveckling under 2015 och framåt?

Vi har haft en mycket god tillväxt de senaste åren. En viktig förklaring är vår industrikultur, att vi behärskar industriella processer som ingen annan i branschen. Det är något som kunderna uppskattar och som kommer att bli allt mer betydelsefullt när efterfrågan ökar på samverkan mellan olika teknologier och IT i nästan alla stora infrastrukturprojekt.



#### VISSTE DU ATT

40 procent av världens energiförbrukning går åt i våra byggnader. ÅFs affärsmodell "Pay-As-You-Save" erbjuder ett riskfritt sätt att spara energi, pengar och miljö.



OSTLÄNKEN

# Höghastighetståg ska knyta samman regioner

**2014 kom arbetet med den första etappen av höghastighetsjärnvägen Ostlänken, Sveriges nu största infrastrukturprojekt, igång. Trafikverket har upphandlat ÅF tillsammans med Tyréns som ansvarigt tekniskt konsultföretag för delen Södertälje/Trosa. Uppdraget påbörjades 2014 och ska vara klart 2017.**

Ostlänken är det första steget mot en ny generation järnväg, och när det är klart kommer Trafikverket att ha skrivit svensk järnvägshistoria. Ostlänken knyter samman Stockholm med i första hand Södermanland och Östergötland. Höghastighetsjärnvägen, där tågen ska kunna köra i hastigheter uppemot 320 km/tim, kommer att underlätta för människor att pendla till arbete, studier och fritid.

När Ostlänken står färdig blir det möjligt att resa mellan Stockholm och Linköping på en timme och från Stockholm till Nyköping på 45 minuter. Ostlänken blir också en del av ett framtida höghastighetsnät mellan storstadsregionerna Stockholm, Göteborg och Malmö.

ÅF och Tyréns ansvarar för projektering av järnvägsplaner, miljökonsekvensbeskrivning, systemhandlingar och gestaltungsprogram på delen Södertälje/Trosa. I uppdraget ingår också att ansvara för ett antal utredningar som kommer att sätta standarden för vissa lösningar även i framtida projekt. För att försäkra sig om högsta möjliga kvalitet kommer ÅF och Tyréns att ta hjälp av utländsk expertis från Japan och Frankrike, två länder som redan har höghastighetsjärnväg.

## Varför valde ni ÅF och Tyréns för uppdraget?

"Det var en offentlig upphandling med strikta kriterier, där priset visserligen är en viktig del, men där vi också utvärderade andra inslag i anbudet. Vi satte till exempel värde på deras beskrivning av hur de såg på uppdraget, hur de tänkte sig genomförandet, synen på kommunikationsinsatser och samverkan. Vi förhåller oss till alla på samma sätt och här var det av stor betydelse att allt gäller lika för alla och att vi kunde förlita oss på att det var ett hållbart anbud.

Vi träffade fem personer från de båda företagen och de fick berätta med egna ord hur de såg på projektet. Vi var också tydliga med att uppdraget med etapp 1 sätter ribban för fortsatta etapper. Det var det avgörande för valet. De stack helt enkelt ut som det i våra ögon bästa och ekonomiskt mest fördelaktiga alternativet."

## Vad har ni för erfarenhet hittills av ÅF?

"Vi kom igång med arbetet i månadsskiftet augusti/ september 2014 och definierade då vad som ska göras och när. ÅF/Tyréns presenterade en mycket attraktiv tidsplan. Jag är övertygad om att det här blir bra!"

Ali Sadeghi, projektchef Trafikverket





# Globala framgångar inom alla energislag

Division International ansvarar för ÅFs verksamhet utanför Skandinavien och erbjuder internationella ingenjör- och konsulttjänster till kunder i över 80 länder. Över 90 procent av divisionens omsättning härrör från energisektorn, där divisionen är en av världens ledande Europabaserade tekniska konsulter. Divisionen är även aktiv inom industri- och infrastrukturektorerna.

Division International har under året haft betydande framgångar i flera regioner utanför Europa.

Divisionens expertis på energiområdet täcker överföring och distribution av energi och alla typer av kraftverk för olika slags energikällor; vatten, kol, gas, bio- och avfallsbränslen, kärnkraft och förnybara energikällor.

ÅF kan erbjuda sina kunder omfattande expertkunnskap tack vare förmågan att kunna täcka hela spektrumet av kraftgenerering, liksom hela livscykeln av en investering. Att vara oberoende av energislag innebär att divisionen i alla lägen kan föreslå det som är bäst för kunden. Division Internationals experter besitter också kunskap om varje typ av teknologi som olika leverantörer tillämpar, till exempel inom kärnkraft. Även detta är viktigt för att garantera ÅFs oberoende ställning. Divisionen har dessutom ett stort tekniskt kunnande inom de komplicerade och krävande miljöaspekter som följer med stora energiprojekt.

Kunderna är främst privata aktörer såsom kraftindustri och energibolag, men även finansiella institutioner, inves-

terare och myndigheter. Projekten sträcker sig ofta över flera år och bygger på tidigare erfarenhet av liknande projekt.

Divisionens kunder finns över hela världen och för att möta dem krävs lokal och regional närvaro. Division International har uppdrag i 80 länder och har över 900 experter på fler än 30 kontor, som stödjer kunderna i att förverkliga stora och mindre projekt.

Viktiga marknader, där divisionen är väl etablerad med starka nav, är Tjeckien, Schweiz, Finland, Spanien, Turkiet, Indien och Sydostasien.

## Förnybara energislag vinner terräng

Trots stort fokus på klimatfrågan och framtida energiteknik är den globala energimarknaden fortfarande till stor del baserad på icke-förnybara energikällor. Cirka 1 000 GW produktionskapacitet med fossila bränslen väntas tillkomma under de kommande 16 åren och därutöver många kärnkraftsanläggningar mestadels i Asien-Stillahavsregionen.

Under de kommande 20 åren väntas dock förnybara energislag (inklusive

vatten) att representera mer än 60 procent av ny energikapacitet och 65 procent av kraftinvesteringarna. Det innebär goda möjligheter för International att växa i framtiden. Över 40 procent av divisionens kapacitet är inom förnybara energislag.

En marknadstrend är att efterfrågan på effektiviseringsmöjligheter i befintliga kraftverk ökar. Det är ett område där division International har en omfattande referensportfölj och en stark marknadsposition.

## Växande marknader utanför Europa

Den europeiska energimarknaden har varit fortsatt svag under året. Regionerna i Sydostasien, Mellanöstern och Afrika investerar däremot i energi för befolkningens och industrins växande behov, och ÅF deltar aktivt i dessa marknader.

Ljuspunkter finns även i Europa där den schweiziska verksamheten levererade ett bra och ökande resultat, framför allt tack vare fortsatt hög aktivitet inom vattenkraftsområdet. Även den tjeckiska verksamheten fortsatte att prestera ett förbättrat resultat med en stark order-

### Andel av koncernen

#### OMSÄTTNING



12%

#### RESULTAT



7%

### Marknader

#### Hemmamarknader

Schweiz, Finland, Baltikum, Tjeckien och Spanien

#### Andra marknader

Pågående projekt i över 80 länder

### Nyckeltal

|                                   | 2014    | 2013    |
|-----------------------------------|---------|---------|
| Nettoomsättning, MSEK             | 1 038,1 | 1 224,9 |
| Rörelseresultat, MSEK             | 54,2    | 73,5    |
| Rörelsemarginal, %                | 5,2     | 6,0     |
| Genomsnittligt antal årsanställda | 964     | 1 123   |

Ovanstående historiska siffror är justerade i enlighet med förändringar i segmentsredovisningen, se not 2.

ingång för framtiden. Den finska verksamheten gjorde ett gott resultat givet en svag inhemsk konjunktur.

På grund av lönsamhetsproblem och otillräckliga synergier med övriga ÅF avyttrades det ryska dotterbolaget Lonas under året. Ett åtgärds- och besparingsprogram genomfördes i den spanska verksamheten och dessutom minskade divisionen sin närvaro i Indien.

### **Betydelsefulla order inom kärnkraft**

Bland betydande order under året erhöles den största i partnerskap med tyska M+W Group, för den planerade kärnkraftsanläggningen Fennovoima i Finland. ÅF utsågs till teknisk huvudkonsult och projektet kommer att involvera kompetenser från ÅF i Finland, Schweiz, Sverige och Tjeckien. I Vietnam fick division International sitt andra kontrakt på ytterligare ett kärnkraftverk för samma kund. Divisionen har även vunnit energikontrakt i både Mellanöstern, Nordafrika och Indien, samt för en biobränsleanläggning i Nederländerna och i Brasilien för en anläggning för mellanlagring av utbränt kärnbränsle och i Nordamerika ett kontrakt som rör en pump-/lagringsanläggning. Tillsammans med division Technology tecknade International ett avtal med Scania i Brasilien.



**Roberto Gerosa,**  
chef för division  
International

### **Hur ser du på divisionens utmaningar och framgångar under året som gått?**

Med tanke på de tuffa marknadsförhållandena, är jag nöjd med det ekonomiska resultatet. Året har inkluderat några tuffa beslut. Vi har avyttrat vårt dotterbolag i Ryssland, omstrukturerat verksamheten i Spanien och minskat vår närvaro i Indien. Med dessa steg har vi stabiliserat ekonomin i divisionen, och vi kommer att vara i ännu bättre form för att möta marknadens krav 2015.

### **Vad förväntar du dig av utvecklingen under 2015 och framåt?**

Jag är optimistisk inför framtiden. Vi har goda förutsättningar att anpassa oss till en affärsdynamik där vissa marknader går nedåt eller står stilla, medan andra växer eller till och med blomstrar och om man är anpassningsbar och fokuserad, kan man hitta affärsmöjligheter. Med de andra divisionerna kommer vi att fortsätta att arbeta på att utöka ÅFs fotavtryck på utvalda marknader och erbjuda en ständigt växande palett av ÅFs tjänster.



### **VISSTE DU ATT**

50 nationaliteter, som talar 36 olika språk, arbetar inom division International. Det gör oss redo att bistå våra kunder i världens alla hörn.





BABELAN

## Säkrare elförsörjning bidrar till samhällsutveckling

**ÅF i Finland har en långvarig relation med det indonesiska kraftbolaget PT Cikarang Listrindo och sedan 1996 har ett flertal gemensamma samarbetsprojekt genomförts. Projektet Babelan, ett nytt kolkraftverk, är det tredje stora samarbetsprojektet i rad och en bekräftelse på ÅFs gedigna erfarenhet av omfattande internationella projekt.**

Kraftbolaget PT Cikarang Listrindo bedriver elproduktion och distribution, de levererar till industriella kunder och till det nationella elnätet i Indonesien. Företaget startade sin verksamhet 1992 och dess nuvarande produktionskapacitet uppgår till 755 megawatt.

Kolkraftprojektet Babelan ligger utanför huvudstaden Jakarta och omfattar två kraftenheter med en total kapacitet på 270 megawatt. Anläggningen har två CFB-pannor (circulating fluidised bed) av senaste teknologi och med låga utsläpp. Kraftverksprojektet är nu i sin konstruktionsfas och planeras tas i kommersiell drift 2016.

ÅFs team har utvecklat projektet, från val av plats till den slutliga lösningen av kraftverkskonfigurationen. Den tekniska konfigurationen bygger på ÅFs omfattande erfarenhet av liknande projekt. I uppdraget ingår att uppfylla strikta miljökrav, såväl lokala som internationella. ÅF-teamet ansvarar för byggledning av projektet och för övervakning av anläggnings- och byggarbeten, liksom tillsynen av mekanik, elgenerering och anläggningen för kommersiell och industriell distribution. ÅF kommer även att övervaka idrifttagandet av kraftverket.

”Jag är mycket glad över vårt långsiktiga samarbete med ÅF. Vi har alltid varit nöjda med deras erfarna team och hur de har visat förståelse för våra lokala behov. Det innebär att vi alla kan fokusera på att projektet ska genomföras i tid och som vi har önskat.”

EC P'ng, teknisk direktör PT Cikarang Listrindo



# Framgångsrik satsning på projektuppdrag

Division Technology är ledande i Sverige inom industriell produktutveckling och försvarsteknik, och expanderar kraftigt inom IT. En stark bas med många och väl genomförda uppdrag under lång tid ger kunderna stabilitet och trygghet. Divisionen har också en växande kundbas bland offentliga verksamheter och starka erbjudanden kring hållbarhet inom sina specialområden.

Division Technology verkade på marknader med olika förutsättningar beroende på bransch och geografi under 2014. Störst var efterfrågan från fordons-, försvars- och telekomindustrin. ÅFs strategi, att öka andelen projektåtaganden, har varit framgångsrik för divisionen och i inflödet av nya uppdrag står projekt- och helhetsåtaganden för en allt större andel.

Divisionen är marknadsledande i Sverige och erbjuder sina kunder avancerade tjänster och lösningar inom fyra affärsområden; Systems Management, Embedded Systems, Product Engineering och IT Solutions.

Division Technology anlitas av kunder både för konsultuppdrag, Professional Services, där medarbetare från ÅF tillför kompetens till kundens organisation, och för en växande andel projektåtaganden där ÅF tar ett helhetsansvar för att åstadkomma de lösningar som kunden efterfrågar.

Kunder inom tillverkningsindustrin står för merparten av divisionens uppdrag, med fordonsindustrin som enskilt största bransch. Försvar och telekom utgör också betydande andelar av verksamheten. Offentlig sektor är en växande kundkrets.

Division Technologys spetskompetens inom IT är också något som i ökande grad och med stor framgång knyts till uppdrag inom hela ÅFs kundbas. Uppdragen kan gälla produktutveckling och optimering av produkter ur ett livscykelperspektiv, utveckling av kundanpassade affärssystem, hantering av kommunikationssystem, IT- och samhällssäkerhet och underhållsteknik. Exempel på det senare är varningssystem och mobila ledningssystem. Inbyggda system är en av divisionens styrkor och är ett område som växer i stort sett i alla slags projekt.

En hållbarhetsdimension ingår i så gott som alla uppdrag, till exempel att minska materialanvändning och energiförbrukning. Divisionen har en fördel av att kunna gå in i hela värdekedjan, från materialval till förpackningar och distribution, exempelvis genom att dokumentera materialets hela livscykel fram till återvinning.

Tillväxten kommer av fler projekt där ÅFs fulla kompetensbredd sätts samman för att lösa frågeställningar åt kund. Primärt är division Technology verksam på den svenska marknaden, men har under året följt kunden Scania till Brasilien för ett produktutvecklingsuppdrag. I fortsättningen ser divisionen fler möjlig-

heter att med hjälp av koncernens internationella närvaro kunna bistå nationella kunder i deras internationella verksamhet.

## Behov av effektiva lösningar i osäker konjunktur

Även om divisionens kunder känt av den osäkra konjunkturen under 2014 behöver de ändå upprätthålla tempot i sin produktutveckling. Investeringar i effektiviseringar är också angeläget. Samtidigt ser kunderna i växande grad över vad som är den egna kärnverksamheten och vad som kan läggas ut på uppdrag till externa leverantörer. Det är en viktig förklaring till den ökande andelen projektåtaganden i uppdragsportföljen.

Offentliga kunder, en sektor där divisionen fortsätter att växa, är mindre konjunkturkänsliga men har samtidigt också ett behov av innovativa lösningar och effektiva processer där ÅF kan bidra med ett industriellt kunnande.

## Nya affärsmöjligheter med samlade kompetenser

Under året har ÅF haft en positiv efterfrågeutveckling inom fordonsbranschen med ökad andel projektåtaganden. ÅF ligger i framkant inom området aktiv

### Andel av koncernen

#### OMSÄTTNING



29%

#### RESULTAT



24%

### Marknader

#### Hemmamarknad

Sverige

#### Andra marknader

Uppdrag i länder utanför Sverige

### Nyckeltal

|                                   | 2014    | 2013    |
|-----------------------------------|---------|---------|
| Nettoomsättning, MSEK             | 2 614,1 | 2 522,6 |
| Rörelseresultat, MSEK             | 191,3   | 190,4   |
| Rörelsemarginal, %                | 7,3     | 7,5     |
| Genomsnittligt antal årsanställda | 1 858   | 1 882   |

Ovanstående historiska siffror är justerade i enlighet med förändringar i segmentsredovisningen, se not 2.

säkerhet och samarbetar med Volvo Cars Corporation i flera projekt som syftar till att förebygga olika slags olycksscenarioer (se sidan 34–35).

Divisionen har också utökat samarbetet med Scania både i Sverige och Brasilien inom produktutveckling. Den internationella satsningen ligger i linje med ÅFs övergripande strategi och är resultatet av ett samarbete mellan division Technology och division International.

Som ett led i satsningen att vara den bästa partnern till fordonsindustrin har Technology skapat ett gemensamt kompetenskluster med de olika enheter som levererar till fordonsindustrin. Liknande kluster har skapats inom området Life Science.

För försvars- och telekomuppdrag bildades under året ett nytt affärsområde, Systems Management. Ambitionen är att skapa ökade synergier och affärsmöjligheter genom gemensamma kunder och projekt. Stora kunder för affärsområdet är bland andra Försvarets Materielverk och TeliaSonera. Ytterligare ett affärsområde, IT Solutions, inrättades under året och uppvisade en stark tillväxt och god lönsamhet. Affärsområdet växer särskilt inom den offentliga sektorn som idag står för cirka 30 procent av omsättningen.

#### Flera betydande avtal

Under året har flera betydande avtal tecknats med Försvarets Materielverk (FMV). I ett av de största uppdragen stödjer ÅF FMV med framtagning av underlag för drift av den svenska campen vid FN-insatsen i Mali och olika konfigurationer för ledningsstödssystem. Divisionen har även ökat andelen projektaffärer och samarbeten med Ericsson. Ett nytt avtal tecknades med GE Healthcare i Sverige för konsulttjänster inom teknik och IT. Avtalet är en förlängning av nuvarande avtal. Ramavtal slöts även med GKN Aerospace (f.d. Volvo Aero). Divisionen har också slutit flera ramavtal med offentliga uppdragsgivare, exempelvis med Kammarkollegiet i Väst och Göteborgs stad.



**Fredrik Nylén,**  
chef för division Technology

#### Hur ser du på divisionens utmaningar och framgångar under året som gått?

Många kunder har känt av det avvaktande marknadsläget under året. Men produktutveckling och ständig effektivisering är processer som inte stannar av och som är nödvändiga för företag som vill bibehålla och öka sin konkurrensförmåga. Vi har ett gemensamt mål och det är kundens framgång. Därför är det viktigt att kunna följa kunderna även när konjunkturen sviktar och gemensamt hjälpas åt att tänka kreativt för att stärka deras framtida konkurrenskraft.

#### Vad förväntar du dig för utveckling under 2015 och framåt?

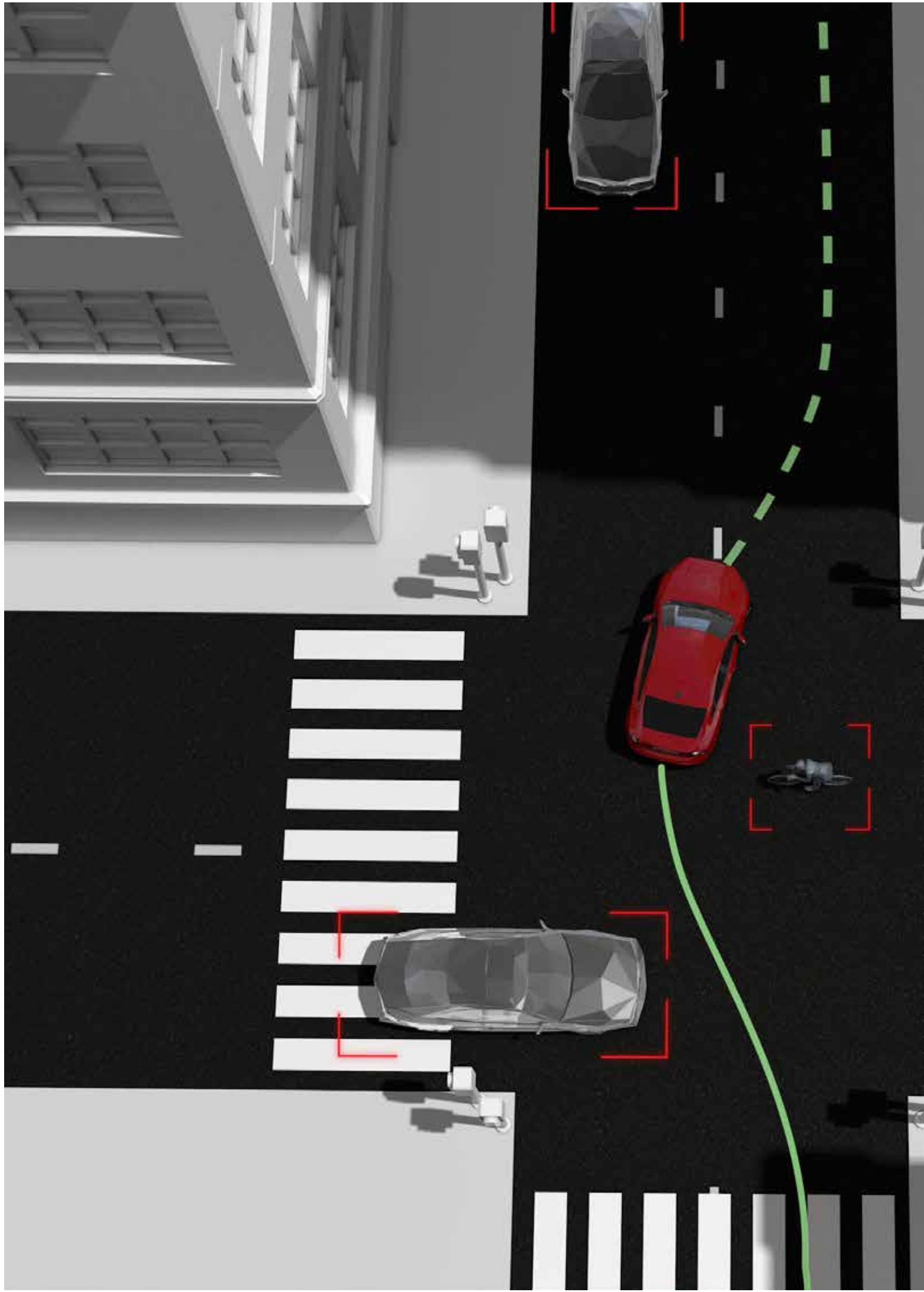
Vi kommer fortsätta satsa på att utvidga vår affär med projektåtaganden, med målet att de ska utgöra minst 50 procent av intäkterna. Projekten är viktiga därför att vi är övertygade om att vi kan leverera mer värde till kunden på det sättet. Vi själva blir också mindre känsliga för konjunktursvängningar. I mindre goda tider är vi ofta den partner som får förtroendet att fortsätta hjälpa våra kunder när andra konsultbolag reduceras. Det är ett gott betyg till ÅFs tekniska höjd.

Efter samgåendet med Epsilon blev divisionen marknadsledande inom produktutveckling och det är naturligtvis något vi vill utveckla vidare. Vi är till exempel mycket starka på inbyggd elektronik, något som efterfrågas i allt högre grad inom olika produktområden. Ett sådant är säkerhet, bland annat inom betalningslösningar, där vi kan dra nytta av vår industriella bakgrund med ett stort antal uppdrag för försvars- och kärnkraftsindustrin.



#### VISSTE DU ATT

Våra 1 900 konsulter på division Technology vet vad som händer i framtiden! Tillsammans med kunderna utvecklar vi morgondagens produkter för framtidens samhälle.





VOLVO CARS

## ÅF i samarbete med Volvo Cars

**Volvo Cars vision är att från och med 2020 ska ingen längre dödas eller bli allvarligt skadad i en ny Volvobil. Ett steg mot den visionen är det fyraåriga projektet Non-Hit Car and Truck som avslutades i december 2014. ÅF har varit en av Volvo Cars partners i alla faser av projektet.**

Projektets främsta genombrott är nästa generations sensorfusionsteknik, med en 360-gradersvy runt bilen. Systemet, som hela tiden analyserar hotbilden runt omkring bilen, kan även hjälpa föraren med automatisk inbromsning och styrning. 360-graderssyn förstärks ytterligare av manövergeneratoren, en ny säkerhetsfunktion som kan hitta kollisionsfria rutter oavsett trafikscenario.

ÅF har framför allt bidragit i utvecklingen av plattformen för en sensorfusion, som binder samman signaler för att skapa en omvärldsbild kring fordonet som är så verklig som möjligt. Informationen används i olika funktioner för att undvika olyckor och minimera skador.

Genom att fokusera på kraftiga fordonssensorer av hög kvalitet har projektet tagit ett stort steg i att göra denna nya teknologi verklig inom en snar framtid. Tekniken är i sin tur en förutsättning för utveckling av självkörande bilar.

### **Varför valde ni ÅF som partner och hur har samarbetet fungerat?**

"ÅF är en etablerad tjänsteleverantör till oss sedan många år. ÅF har visat stor vilja och initiativkraft när det gäller innovativa projekt av den typen som Non-Hit Car and Truck var. ÅF vill aktivt delta och utveckla nya tekniker. Samarbetet har fungerat alldeles utmärkt och ÅF har levererat på ett mycket bra sätt."

### **Hur är det att arbeta med konsulter från ÅF?**

"Vi har upplevt samarbetet som positivt. ÅF är ett framåt företag som ser möjligheter och konsulterna har kompetens som kompletterar oss."

**Anders Almevad,**  
Project Manager Volvo Cars Corporation

Helikopterplattan på Nya Karolinska Solna, där ÅF experter är engagerade i att skapa en lösning med förnybar energi genom en energicentral för värme och kyla. Energicentralen är en av de lösningar som ska bidra till att nå målet att minska energianvändningen med hälften i den nya sjukhusbyggnaden jämfört med nuvarande sjukhus energianvändning. Läs mer om projektet i Green Advisor Report på [afconsult.com/sustainability](https://afconsult.com/sustainability)  
Illustration: White Tengbom Team



# Hållbarhet som affärsstrategi

**Det är fullt möjligt för världen att i samarbete reducera klimatriskerna och uppnå en högkvalitativ och hållbar ekonomisk tillväxt. Det slår the Global Commission on the Economy and Climate fast i sin slutrapport – The New Climate Economy; "Better Growth Better Climate".<sup>1)</sup>**

Detta ligger i linje med ÅFs ambition att stärka kundernas hållbarhetsprestanda i varje uppdrag. Ett exempel under 2014 var ÅFs insats för att säkra en hållbar elförsörjning på Mauritius. Ön har länge haft ett stort beroende av importerat bränsle och ville expandera sin egen försörjning av el från vind och sol. Ett annat exempel är Nya Karolinska sjukhuset i Solna, Stockholm, där ÅF har designat en lösning för energi, värme och kyla som ligger i framkant gällande effektivitet, innovation och kreativitet.

ÅF redovisar sitt hållbarhetsarbete delvis enligt den internationella standarden "Global Reporting Initiative (GRI) G4". Årets rapport omfattar hela verksamheten 2014 med 7 000 anställda och uppdrag i 90-talet länder.

Under året har nya målområden för ÅFs hållbarhetsarbete utvecklats och hållbarhetsarbetet har fortsatt att integreras i verksamheten i en allt större utsträckning.

## Hållbarhetsmål 2015

Hållbarhet är en del av ÅFs affärsstrategi och en förutsättning för ÅFs verksamhet som helhet. ÅF ser till att företagets lön-

samhet bygger på en balans mellan ekonomiska, miljömässiga och sociala intressen.

Långsiktig lönsamhet är säkrad genom att ÅF agerar proaktivt för att driva utvecklingen mot ett mer hållbart samhälle.

Följande målområden är en utveckling av tidigare hållbarhetsmål och kommer att resultera i mer detaljerade mål 2015 och ersätta de tidigare målen:

### 1. Utvecklar hållbara lösningar

ÅF bidrar till en hållbar utveckling genom att erbjuda de bästa hållbara lösningarna. Varje projekt skapar värde för ÅF, kunden och för samhället.

### 2. Säkerställer ansvarsfulla affärsavtal

Alla projekt och uppdrag ska uppfylla principerna i ÅFs uppförandekod som bygger på principer i FNs Global Compact. ÅF säkrar ansvarsfulla affärsavtal genom processen för riskbedömning.

### 3. Säkerställer en attraktiv arbetsplats

ÅFs medarbetare är den mest avgörande faktorn för framgång. Vi attraherar enastående medarbetare med driv. Lagarbete är helt nödvändigt för att kunna utveckla innovativa och hållbara branschöverskridande lösningar.

## ÅFs värdekedja

ÅFs värdekedja beskrivs utifrån det värde som skapas i uppdragen. Värdet utvecklas av medarbetarna och avgörs genom deras kompetens. Störst hållbar-

hetspåverkan har ÅF i uppdragen. När ÅF deltar i tidig fas av projekten finns störst potential till påverkan på utformning, utförande, materialval och val av leverantörer.

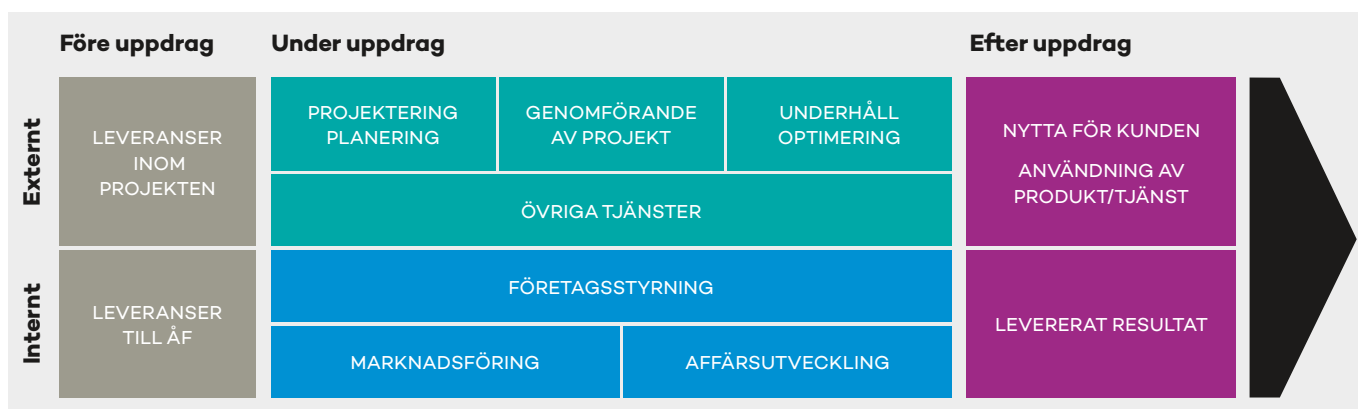
Många av ÅFs uppdrag utgörs av eller är en del av större projekt såsom energi-, infrastruktur- eller industriprojekt. Ofta kommer ÅF in i ett tidigt skede och har inflytande över områden som kan påverka projektens hållbarhetsprestanda. Det finns även uppdrag där syftet är att bidra till en hållbar utveckling genom att energieffektivisera, utveckla tekniker för förnybara bränslen eller utreda och föreslå utsläppsminskningar. Övriga tjänster är utredningar och analyser som inte är kopplade till projekt, samt Professional Services som innebär att ÅFs personal sitter på plats hos kunden som en del av kundens organisation.

I värdekedjan ingår även leveranser till ÅFs kontor, samt resor och material för projektgenomförande. Inom ramen för uppdragen påverkar ÅF i olika grad vilket material och vilka tjänster som köps in till uppdraget.

De viktigaste intressenterna är ÅFs medarbetare, kunder, investerare och partners. Men även potentiella medarbetare, potentiella kunder och andra aktörer såsom politiker, ideella organisationer, underleverantörer och slutkonsumenter påverkar och påverkas av ÅF.

<sup>1)</sup> The Global Commission on the Economy and Climate, under ledning av några av världens ledande ekonomer, fastställer en global tiopoängs handlingsplan för regeringar och företag för att de ska kunna säkra tillväxt i en låg koldioxidutsläppsekonomi. Rapporten lanserades i september 2014.

## ÅFs värdekedja



# Styrning och ansvar

**ÅFs hållbarhetsarbete är värdeskapande och en del av ÅFs affärsmodell. Genom ett ständigt hållbarhetsarbete strävar ÅF efter att skapa värde för medarbetare, kunder och samhälle. Grunden för hållbarhetsarbetet vilar på FN Global Compacts tio principer baserade på mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö och anti-korruption. ÅFs kärnvärden bygger på enastående medarbetare med driv, teamwork, och att vara absolut oberoende, med visionen att vara den bästa partnern för de bästa kunderna.**

## Hållbarhetsdirektör i ledningen

ÅFs hållbarhetsdirektör Nyamko Sabuni ingår i koncernledningen och har det strategiska hållbarhetsansvaret. Hållbarhetsdirektören rapporterar kontinuerligt till ÅFs styrelse, där alla ledamöter har relevanta kunskaper i hållbarhetsfrågor. Under året anställdes en projektledare för att ytterligare stärka hållbarhetsarbetet inom ÅF. Målet är att hållbarhetsarbetet ska genomsyra hela organisationen och därför har exempelvis varje division utsett en hållbarhetsansvarig under året.

De befintliga stabsfunktionerna (personal, finans och juridik) har också ett operativt ansvar för olika hållbarhetsområden, såsom korruption, mänskliga rättigheter och mångfald. Dessa områden styrs och följs upp genom ÅFs verksamhetsövergripande ledningssystem och processer.

## Global Compact

ÅF har åtagit sig att följa FN Global Compact och dess principer. ÅF går inte in i affärsprojekt som riskerar att bryta mot dess principer eller ÅFs uppförandekod. Hållbarhetsarbetet styrs av ÅFs hållbarhetspolicy, verksamhetspolicy, resepolicy, policy för likabehandling, visselblåsarpolicy och uppförandekod. Uppförandekoden är en sammanställning av de regler och riktlinjer som ligger till



ÅF har räknat ut möjligheterna för Mauritius att utöka andelen förnybar energi i sin elmix. Läs mer i Green Advisor Report, [afconsult.com/sustainability](http://afconsult.com/sustainability)

grund för verksamheten. Den definierar hur ÅF bedriver sina affärsrelationer med kunder, affärspartners, anställda och andra intressenter. Koden omfattar alla anställda och koncernens styrelse. ÅF har ett verksamhetsövergripande ledningssystem som innefattar kvalitet-, miljö- och arbetsmiljöprocesser och följer upp att ÅFs anställda efterlever uppförandekoden. Under året togs även en ny Hälsa & Säkerhetspolicy fram, med ambitionen att certifiera systemet enligt OHSAS 18001 globalt under 2015. ÅF har etablerat ett antikorrupsionsramverk, där antikorrupsionsarbetet ingår som en del i hållbarhetspolicyen. Det finns en visselblåsarfunktion för medarbetarna. Till whistleblowing@afconsult.com anmäls tillbud av karaktären fara för liv, hälsa och miljö samt korruption. Inga rapporterade fall framkom under 2014.

Under 2015 kommer förbättrade riskverktyg utvecklas för att ytterligare säkra att ÅF inte går in i affärsprojekt som bryter mot riktlinjerna. Utöver den generella genomgången av ÅFs antikorrupsionsramverk som alla medarbetare genomgår, kommer ÅF-konsulter som

arbetar i uppdrag där korruptionsrisk är påtaglig att genomgå en specifik anti-korrupsionsutbildning inför uppstarten av ett projekt.

## Implementering genom kommunikation

ÅFs strategi och ambition för hållbarhetsarbetet kräver förståelse och medvetenhet för hållbarhetsfrågor i hela organisationen. Uppförandekoden kommuniceras därför till alla nyanställda. Under året utvecklades en uppdaterad hållbarhetsutbildning, som alla medarbetare ska ha genomgått första kvartalet 2015. Implementering av hållbarhetsarbetet består av en rad kommunikations- och utbildningsinsatser på olika nivåer. Hållbarhetsutbildning och dialog med hållbarhetsdirektören är inkluderat i den obligatoriska introduktionsdagen för nyanställda, liksom i obligatorisk ledarskapsutbildning. Frågor som mänskliga rättigheter, mångfald och jämlikhet ingår även i EVEN ODDSs Talent Management Program. 28 chefer genomgick en antikorrupsionsutbildning under 2014.

## Fokusområden för långsiktig lönsamhet

Genom att skapa lönsamma, innovativa och hållbara lösningar för kunderna bidrar ÅF till ett hållbart samhälle.

ÅFs affärsidé bygger på medarbetarnas förmåga att utveckla smarta, hållbara lösningar över en rad teknikområden. Lösningar som innebär resurs- och energieffektivitet, där samhällets behov är i balans med vad jorden och naturen kan återskapa. Som grund för arbetet ligger försiktighetsprincipen som säkerställer ett effektivt miljö- och hälso-skydd. ÅF säkerställer en långsiktig lönsamhet genom att verka ansvarsfullt och proaktivt på tre områden:

- Hållbara lösningar
- Ansvarsfulla uppdrag
- Attraktiv arbetsplats

# Fokusområden för långsiktig lönsamhet

## 1

### HÅLLBARA LÖSNINGAR

**ÅFs verksamhet påverkar utvecklingen av ett mer hållbart samhälle. Uppdragen spänner över ett brett område med basen i energi, infrastrukturella investeringar samt produkt- och processutveckling inom svensk och internationell industri. ÅF föreslår ny teknik som bidrar till effektivt resursutnyttjande och minskad miljöpåverkan eller miljöförbättringar.**

#### Energiprojekt visar vägen framåt

Det sker stora strukturella förändringar på den europeiska energimarknaden idag. Stora vinster kan göras genom att effektivisera energianvändningen. Allt högre krav på minskad klimatpåverkan

ledde till nya lösningar inom förnybara energislag. ÅF är verksam i projekt som spänner över samtliga energislag. Under 2014 utgjorde den typen av projekt en betydande andel av ÅFs affär. På så sätt har ÅF bidragit till minskad klimatpåverkan genom lägre koldioxidutsläpp.

#### Smarta kommunikationer

Den starka urbaniseringstrenden leder till efterfrågan av smarta kommunikationer som intelligenta trafiklösningar och förarlösa bilar. ÅF leder utvecklingen mot ett hållbart samhälle genom spetskunskap och innovativa lösningar. ÅF levererar smarta lösningar till samhället som omfattar allt från väg- och spårprojektering, intelligenta hus, till ljud och akustik.

#### Produktutveckling för det dagliga livet

Idag drivs produktutveckling av hårda krav på hållbarhet. Resurseffektivitet och förnybara material är självklara krav. Spetskompetens inom hållbarhet utgör en konkurrensfördel. Genom de uppdrag ÅFs konsulter är involverade i utvecklar de mängder av applikationer och produkter som används dagligen. Det handlar om allt från diskmaskiner, förpackningar, smarta fordon till telekomlösningar. ÅFs ambition är att bidra i utvecklingen av ett cirkulärt tankesätt i produktutveckling.

#### Samverkan ger hållbara resultat

När ÅF kombinerar sin breda kunskap från olika discipliner kan ÅF erbjuda hållbara helhetslösningar. Mer om det kan läsas i skriften Green Advisor Report, som finns att ladda ner på [afconsult.com/sustainability](http://afconsult.com/sustainability).

## 2

### ANSVARSFULLA UPPDRAG

**ÅF genomför uppdrag främst i Norden men även i 90 andra länder över hela världen. För att hantera riskerna sker en systematisk riskkartläggning i samband med offert och avtal. ÅF arbetar systematiskt för att säkra uppdragen utifrån kraven i FN Global Compacts riktlinjer.**

Hållbarhetsriskerna i ÅFs uppdrag skiljer sig väsentligt mellan olika affärsområden, projekt och marknader. ÅF har utvecklat verktyg och metoder för att säkerställa att Hållbarhetspolicy och ÅFs uppförandekod uppfylls i hela verksamheten. Ramverket för anti-korruption är integrerat i riskhanteeringsprocessen. ÅF har nolltolerans mot

alla former av korruption, utpressning och mutor. Inom ramen för verksamhetsledningssystemet görs även interna revisioner av processer, projekt och fysiska platser.

ÅF lägger stor vikt vid att hållbarhetsaspekterna uppfylls i uppdragen. En förutsättning för det är transparens. Avsaknaden av transparens och svårigheter att säkra hållbarhetsaspekterna var en av anledningarna till att avyttra delar av affärsverksamheten i Ryssland under 2014.

#### Uppdragen riskbedöms

I anbudsskedet görs en riskbedömning av uppdraget utifrån hållbarhetskriterier. Det fungerar som en checklista med frågor som täcker in FN Global Compacts principer. Syftet är att i ett tidigt skede fånga upp tveksamma uppdrag och om nödvändigt göra en fördjupad analys.

Vid en fördjupad riskanalys samlar ÅF in data och information om projektet genom olika källor, såsom myndigheter, media, arbetsdokument och hemsidor. Analysen syftar till att identifiera eventuella risker och ge rekommendationer för hur dessa kan undvikas. ÅFs hållbarhetsdirektör beslutar därefter, i samråd med divisions- och projektansvarig, om ÅF ska gå vidare eller inte med anbudet, och om åtgärder bör vidtas för att minska riskerna. ÅFs ambition är alltid att kunna påverka och bidra till en ansvarsfull och hållbar utveckling via sina uppdrag.

Riskbedömningar utförda under 2014 utmynnade i sju fördjupade riskanalyser. Under nästkommande år kommer ÅF att systematisera rutiner och riskverktyg ytterligare. Det blir även större fokus på kommunikation och utbildning inom antikorruption.

## 3

ATTRAKTIV  
ARBETSPLOTS

**För ÅF är det kritiskt att kunna attrahera nya kompetenta medarbetare och samtidigt utveckla de befintliga medarbetarna. Nöjda, engagerade medarbetare är ÅFs framgångsrecept.**

Under 2014 utsågs ÅF till den näst mest attraktiva arbetsgivaren bland unga yrkesverksamma ingenjörer i kategorin teknik, och kom på plats tio i motsvarande studie bland studenter. ÅFs ambition att verka för ett mer hållbart samhälle uppfylls genom medarbetarna. Medarbetarnas kompetens idag och på längre sikt avgör om ÅF lyckas bygga långsiktig lönsamhet där ekonomi, miljö

och sociala frågor är i balans och bidrar till en hållbar samhällsutveckling. För att attrahera den bästa kompetensen måste ÅF erbjuda en attraktiv arbetsplats.

#### Investeringar i framtida kompetens

Statistiska Centralbyrån varnar för att Sverige kommer att ha brist på cirka 50 000 ingenjörer år 2030. För att bidra till ungdomars intresse för ingenjörsvrket deltog ÅF under 2014 i Tekniksprånget som innebär att företag ger ungdomar, med behörighet att söka en ingenjörsutbildning, möjlighet att praktisera i fyra månader. Syftet med praktiken är att ge inblick i yrket och därmed inspirera till att läsa teknik på högskolan. ÅF kommer att fortsätta medverka i projektet också under 2015. Programmet drivs av Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien, IVA, på uppdrag av skolverket, och löper till 2016.

Under 2014 var ett antal kvinnliga ÅF-medarbetare mentorer för kvinnliga studenter vid Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm (KTH), som i sin tur var mentorer för flickor i gymnasiet. Initiativet, PEPP, startades av en KTH-student och drivs ideellt i samarbete med företag, däribland ÅF. Ambitionen är att stötta och inspirera unga kvinnor att ta steget att ägna sig åt teknik. Mentorshipsprogrammet ingår i ÅFs jämställdhetsprocess EVEN ODDS.

Ett kontinuerligt arbete med kompetensutveckling av befintliga medarbetare pågår inom ÅF Academy och har ökat fokus på ledarskap i kombination med specialistutbildningar. Under året implementerades också ÅF Career Model. Syftet med modellen är att utveckla och behålla ÅFs kompetenta medarbetare och öka deras möjlighet att ta ansvar för sin egen karriärutveckling. Mer om ÅFs karriärmodell finns på sidan 8.

#### EVEN ODDS lockar fler kvinnor

EVEN ODDS är ÅFs jämställdhetsprocess för att öka andelen kvinnor inom företaget. Målet är att andelen kvinnor, på alla positioner, ska vara minst 30 procent år 2020.

Av ÅFs totala antal medarbetare under 2014 var 22,3 procent kvinnor. I stora delar av ÅF har andelen kvinnor ökat men i och med avyttringen av den ryska verksamheten minskade andelen i division International. Det resulterade i att andelen kvinnliga medarbetare i ÅF totalt minskade under 2014.

Under 2014 drevs ett antal aktiviteter för att närma sig målet på 30 procent. Ett exempel var kampanjen i september då ÅF endast rekryterade kvinnor. Totalt rekryterades 55 kvinnor, jämfört med 17 samma månad 2013. Inom ramen för EVEN ODDS har ett ledarskapsprogram för kvinnor prövats. Målet för programmet är att uppmärksamma kvinnor på ÅF med ledarskapspotential.

Syftet med EVEN ODDS är att ge förutsättningar för ett mer jämställt företag

så att fler kvinnor väljer ÅF som sitt första val. Därför var det glädjande att se att andelen kvinnliga kandidater som sökt sig till ÅF ökade med 23 procent under året.

#### Resvaneundersökning leder till pilotprojekt i Solna

Under våren 2014 gjordes en resvaneundersökning på ÅFs huvudkontor i Solna. Syftet var att skaffa kunskap om de anställdas tjänste- och pendlingsresor. En uppskattning av klimatpåverkan från resandet visade att tjänsteresorna stod för 73 procent och pendlingsresorna för 27 procent för de anställda i Solna. De nationella tjänsteresorna stod för den största andelen utsläpp.

ÅFs ambition är att minska koldioxidutsläppen från resandet i tjänsten. Som ett resultat av undersökningen kommer ett antal åtgärder att lanseras på Solna-kontoret under år 2015, som ett pilotprojekt för hela företaget. Ökad kommunikation med tips om förändrat beteende

blir en viktig del. Idag finns redan möjlighet till videokonferenser, lånecyklar och utnyttjande av Sunfleets bilpool. Under 2015 kompletteras detta med pendelkort att låna för kortare tjänsteresor. Och en skärm sätts upp i receptionen som visar avgångar för kollektivtrafik. Projektet kommer att utvärderas för att ta vara på erfarenheterna inför lansering på andra ÅF-kontor där det lämpar sig.



### Vad är det mest spännande med ditt jobb?

– Jag arbetar med verksamhetsutveckling inom informationshantering. Mitt arbetsområde, Assured Security, handlar om att utveckla och säkerställa informationshantering, till exempel betalkortsinformation. Det som är riktigt roligt i mitt jobb är kombinationen mellan teknik och människor. Ofta handlar det ju om förändringar i människors beteenden, att uppnå en förståelse för informationens betydelse och att stödja det med tekniska lösningar.

**Katarina Sunnegårdh,**  
konsult inom Informations- och IT-säkerhet,  
division Technology

### Vad är den största utmaningen med ditt jobb?

– Det finns en lång tradition på ÅF när det gäller revisions- och entreprenadbesiktning. Den gör oss både skärpta och stolta. Min huvuduppgift är att bedöma utföranden och skick av elanläggningar och vid entreprenadbesiktning att kontrollera att kontrakten har efterlevts. Det innebär att det är en hel del juridik i uppdraget. Den största utmaningen är att få göra sakkunnigutlåtanden åt jurister, när jag får vara den tekniska experten, ta fram den pedagogiska ådran så att juristen kan stå i domstolen och vinna, det är spännande och utmanande.

**Stanley Berglund,**  
besiktningsingenjör, division Industry



### Utmärkelser under året

ÅF har fått fyra utmärkelser under året;

- Årets idrottssponsor, Sport & Affärers årssummering 2014
- Årets näst mest attraktiva arbetsgivare, Universum, young professionals, i kategorin Teknik
- Plats tio, mest attraktiva arbetsgivare, Universum, civilingenjörsstudenter, i kategorin Teknik
- Årets VD, i kategorin Stora företag, Motivation.se, Executive People

### Granskning av hållbarhetsarbetet

Oekom Research har betygsatt ÅFs hållbarhetsarbete som ett C + företag, en mycket hög grad som endast 10 procent av de 56 rankade företagen i branschen har lyckats nå. ÅFs hållbarhetsarbete har även granskats och godkänts av Ecovadis och Akilles.

### Väsentlighetsanalys

En väsentlighetsanalys genomfördes inför hållbarhetsredovisningen. De intressentgrupper som ansågs viktigast och därför engagerades i analysen var medarbetare, kunder, investerare och partners. Intressenterna valdes ut genom en intern intressentanalys där basen var vilka som påverkar ÅF eller som påverkas av ÅFs verksamhet.

Varje år görs kundundersökningar som skickas till utvalda kunder, där bland annat kvalitetsfrågor och hållbarhetsfrågor tas upp. Hos kunderna var miljöansvar, kompetensutveckling och arbetsmiljö områden som kom högt upp på agendan. Detta framgår också bland annat av de krav som kunderna ställer på ÅF vid upphandling av tjänster.

ÅFs medarbetare har engagerats i analysen via både workshop och enkätfrågor. Även personer i partnernätverket har deltagit i enkätfrågan. Från dessa har framkommit att långsiktig lönsamhet, antikorrup­tion, arbetsvillkor och kompetensutveckling är frågor som medarbetarna tycker är viktiga för ÅF. Även framtida kompetensförsörjning och utveckling av ÅFs tjänster prioriterades högt.

I dialogen med ett par av de största ägarna av ÅF, kom riskvärderingar, antikorrup­tion och projektens påverkan högt upp, tillsammans med medarbetarnas kompetensutveckling.

Resultatet av väsentlighetsanalysen utmynnade i ett urval av aspekter som samlats i de fokusområden som även är beskrivna på sidan 39–40. Aspekterna är: kompetensutveckling, jämställdhet och mångfald, arbetsvillkor, antikorrup­tion, mänskliga rättigheter, strategisk hållbar utveckling och påverkan på samhället. Alla aspekter är relevanta för hela ÅFs verksamhet.



Läs mer om våra hållbarhetsprojekt i Green Advisor Report 2014.

[www.afconsult.com/sustainability](http://www.afconsult.com/sustainability)

### Om rapporten

Rapporten avser verksamhetsåret 2014. Rapporten publiceras årligen, den senaste rapporten gjordes för 2013 och publicerades under våren 2014. Rapporten är utformad delvis enligt GRI G4, GRI-index finns på [www.afconsult.com/GRI2014index](http://www.afconsult.com/GRI2014index). Rapporten är inte granskad av tredje part.

Rapporteringsprinciperna enligt GRI G4 har använts för att definiera rapportens innehåll. Inga ändringar i principerna för uträkningar och mätningar har skett och inga större förändringar i avgränsningarna.

Frågor om hållbarhetsrapporten ställs till: Nyamko Sabuni, hållbarhetschef, tel: +46 10 505 00 00.

# Hållbarhetsdata

## Uppföljning av hållbarhetsmål

2009 ställde ÅF upp ett antal hållbarhetsmål fram till 2015. Målen var att halvera CO<sub>2</sub>-utsläppen per individ, att erbjuda kunden alternativ för en mer hållbar lösning och att vara det ingenjör- och konsultföretag som anses vara bäst på att lösa framtidens utmaningar.

De totala CO<sub>2</sub>-utsläppen per anställd har minskat med 10 procent de senaste två åren. Mest har utsläpp från energi-användning minskat, tack vare att flera kontor flyttat till mer energieffektiva lokaler. Under 2014 samlade ÅF sina svenska el-leveranser i ett avtal. Därmed halverades de svenska CO<sub>2</sub>-utsläppen kopplade till elförbrukning. Utsläppen från resor har dock ökat något per anställd till följd av att ÅF utökat sitt antal verksamhetsländer under perioden. Sedan 2009 har de totala CO<sub>2</sub>-utsläppen per anställd ökat med 1 procent.

Att erbjuda kunderna hållbara lösningar är ett arbete som har stärkts under 2014 och kommer att vara än viktigare under 2015. Detta har förtydligats i det nya målområdet ”Utvecklar hållbara lösningar”, läs mer på sidan 39. I flertalet kundundersökningar har ÅFs höga anseende i hållbarhetsfrågan blivit tydligt.

## Kompetensutveckling

| Antal utbildningstimmar per genomsnittligt årsanställd, totalt | 2014    | 2013    | 2012    |
|----------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|
| Utbildningstimmar                                              | 219 745 | 232 084 | 161 317 |
| Genomsnittligt antal årsanställda                              | 6 887   | 6 666   | 4 808   |
| Antal utbildningstimmar / anställd                             | 32      | 35      | 34      |

## Jämställdhet och mångfald

| Fördelning 2014*, % | Män         | Kvinnor     | Ålder <30   | Ålder 30-50 | Ålder >50   |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Styrelse            | 66,7        | 33,3        | 0           | 25,0        | 75,0        |
| Koncernledning      | 69,2        | 30,8        | 0           | 61,5        | 38,5        |
| Chefer              | 85,5        | 14,5        | 0,7         | 68,1        | 31,2        |
| Konsulter           | 79,8        | 20,2        | 21,6        | 57,2        | 21,2        |
| Admin-personal      | 18,5        | 81,5        | 8,4         | 56,6        | 35          |
| <b>Totalt</b>       | <b>77,7</b> | <b>22,3</b> | <b>18,8</b> | <b>58,3</b> | <b>22,9</b> |

\*Alla tillsvidareanställda och provanställda.

På ÅF arbetar drygt 50 nationaliteter som talar fler än 36 olika språk.

## Jämställdhet divisioner

|                         | 2014   |           | 2013   |           |
|-------------------------|--------|-----------|--------|-----------|
| Andel kvinnor, %        | Chefer | Konsulter | Chefer | Konsulter |
| Division Industry       | 9,9    | 13,8      | 6,7    | 12,9      |
| Division Infrastructure | 13,5   | 25,9      | 12,3   | 25,5      |
| Division International  | 8,7    | 19,8      | 25,5   | 30,6      |
| Division Technology     | 23,0   | 21,0      | 21,3   | 19,0      |

## Lönsamhet

| Direkt skapat ekonomiskt värde, MSEK | 2014       | 2013       | 2012       |
|--------------------------------------|------------|------------|------------|
| Nettoomsättning                      | 8 805      | 8 337      | 5 796      |
| Driftskostnader inkl avskrivningar   | -3 253     | -3 201     | -2 070     |
| Anställdas löner och förmåner        | -3 932     | -3 622     | -2 682     |
| Inkomstskatt och arbetsgivaravgifter | -1 066     | -988       | -691       |
| <b>Kvarvarande ekonomiskt värde</b>  | <b>553</b> | <b>525</b> | <b>353</b> |

## Klimat

| Klimatutsläpp per anställd, kg CO <sub>2</sub> ekv per anställd | 2014         | 2013         | 2012         | 2011         | 2010         | 2009         |
|-----------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Energi                                                          | 221          | 305          | 408          | 415          | 313          | 283          |
| Resor                                                           | 1 201        | 1 087        | 1 165        | 1 297        | 1 182        | 1 125        |
| <b>Totala utsläpp</b>                                           | <b>1 423</b> | <b>1 393</b> | <b>1 573</b> | <b>1 712</b> | <b>1 495</b> | <b>1 408</b> |

Beräkningarna avser klimatpåverkan från resor och energi-användning för alla anställda inom ÅF. I utsläpp från energi inkluderas inköpt el, värme och kyla till kontoren. I resor inkluderas tjänsteresor med bil och flyg.



*Hållbarhet är inbäddat i vårt varumärke och i det mesta vi gör. Det ligger i ett ingenjörsföretags natur att skapa innovativa, bättre och mer hållbara lösningar för kundernas och samhällets behov.*

**Nyamko Sabuni,**  
Vice President Sustainability

**Under 2014 genomförde ÅF en analys över bolagets viktigaste intressenter och deras prioriterade frågor. Vad har du dragit för slutsatser av den?**

– Den innebär att vi nu har en bas för att gå vidare till nästa nivå i vårt hållbarhetsarbete. Hållbarhet är inbäddat i vårt varumärke och i det mesta vi gör. Det ligger i ett ingenjörsföretags natur att skapa innovativa, bättre och mer hållbara lösningar för kundernas och samhällets behov. Det är inte alltid så enkelt att se och förstå helheten av vad det är vi som företag faktiskt skapar och bidrar med. Därför måste vi bli bättre på att kommunicera vad vi har lyckats med och höja medvetenheten om vad hållbarhet inrymmer.

När begreppet hållbarhet var nytt stod det i stor utsträckning för frågor som handlade om miljö och välgörenhet. Men hållbarhet är så mycket mer och komplex, precis som ofta är fallet med de projekt som vi genomför åt våra kunder. Vi tillför tekniskt kunnande av olika slag i projekten och resultaten blir exempelvis säkrare vägar, bättre kollektivtrafik, miljövänligare belysning, energisnåla

processer och hushållning med resurser och material.

Kunderna förlitar sig på oss, att vi kan effektivisera och spara kostnader, men också att vi kan tillföra kompetens, innovation och utveckling. Vi kan från vår sida lära oss av kundernas egna hållbarhetsmål. Vi strävar efter att hela tiden kommunicera hela bilden av hållbarhet som ett värdeskapande mål för dem och oss själva.

**Är det andra saker som du vill jobba mera med framöver, utifrån intressentanalysen?**

– Ja, med ett område som berör våra investerare. Det finns risker med att vi har konsultverksamhet i 90 länder varav många är tillväxtländer. Vi arbetar hela tiden med att kalkylera och minimera riskerna. Därför måste vi ha stabila system och verktyg på plats så att vi kan förvisa oss om att regelverken används och att alla berörda vet hur man lever upp till internationella standarder och konventioner. Många investerare har ÅF i sin hållbarhetsportfölj och det ska vi göra vårt bästa för att fortsätta leva upp till.

**ÅF har också gjort externa aktiviteter under året inom hållbarhet?**

– Ja, vi har en hög ambitionsnivå när det gäller jämställdhet och mångfald. Kampanjen att bara anställa kvinnor i september, gav väldigt goda resultat.

I november anordnade vi också rymdseminariet Space for Sustainability med medverkande från NASA och ESA. Lärdomen därifrån är att samarbete i rymden kan tjäna som en förebild för jorden, till exempel med forskning som främjar en minimalistisk livsstil.

Seminarieret ÅF Green Day blev också en stor framgång och det var väldigt spännande att föra en dialog om kris och möjligheter. I stället för att förklaras av rädsla för att göra fel, vill vi skärpa våra sinnen och öka vår kompetens för att bli ännu bättre på att hantera svåra situationer i affärsbeslut. Vi måste få göra fel ibland i våra försök att göra rätt.



I september gästades ÅF av Sveriges dåvarande jämställdhetsminister, Maria Arnholm, för en inspirationsföreläsning. September var månaden då ÅF enbart anställde kvinnor.

## Kampanj lockade fler kvinnor till ÅF

I september 2014 tecknade ÅF i Sverige enbart nya anställningsavtal med kvinnor. Kampanjen skedde inom ramen för ÅFs jämställdhetsarbete, processen EVEN ODDS, som syftar till att öka andelen kvinnor på ÅF.

Kampanjen blev en stor framgång och antalet kvinnor som skrev anställningsavtal med ÅF tredubblades i september 2014, i jämförelse med september 2013. Tydligt var också att kampanjen ökade intresset för ÅF bland kvinnor. Jämfört med 2013 var det 23 procent fler kvinnor som sökte jobb på ÅF under 2014. Bara under september 2014 fick ÅF ta emot 46 procent fler ansökningar från kvinnor än under samma period förra året.

Bakgrunden till att enbart anställa kvinnor under september är ÅFs ambition att bidra till en ökad medvetenhet om jämställdhet, och därmed visa att ÅF är ett företag som tar frågan på allvar. Eftersom ÅF har som mål att fördubbla omsättning och resultat till år 2020 krävs det att företaget kan fortsätta att attrahera de bästa talangerna av båda könen. ÅF har också som medarbetarmål att andelen kvinnliga medarbetare och andelen kvinnliga chefer ska uppgå till minst 30 procent 2020.

## ÅF Green Day diskuterade kris som drivkraft för förändring

ÅF Green Day har blivit en viktig arena för diskussioner och nätverkande för alla som intresserar sig för hållbar affärsutveckling. 2014 anordnades eventet för tredje året i rad med temat "Kris som drivkraft för förändring". Dagens tema hade valts för att visa på hur risk och möjligheter hör ihop och hur företag som upplevt svåra kriser eller riskfyllda situationer kunnat vända detta till något positivt, som också hjälpt till att stärka deras affärer. Inte minst gäller det sambandet som en drivkraft för den snabba utveckling som sker på hållbarhetsområdet. ÅF Green Day vill öppna upp för samtal och transparens för att öka den samlade kompetensen inom hållbarhet.

En rad välkända profiler medverkade i programmet, bland dem Anitra Steen, styrelseordförande Svenska Spel, Johan Kuylensstierna, VD Stockholm Environment Institute, Maria Wetterstrand, debattör, Maud Olofsson, styrelseledamot ÅF, Nadine Viel Lamare, analytiker kommunikation och ägarstyrning Första AP-fonden, Peter Wågström, VD och koncernchef NCC och Sarah McPhee, VD SPP.



# Innehåll

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Förvaltningsberättelse                                             | 47 |
| Risker och riskhantering                                           | 50 |
| Resultaträkning för koncernen                                      | 53 |
| Rapport över totalresultat för koncernen                           | 53 |
| Balansräkning för koncernen                                        | 54 |
| Rapport över förändring av eget kapital för koncernen              | 56 |
| Kassaflödesanalys för koncernen                                    | 57 |
| Resultaträkning för moderbolaget                                   | 58 |
| Balansräkning för moderbolaget                                     | 59 |
| Rapport över förändring av eget kapital för moderbolaget           | 61 |
| Kassaflödesanalys för moderbolaget                                 | 62 |
| Noter                                                              |    |
| 1 Redovisningsprinciper                                            | 63 |
| 2 Segmentsrapportering                                             | 68 |
| 3 Förvärv av rörelse                                               | 69 |
| 4 Övriga rörelseintäkter                                           | 69 |
| 5 Arvode och kostnadsersättning till revisorer                     | 69 |
| 6 Anställda och personalkostnader                                  | 70 |
| 7 Övriga rörelsekostnader                                          | 72 |
| 8 Finansiella poster                                               | 72 |
| 9 Bokslutsdispositioner                                            | 72 |
| 10 Resultat per aktie och antal aktier                             | 73 |
| 11 Finansiella tillgångar och skulder                              | 73 |
| 12 Immateriella anläggningstillgångar                              | 77 |
| 13 Materiella anläggningstillgångar                                | 78 |
| 14 Andelar i intresseföretag och samarbetsarrangemang              | 79 |
| 15 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter                    | 79 |
| 16 Eget kapital                                                    | 79 |
| 17 Pensionsförpliktelser                                           | 80 |
| 18 Övriga avsättningar                                             | 82 |
| 19 Skatter                                                         | 83 |
| 20 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter                    | 84 |
| 21 Operationell leasing                                            | 85 |
| 22 Ställda säkerheter, eventalförpliktelser och eventualtillgångar | 85 |
| 23 Transaktioner med närstående                                    | 85 |
| 24 Koncernföretag                                                  | 86 |
| 25 Obeskattade reserver                                            | 87 |
| 26 Kassaflödesanalys                                               | 87 |
| 27 Händelser efter balansdagen                                     | 87 |
| 28 Kritiska uppskattningar och bedömningar                         | 87 |
| 29 Uppgifter om moderbolaget                                       | 88 |
| Revisionsberättelse                                                | 89 |

Europas längsta gång- och cykelbro, Sölvesborgsbron, sträcker sig över Sölvesborgsviken. De upplysta valvbågarna ses från långt håll och ger staden en unik siluett i mörkret. Belysningsprojektet är utfört av ÄFs prisbelönta ljusdesigners.  
Foto: Olof Thiel

# Förvaltningsberättelse

## ÅF AB (publ)

Organisationsnummer 556120-6474

Styrelsen och verkställande direktören för ÅF AB (publ) avger härmed årsredovisning för verksamhetsåret 2014. ÅF AB, med säte i Stockholm, är moderbolag i koncernen.

### Nettoomsättning och resultat

Nettoomsättningen uppgick till 8 805 (8 337) MSEK. Av ökningen på 5,6 procent var 2,8 procentenheter organisk tillväxt. Justerat för det under perioden avyttrade ryska bolaget ZAO Lonas Technologia, var tillväxten 8,4 procent.

Under året ökade rörelseresultatet till 756 (722) MSEK. Rörelsemarginalen uppgick till 8,6 (8,7) procent. Samtliga aktier i dotterbolaget ZAO Lonas Technologia i Ryssland har avyttrats under det tredje kvartalet. Innehavet uppgick till 75 procent. Försäljningen medförde en realisationsvinst om 18 MSEK. Transaktionen innebar också att negativa valutaomräkningsdifferenser om -32 MSEK, som tidigare redovisats inom eget kapital belastar resultaträkningen. Under året har justeringar av bedömningen av storleken på framtida villkorade köpeskillingar gjorts. Dessa justeringar medförde en positiv resultateffekt på 23 MSEK. Summan av ovanstående poster uppgick netto till 9 MSEK. Poster av engångskaraktär uppgick under år 2013 netto till -2 MSEK. Justerat för ovanstående poster uppgick rörelseresultatet och rörelsemarginalen till 747 (724) MSEK respektive 8,5 (8,7) procent. Perioden innehöll en arbetsdag mindre jämfört med föregående år. Debiteringsgraden uppgick till 76,1 (75,1) procent. Resultat efter finansiella poster uppgick till 720 (677) MSEK. Resultat efter skatt uppgick till 553 (526) MSEK. Resultat per aktie var 7,16 (6,70) kronor.

### Divisioner

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

#### Division Industry

|                                   | 2014    | 2013*   |
|-----------------------------------|---------|---------|
| Nettoomsättning, MSEK             | 2 653,3 | 2 353,5 |
| Rörelseresultat, MSEK             | 267,6   | 241,6   |
| Rörelsemarginal, %                | 10,1    | 10,3    |
| Genomsnittligt antal årsanställda | 2 034   | 1 857   |

Division Industry är Nordens ledande konsult inom process- och produktionssystem, som fortsätter att visa en stark tillväxt och god lönsamhet även om efterfrågan i slutet av året försvagades något. Under året uppgick tillväxten till 12,7 procent, varav 6,2 procentenheter var organisk. Som ett resultat av en strategisk satsning på organisk tillväxt rekryterades fler än 300 nya konsulter under året. Sammantaget ökade divisionens projektportfölj, vilket följer strategin om att bli mer och mer av en partner till kunderna. Totalt ordervärde i fastprisprojekt för division Industry överskrider 1,2 mdr SEK vid årets utgång. Division Industry erhöll beställningar på flera stora projektåtaganden i många olika branscher. Inom automotive erhöles exempelvis en beställning på en produktionslinje för robotiserad karosseri-tillverkning.

#### Division Infrastructure

|                                   | 2014    | 2013*   |
|-----------------------------------|---------|---------|
| Nettoomsättning, MSEK             | 2 730,0 | 2 406,4 |
| Rörelseresultat, MSEK             | 296,6   | 295,7   |
| Rörelsemarginal, %                | 10,9    | 12,3    |
| Genomsnittligt antal årsanställda | 1 930   | 1 720   |

Division Infrastructure är en betydande aktör när det gäller tekniska lösningar för infrastruktur i Skandinavien. En av divisionens styrkor är en tjänsteflora med hållbara och högteknologiska lösningar. Genom att

utveckla nya lösningar som förbättrar kundernas lönsamhet och måluppfyllelse ökar marknadspotentialen kontinuerligt. Divisionen fortsatte att växa på en stark marknad. Tillväxten var 13,4 procent, varav 7,0 procentenheter var organisk. Under året rekryterades över 300 nya konsulter. Projekt som Ostlänken och Västlänken är exempel på stora projekt inom järnväg som vanns tack vare ÅFs goda erfarenhet av att driva stora infrastrukturstora projekt. Inom affärsområdet Buildings var aktiviteten fortsatt god, och dess installationsexperter är involverade i de flesta stora sjukhusprojekten i Sverige.

#### Division International

|                                   | 2014    | 2013*   |
|-----------------------------------|---------|---------|
| Nettoomsättning, MSEK             | 1 038,1 | 1 224,9 |
| Rörelseresultat, MSEK             | 54,2    | 73,5    |
| Rörelsemarginal, %                | 5,2     | 6,0     |
| Genomsnittligt antal årsanställda | 964     | 1 123   |

Division International erbjuder tekniska konsulttjänster inom energi- och infrastrukturuområdet. Verksamheten har sina hemmamarknader i Schweiz, Finland och Baltikum samt Tjeckien och Spanien och driver projekt i ett 80-tal länder världen över. Marknaden för energiprojekt på divisionens hemmamarknader i Europa var fortsatt svag även om bedömningen är att efterfrågan bottenat ur. Svagheten i Europa vägdes till viss del upp av en god orderingång i Sydostasien, Mellanöstern och Latinamerika. Exempelvis ökar efterfrågan, om än från en låg nivå inom kärnkraftsområdet. Sett till divisionens olika kompetensområden var efterfrågan fortsatt starkast inom vattenkraft, samt transmission och distribution. Nettoomsättningen uppgick till 1 038 (1 225) MSEK. Reduceringen är relaterad till avyttringen av det ryska bolaget ZAO Lonas Technologia. Justerat för avyttringen ökade omsättningen med 3 procent. Rörelseresultatet uppgick till 54,2 (73,5) MSEK. Under året genomfördes en omstrukturerings av den spanska verksamheten, vilket har belastat årets resultat med 7 MSEK. Föregående år introducerades en ny pensionsplan i ÅF i Schweiz, som medförde att cirka 10 MSEK av tidigare års pensionskostnader återfördes.

#### Division Technology

|                                   | 2014    | 2013*   |
|-----------------------------------|---------|---------|
| Nettoomsättning, MSEK             | 2 614,1 | 2 522,6 |
| Rörelseresultat, MSEK             | 191,3   | 190,4   |
| Rörelsemarginal, %                | 7,3     | 7,5     |
| Genomsnittligt antal årsanställda | 1 858   | 1 882   |

Division Technology har sin huvudsakliga verksamhet i Sverige och är ledande inom produktutveckling och försvarsteknik. Positionen inom IT har under året förstärkts. Tillväxten uppgick till 3,7 procent, i sin helhet organisk. Den starkaste efterfrågan noterades från telekom-, fordons- och försvarsindustrin samt inom den offentliga sektorn. Division Technology fortsatte ta position inom fordonsbranschen med ytterligare projekt och åtaganden.

### Förvärv och avyttringar

Sedan årets början har nio verksamheter förvärvats, vilka på helårsbasis förväntas bidra med en omsättning om 248 MSEK. De förvärvade verksamheterna bidrog med 219 anställda och ytterligare cirka 45 underkonsulter. Förvärven har skett i Sverige, Norge och Schweiz, där merparten avser verksamheter i Sverige. Total köpeskillning för dessa uppgår till 154 MSEK inklusive bedömd villkorad köpeskillning.

Samtliga aktier i dotterbolaget ZAO Lonas Technologia i Ryssland har avyttrats under det tredje kvartalet. Innehavet uppgick till 75 procent. Försäljningen medförde en reavinst om 18 MSEK. Transaktionen innebär även att negativa omräkningsdifferenser 32 MSEK som tidigare har redovisats i omräkningsreserven inom eget kapital belastar resultaträkningen. I ÅFs segmentsredovisning redovisas det totala resultatet från transaktionen som en koncerngemensam kostnad och belastar inte resultatet inom division International.

\* Beloppen för 2013 är justerade i enlighet med förändringar i segmentsredovisningen, se not 2.

### Kassaflöde och finansiell ställning

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 601 (425) MSEK. Det förbättrade kassaflödet beror främst på minskad rörelsekapitalbindning. Bolagsförvärv och utbetalda villkorade köpeskillningar uppgick till 158 (142) MSEK. Förutom förvärv av rörelser har bruttoinvesteringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar uppgått till 102 (63) MSEK under året. Utbetald utdelning uppgick till 254 (217), återköp och försäljning av aktier till –47 (–81) och nettot av upptagna lån och amortering till –66 (–231). Det totala kassaflödet uppgick till –5 (–303) MSEK.

Under året refinansierade ÅF sin låneportfölj genom att teckna en ny revolverande kreditfacilitet uppgående till 1 000 MSEK, med en löptid på tre år med option på ytterligare två år, och en ny checkräkningskredit uppgående till 500 MSEK. Koncernens nettolåneskuld uppgick till 870 (853) MSEK vid slutet av året. Koncernen hade outnyttjade kreditfaciliteter uppgående till 742 (789) MSEK vid utgången av året och likvida tillgångar uppgick vid periodens slut till 178 (188) MSEK. Summan av outnyttjade kreditfaciliteter och likvida medel uppgick därmed till 920 (977) MSEK.

Det egna kapitalet var vid utgången av året 3 955 (3 674) MSEK, vilket innebar ett eget kapital per aktie på 51,17 (47,33) kronor. Soliditeten uppgick till 54,1 (51,9) procent.

### Moderbolaget

Moderbolagets rörelseintäkter för året uppgick till 520 (458) MSEK och avser främst koncerninterna tjänster. Resultatet efter finansnetto blev 532 (–85) MSEK. Utdelningar från koncernföretag uppgick till 600 (156) MSEK. Likvida medel uppgick till 27 (29) MSEK. Bruttoinvesteringar i anläggningstillgångar var 54 (34) 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 är siktet inställt på att bidra till en långsiktigt hållbar utveckling. ÅF har ingen tillståndspliktig verksamhet. ÅFs hållbarhetsredovisning framgår av sidorna 37–45 i årsredovisningen.

### Medarbetare

Genomsnittligt antal årsanställda uppgick till 6 887 (6 666). Totalt antal anställda vid periodens slut var 7 117 (7 043), varav 5 680 (5 428) i Sverige och 1 437 (1 615) 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 utvecklingsmöjligheter och karriärvägar som finns inom ÅF i tillägg till att erbjuda samtliga medarbetare utvecklande arbetsuppgifter.

ÅF flyttade fram marknadspositionerna under 2014, särskilt inom infrastruktur. ÅF vidhöll även en stark ställning som potentiell arbetsgivare. I Universums årliga mätning bland unga yrkesverksamma ingenjörer (3 694 personer deltog) placerade sig ÅF på en andraplats som "ideal arbetsgivare" bland svenska företag, i kategorin Teknik. ÅF arbetar målmedvetet med Employer Branding för att presentera sig som en attraktiv arbetsgivare för potentiella medarbetare och stärka företagets varumärke. Under året genomfördes en rad utåtriktade aktiviteter på universitet och högskolor. ÅF strävar också efter en balanserad könsfördelning. Under 2014 samarbetade ÅF med flera olika studentföreningar och -nätverk för att inspirera och locka fler kvinnor till ingenjörsyrket.

Varje gång en chefstjänst ska tillsättas ska det finnas minst en kvinna bland slutkandidaterna. I stora delar av ÅF har andelen kvinnor ökat men i och med avyttringen av den ryska verksamheten minskade andelen i division International. Det resulterade i att andelen kvinnliga medarbetare i ÅF totalt minskade under 2014. Vid årsskiftet var andelen kvinnliga konsulter i koncernen 20 (21) procent. Under 2014 lanserade ÅF en ny karriärmodell – ÅF Career Model. Modellen har implementerats i alla ÅFs verksamheter i Sverige, Norge, Danmark, Finland, Tjeckien, Schweiz och Spanien. Modellen tydliggör utvecklingsmöjligheter för medarbetarna samt bidrar till att synliggöra talanger inom ÅF. Modellen syftar också till att attrahera nya medarbetare genom att visa vilka utvecklingsmöjligheter som finns inom företaget. ÅF har kollektivavtal med Sveriges Ingenjörer och Unionen. En mer utförlig beskrivning av medarbetarfrågorna framgår av sidorna 8–11 i årsredovisningen.

### Aktien

ÅFs B-aktier är noterade på Nasdaq Stockholm 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 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 9 734 MSEK (8 703) MSEK.

Aktiekursen för AF B var vid årets utgång 126 kronor, en ökning med 12 procent under 2014. Under samma tidsperiod steg OMX SPI-index med 12 procent. Totalt antal aktier i ÅF uppgick den 31 december 2014 till 78 204 970, varav 3 217 752 är A-aktier och 74 987 218 är B-aktier. Aktier i eget förvar uppgår till 953 094. De tio största aktieägarna i ÅF redovisas på sidan 101 i årsredovisningen. Den enskilt största aktieägaren är Stiftelsen ÅForsk med ett innehav på 3 205 752 A-aktier och 7 665 152 B-aktier vilket representerar 37,1 procent av röstetalet och 13,9 procent av kapitalet. Det finns inga begränsningar i aktiernas överlåtbarhet på grund av bestämmelser i lag eller bolagsordning.

Under året har årsstämman efter förslag från styrelsen fattat beslut om aktiesplit 2:1. Återköp har skett av 430 000 aktier med anledning av det prestationsrelaterade aktiesparprogrammet enligt bemyndigande som beslutades av årsstämman 2014.

### Långsiktiga incitamentsprogram

Vid årsstämman den 5 maj fattades ett beslut om ett prestationsrelaterat aktiesparprogram för anställda nyckelpersoner i ÅF. Programmet omfattade maximalt 0,5 procent av antalet utgivna aktier och 0,4 procent av antalet röster. Det prestationsbaserade aktiesparprogrammet riktades till cirka 160 nyckelpersoner i och utanför Sverige, och gav dem möjlighet att spara ett belopp motsvarande maximalt 5 procent av sin bruttolön för köp av ÅF-aktier på Nasdaq Stockholm under en 12 månadersperiod från det att programmet införts. Vid anmälningensperiodens slut hade 125 nyckelpersoner anmält intresse för köp av cirka 50 000 aktier för hela 2014 års program. I det fall de i förväg uppsatta prestationsmålen uppnås fullt ut, under perioden 2014–2017, kommer cirka 250 000 aktier genom matchning att överföras vederlagsfritt till deltagarna, vilket kan medföra en maximal utspädning av vinst per aktie motsvarande 0,5 procent. Antalet aktier som per den 31 december 2014 omfattas av samtliga pågående aktiespar- och konvertibelprogram uppgick till cirka 2 300 000 aktier, motsvarande cirka 2,9 procent av antalet utgivna aktier och cirka 2,1 procent av antalet röster.

### Riktlinjer för ersättningar till koncernledningen

De av årsstämman beslutade riktlinjerna för 2014 framgår av not 6. Styrelsen föreslår att årsstämman 2015 fattar beslut om att principerna för ersättningar och övriga anställningsvillkor för koncernledningen för 2015 är i överensstämmelse med de under 2014 gällande principerna.

### Bolagsstyrning

ÅF upprättar bolagsstyrningsrapporten som en från den legala årsredovisningen skild handling. Denna återfinns på sidan 91–95.

### Utdelning

Styrelsen föreslår en utdelning för år 2014 på 3,50 (3,25) kronor per aktie.

### Förväntningar inför 2015

De sammantagna utsikterna för 2015 är försiktigt optimistiska. Marknaden för infrastruktur bedöms vara fortsatt stark. Marknadsutsikterna för energiinvesteringar i Sverige har försämrats medan de är oförändrade i övriga världen. Utsikterna för industrimarknaden är fortsatt svårbedömda.

### Förslag till vinstdisposition

Till årsstämmans förfogande står fria vinstmedel 3 560 320 944 kronor. Styrelsen och verkställande direktören föreslår att dessa vinstmedel disponeras enligt följande:

|                                                |                      |
|------------------------------------------------|----------------------|
| Till aktieägarna utdelas 3,50 kronor per aktie | 270 381 566          |
| Balanseras i ny räkning                        | 3 289 939 378        |
| <b>Summa</b>                                   | <b>3 560 320 944</b> |

Styrelsens motiverade yttrande gällande vinstutdelningsförslaget finns på bolagets webbplats [www.afconsult.com](http://www.afconsult.com). Det kan även erhållas från bolaget på begäran.

# Risker och riskhantering

ÅFs riskhanteringsmodell är implementerad för att möta de strategiska, operativa och finansiella risker som är kopplade till ÅFs verksamhet. Under 2014 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                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Marknad</b>     | Konjunkturförändringar, strukturförändringar och ändrade marknadstrender är händelser som med jämna mellanrum utmanar ÅF och kräver vaksamhet och initiativförmåga på flera nivåer och inom olika områden i organisationen. Vidare utmanas ÅF av konkurrenter i form av ett antal stora internationella aktörer samt ett antal medelstora och mindre, lokala konkurrenter på varje enskild marknad. | ÅF bemöter risker kopplade till konjunktur, struktur och marknadstrender genom att vara 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 återkommande värderingar av rådande konkurrenssituation på varje lokal marknad och på relevanta nivåer i verksamheten. ÅFs breda och samlade kompetens tillsammans med korrekta bedömningar i respektive situation ökar konkurrenskraften.                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Hållbarhet</b>  | ÅFs närvaro på en global energi-, industri- och infrastrukturmarknad medför hållbarhetsrisker inom områden som mänskliga rättigheter, arbetsförhållanden, miljö och korruption.                                                                                                                                                                                                                     | ÅF minskar sin exponering för risker relaterade till hållbarhet 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 ÅFs hållbarhetschef ingår i koncernledningen. Avseende miljö 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 whistleblowing-kanal ger ÅF varje medarbetare möjlighet att på ett integritetssäkert sätt rapportera avvikelser. En uppdatering av ÅFs obligatoriska hållbarhetsutbildning gjordes under 2014. |
| <b>Förvärv</b>     | Konsolideringen av teknikkonsultbranschen fortsätter och ÅF är via förvärv en del av den utvecklingen för att inte tappa i konkurrenskraft.                                                                                                                                                                                                                                                         | 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. ÅFs chef för Mergers & Acquisitions ingår i koncernledningen.                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>IT</b>          | IT-infrastrukturen i ÅF måste fungera och icke 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 att hanteringen sker enligt en fastslagen förvaltningsmodell. Avsättning sker till utveckling och utbildning.                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

| Operativa risker                                      | Beskrivning                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Riskhantering                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kvalitet</b>                                       | 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.<br>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.<br>Verksamhetens överensstämmelse med verksamhetssystemet och de operativa processernas riktighet bevakas kontinuerligt av ÅFs interna revision och årligen vid extern revision av kvalitets- och miljöledningssystemet.<br>ÅFs försäkringsskydd är omfattande och innehåller allmän ansvarsförsäkring, produktansvarsförsäkring och konsultansvarsförsäkring. |
| <b>Debiteringsgrad och timpris</b>                    | 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. Konkurrenten är emellertid hård och verksamhetens finansiella resultat behöver bevakas kontinuerligt då varje procentenhets förändring i debiteringsgrad och timpris har avsevärd påverkan på ÅFs resultat. Varje procentenhets förändring i debiteringsgrad påverkar ÅFs resultat med plus/minus cirka 80 MSEK. En höjning av timpriset med 1 procent, med en bibehållen debiteringsgrad, motsvarar en resultatförbättring för ÅF på cirka 60 MSEK. | ÅF har effektiva system för säljstöd och kompetenshantering för att säkerställa hållbara affärsuppgörelser och framgångsrik matchning av kompetens mot aviserade behov.<br>ÅFs känslighetsanalys är utformad för att poängtera vikten av en hög debiteringsgrad och relevanta timpriser.<br>Risken reduceras också genom att underkonsulter används samt genom en ökad andel rörlig lön.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Projektverksamhet</b>                              | 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.<br>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.<br>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.<br>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.<br>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.<br>ÅFs metoder för löpande uppföljning och kontinuerlig värdering av återstående arbete i uppdragen reducerar också risken.                                                                                                              |
| <b>Partners, underleverantörer och underkonsulter</b> | 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.<br>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.<br>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.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Medarbetare</b> | <p>Efterfrågan på kvalificerade medarbetare stiger och ökar kraven på ÅF att vara en attraktiv arbetsgivare.</p> <p>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.</p> | <p>Varje år avsätts avsevärda resurser till rekryterings- och introduktionsaktiviteter.</p> <p>ÅF har en hög ranking i flera undersökningar avseende attraktiva arbetsgivare.</p> <p>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.</p> <p>Årliga medarbetarundersökningar utförs för att undersöka i vilken utsträckning medarbetarna är tillfreds med sin arbetssituation.</p> |
| <b>Twister</b>     | <p>I ÅFs affärsverksamhet finns det risk för tvister.</p> <p>Twister kan uppstå i uppdragen genom att ÅF blir oense med kunden om de villkor som gäller för uppdraget.</p> <p>Twister kan också uppstå till exempel vid förvärv av verksamheter.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p>Genom att i uppdragsverksamheten alltid upprätta avtal med ändamålsenliga avtalsvillkor minskas risken för tvister. I mer komplicerade affärer anlitas alltid juridisk expertis.</p> <p>Högst ansvarig för juridiska frågor är koncernens chefsjurist som har en plats i koncernledningen.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

| Finansiella risker                        | Beskrivning                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Riskhantering                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Finansierings- och likviditetsrisk</b> | Koncernens finansieringsrisk utgörs av risken att bolaget inte kan uppta nya, eller refinansiera existerande, lån till acceptabla villkor. Koncernen är också utsatt för en likviditetsrisk, vilken definieras som risken att inte kunna möta sina omedelbara betalningsförpliktelser.                                                                                                                                                                     | <p>Ansvar 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, och att nettoskulden i relation till EBITDA ska uppgå till 1,5–2,0 över en konjunkturcykel.</p> <p>För att möta likviditetsrisken är policyn att koncernen ska inneha likvida medel och outnyttjade kreditfaciliteter uppgående till minst 6 procent av årsomsättningen.</p>                                                                                |
| <b>Ränterisk</b>                          | Med ränterisk avses risken för att förändringar i marknadsräntan påverkar koncernens räntenetto och kassaflöde negativt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>ÅFs räntexponering 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.</p> <p>En förändring av marknadsräntorna med 1 procentenhet skulle påverka koncernens räntekostnad med 10 MSEK.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Valutarisk</b>                         | <p>Med valutarisk avses risken att förändringar i valutakursen har en negativ påverkan på koncernens resultaträkning, balansräkning och kassaflöde.</p> <p>Valutarisk kan delas in i transaktionsexponering och omräkningsexponering.</p> <p>Transaktionsexponering utgör nettot av operativa och finansiella in- och utflöden i valutor.</p> <p>Omräkningsexponering utgörs av utländska dotterbolags nettotillgångar och resultat i utländsk valuta.</p> | <p>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.</p> <p>ÅFs största operativa transaktionsexponering utgörs av valutaparen USD/EUR, EUR/CHF samt NOK/SEK. En osäkrad valutakursförändring på 10 procent av dessa valutor skulle påverka ÅFs rörelseresultat på årsbasis med 7 MSEK, 2 MSEK respektive 2 MSEK.</p> <p>Enligt gällande policy kurssäkras inte omräkningsexponering inom ÅF.</p> |
| <b>Kreditrisk</b>                         | ÅFs kommersiella och finansiella transaktioner ger upphov till kreditrisk gentemot koncernens motparter. Med kreditrisk eller motpartsrisk avses risken för förlust om motparten inte fullgör sina förpliktelser.                                                                                                                                                                                                                                          | <p>Kreditrisken utgörs av utestående kundfordringar och upparbetade men ofakturerade konsultuppdrag.</p> <p>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.</p> <p>ÅFs tio största kunder, som står för 36 procent av koncernens omsättning, är samtliga stora internationella företag eller statliga institutioner. Resterande 64 procent av omsättningen är spridd på ett stort antal kunder.</p>                                                                                                                                        |

## Resultaträkning för koncernen

| 1 januari – 31 december, MSEK                                                    | Not    | 2014         | 2013         |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------|--------------|--------------|
| Nettoomsättning                                                                  | 2      | 8 805,0      | 8 337,0      |
| Inköp av tjänster och material                                                   |        | -2 392,8     | -2 327,7     |
| Övriga externa kostnader                                                         | 5, 21  | -751,3       | -795,9       |
| Personalkostnader                                                                | 6      | -4 831,4     | -4 458,8     |
| Av- och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar      | 12, 13 | -91,1        | -174,1       |
| Övriga rörelseintäkter                                                           | 4      | 32,3         | 147,8        |
| Övriga rörelsekostnader                                                          | 7      | -14,4        | -6,7         |
| Resultat hänförligt till andelar i intresseföretag                               | 14     | 0,2          | 0,7          |
| <b>Rörelseresultat</b>                                                           | 2      | <b>756,3</b> | <b>722,5</b> |
| <b>Resultat från finansiella poster</b>                                          |        |              |              |
| Finansiella intäkter                                                             | 8      | 23,7         | 13,3         |
| Finansiella kostnader                                                            | 8      | -59,8        | -58,5        |
| <b>Finansiella poster</b>                                                        |        | <b>-36,1</b> | <b>-45,2</b> |
| <b>Resultat efter finansiella poster</b>                                         |        | <b>720,1</b> | <b>677,3</b> |
| Skatt                                                                            | 19     | -166,7       | -151,8       |
| <b>Årets resultat</b>                                                            |        | <b>553,5</b> | <b>525,5</b> |
| Hänförligt till:                                                                 |        |              |              |
| Moderbolagets aktieägare                                                         |        | 553,1        | 522,8        |
| Innehav utan bestämmande inflytande                                              |        | 0,3          | 2,7          |
|                                                                                  |        | <b>553,5</b> | <b>525,5</b> |
| <b>Resultat per aktie avseende vinst hänförlig till moderbolagets aktieägare</b> | 10     |              |              |
| före utspädning (SEK)                                                            |        | 7,16         | 6,70         |
| efter utspädning (SEK)                                                           |        | 7,03         | 6,60         |

## Rapport över totalresultat för koncernen

| 1 januari – 31 december, MSEK                                       | 2014         | 2013         |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| <b>Årets resultat</b>                                               | <b>553,5</b> | <b>525,5</b> |
| <b>Poster som kommer att omföras till årets resultat</b>            |              |              |
| Årets omräkningsdifferenser vid omräkning av utländska verksamheter | 58,3         | -40,1        |
| Omräkningsdifferenser överförda till årets resultat                 | 32,0         | —            |
| Värdeförändringar kassaflödessäkringar                              | -0,9         | -0,4         |
| Skatt                                                               | 0,2          | 0,3          |
| <b>Poster som inte kommer att omföras till årets resultat</b>       |              |              |
| Pensioner (aktuariella vinster och förluster)                       | -68,4        | 62,7         |
| Skatt                                                               | 13,7         | -12,7        |
| <b>Övrigt totalresultat</b>                                         | <b>34,9</b>  | <b>9,7</b>   |
| <b>Totalresultat för perioden</b>                                   | <b>588,4</b> | <b>535,2</b> |
| Hänförligt till:                                                    |              |              |
| Moderbolagets aktieägare                                            | 588,0        | 533,3        |
| Innehav utan bestämmande inflytande                                 | 0,4          | 1,8          |
|                                                                     | <b>588,4</b> | <b>535,2</b> |

## Balansräkning för koncernen

| Per den 31 december, MSEK                    | Not   | 2014           | 2013           |
|----------------------------------------------|-------|----------------|----------------|
| <b>TILLGÅNGAR</b>                            |       |                |                |
| <b>Anläggningstillgångar</b>                 |       |                |                |
| Immateriella anläggningstillgångar           | 2, 12 | 4 276,4        | 4 144,2        |
| Materiella anläggningstillgångar             | 2, 13 | 346,4          | 289,7          |
| Andelar i intresseföretag                    | 14    | 1,4            | 1,1            |
| Förvaltningstillgångar                       | 17    | —              | 47,9           |
| Finansiella placeringar                      | 11    | 0,7            | 0,7            |
| Långfristiga fordringar                      | 11    | 2,3            | 3,6            |
| Uppskjutna skattefordringar                  | 19    | 10,3           | 12,1           |
| <b>Summa anläggningstillgångar</b>           |       | <b>4 637,5</b> | <b>4 499,3</b> |
| <b>Omsättningstillgångar</b>                 |       |                |                |
| Kundfordringar                               | 11    | 1 623,2        | 1 550,3        |
| Upparbetade ej fakturerade intäkter          |       | 672,5          | 685,4          |
| Aktuella skattefordringar                    | 19    | 15,9           | 5,2            |
| Övriga fordringar                            |       | 80,4           | 58,2           |
| Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter | 15    | 95,7           | 87,9           |
| Likvida medel                                |       | 178,4          | 187,7          |
| <b>Summa omsättningstillgångar</b>           |       | <b>2 666,0</b> | <b>2 574,6</b> |
| <b>Summa tillgångar</b>                      |       | <b>7 303,5</b> | <b>7 073,9</b> |

| Per den 31 december, MSEK                                    | Not | 2014           | 2013           |
|--------------------------------------------------------------|-----|----------------|----------------|
| <b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>                              |     |                |                |
| <b>Eget kapital</b>                                          | 16  |                |                |
| Aktiekapital                                                 |     | 195,5          | 197,4          |
| Övrigt tillskjutet kapital                                   |     | 1 139,9        | 1 176,6        |
| Reserver                                                     |     | 105,4          | 15,8           |
| Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat              |     | 2 512,0        | 2 271,7        |
| <b>Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare</b> |     | <b>3 952,7</b> | <b>3 661,5</b> |
| Innehav utan bestämmande inflytande                          |     | 1,8            | 12,7           |
| <b>Summa eget kapital</b>                                    |     | <b>3 954,5</b> | <b>3 674,2</b> |
| <b>Skulder</b>                                               |     |                |                |
| Lån och krediter                                             | 11  | 611,3          | 607,8          |
| Avsättningar till pensioner                                  | 17  | 83,2           | 64,8           |
| Övriga avsättningar                                          | 18  | 12,6           | 17,1           |
| Uppskjutna skatteskulder                                     | 19  | 133,1          | 148,4          |
| Övriga skulder                                               | 11  | 180,8          | 332,0          |
| <b>Summa långfristiga skulder</b>                            |     | <b>1 020,9</b> | <b>1 170,2</b> |
| Lån och krediter                                             | 11  | 353,8          | 416,4          |
| Övriga avsättningar                                          | 18  | 11,8           | 21,9           |
| Fakturerade ej upparbetade intäkter                          |     | 176,6          | 193,5          |
| Leverantörsskulder                                           |     | 535,2          | 482,8          |
| Aktuella skatteskulder                                       | 19  | 92,1           | 95,4           |
| Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter                 | 20  | 695,3          | 688,3          |
| Övriga skulder                                               | 11  | 463,2          | 331,2          |
| <b>Summa kortfristiga skulder</b>                            |     | <b>2 328,1</b> | <b>2 229,5</b> |
| <b>Summa skulder</b>                                         |     | <b>3 349,0</b> | <b>3 399,7</b> |
| <b>Summa eget kapital och skulder</b>                        |     | <b>7 303,5</b> | <b>7 073,9</b> |

Information om koncernens ställda säkerheter och eventalförpliktelser, se not 22.

| <b>Nettolåneskuld</b> | <b>2014</b>  | <b>2013</b>  |
|-----------------------|--------------|--------------|
| Lån och krediter      | 965,1        | 1 024,2      |
| Netto pensionsskuld   | 83,2         | 16,9         |
| Likvida medel         | -178,4       | -187,7       |
|                       | <b>869,8</b> | <b>853,3</b> |

# Rapport över förändring av eget kapital för koncernen

| MSEK                                                      | Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare |                            |              |                                            |                | Innehav utan bestämmande inflytande | Totalt eget kapital |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|--------------------------------------------|----------------|-------------------------------------|---------------------|
|                                                           | Aktie-kapital                                         | Övrigt tillskjutet kapital | Reserver     | Balanserade vinstmedel inkl årets resultat | Summa          |                                     |                     |
| 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                 |
| <b>Totalresultat för perioden</b>                         | <b>—</b>                                              | <b>—</b>                   | <b>-39,5</b> | <b>572,8</b>                               | <b>533,3</b>   | <b>1,8</b>                          | <b>535,2</b>        |
| 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                |
| <b>Utgående eget kapital 2013-12-31</b>                   | <b>197,4</b>                                          | <b>1 176,6</b>             | <b>15,8</b>  | <b>2 271,7</b>                             | <b>3 661,5</b> | <b>12,7</b>                         | <b>3 674,2</b>      |
| Ingående eget kapital 2014-01-01                          | 197,4                                                 | 1 176,6                    | 15,8         | 2 271,7                                    | 3 661,5        | 12,7                                | 3 674,2             |
| Årets resultat                                            |                                                       |                            |              | 553,1                                      | 553,1          | 0,3                                 | 553,5               |
| Övrigt totalresultat                                      |                                                       |                            | 89,6         | -54,7                                      | 34,9           | 0,0                                 | 34,9                |
| <b>Totalresultat för perioden</b>                         | <b>—</b>                                              | <b>—</b>                   | <b>89,6</b>  | <b>498,4</b>                               | <b>588,0</b>   | <b>0,4</b>                          | <b>588,4</b>        |
| Utdelningar                                               |                                                       |                            |              | -251,9                                     | -251,9         | -2,2                                | -254,0              |
| Aktiesparprogram                                          |                                                       | 8,9                        |              |                                            | 8,9            |                                     | 8,9                 |
| Återköp/försäljning av egna aktier                        |                                                       | -47,5                      |              |                                            | -47,5          |                                     | -47,5               |
| Indrag av egna aktier                                     | -1,9                                                  | 1,9                        |              |                                            | —              |                                     | —                   |
| Successivt förvärv av innehav utan bestämmande inflytande |                                                       |                            |              | -6,3                                       | -6,3           | -1,2                                | -7,5                |
| Avyttring av innehav utan bestämmande inflytande          |                                                       |                            |              |                                            | —              | -8,0                                | -8,0                |
| <b>Utgående eget kapital 2014-12-31</b>                   | <b>195,5</b>                                          | <b>1 139,9</b>             | <b>105,4</b> | <b>2 512,0</b>                             | <b>3 952,7</b> | <b>1,8</b>                          | <b>3 954,5</b>      |

För kompletterande uppgifter, se not 16.

## Kassaflödesanalys för koncernen

| 1 januari – 31 december, MSEK                                                       | Not | 2014          | 2013          |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|---------------|---------------|
| <b>Den löpande verksamheten</b>                                                     | 26  |               |               |
| Resultat efter finansiella poster                                                   |     | 720,1         | 677,3         |
| Justering för poster som inte ingår i kassaflödet                                   |     | 82,2          | 48,6          |
| Betald inkomstskatt                                                                 |     | -190,2        | -117,3        |
| <b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b> |     | <b>612,2</b>  | <b>608,6</b>  |
| <b>Kassaflöde från förändringar av rörelsekapital</b>                               |     |               |               |
| Förändring av rörelsefordringar                                                     |     | -53,1         | 43,2          |
| Förändring av rörelseskulder                                                        |     | 41,7          | -226,7        |
| <b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>                                     |     | <b>600,7</b>  | <b>425,1</b>  |
| <b>Investeringsverksamheten</b>                                                     |     |               |               |
| Förvärv av materiella anläggningstillgångar                                         |     | -86,8         | -46,9         |
| Avyttring av materiella anläggningstillgångar                                       |     | 2,3           | 5,6           |
| Förvärv av immateriella anläggningstillgångar                                       |     | -14,9         | -16,5         |
| Förvärv av rörelse                                                                  | 3   | -83,3         | -107,0        |
| Avyttring av rörelse                                                                |     | 18,1          | —             |
| Erlagda villkorade köpeskillingar och successiva förvärv                            |     | -74,6         | -34,7         |
| Avyttring av finansiella tillgångar                                                 |     | 1,2           | 1,0           |
| <b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>                                     |     | <b>-238,0</b> | <b>-198,5</b> |
| <b>Finansieringsverksamheten</b>                                                    |     |               |               |
| Upptagna lån                                                                        |     | 46,7          | 69,5          |
| Amortering av lån                                                                   |     | -112,5        | -300,8        |
| Utbetald utdelning (inklusive innehav utan bestämmande inflytande)                  |     | -254,0        | -217,2        |
| Återköp/försäljning av egna aktier                                                  |     | -47,5         | -80,6         |
| <b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>                                    |     | <b>-367,3</b> | <b>-529,1</b> |
| <b>Årets kassaflöde</b>                                                             |     | <b>-4,6</b>   | <b>-302,6</b> |
| Likvida medel vid årets början                                                      |     | 187,7         | 497,7         |
| Kursdifferens i likvida medel                                                       |     | -4,8          | -7,5          |
| <b>Likvida medel vid årets slut</b>                                                 |     | <b>178,4</b>  | <b>187,7</b>  |

# Resultaträkning för moderbolaget

| 1 januari – 31 december, MSEK                                               | Not    | 2014         | 2013         |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------|--------------|--------------|
| <b>Rörelsens intäkter</b>                                                   |        |              |              |
| Nettoomsättning                                                             |        | 352,1        | 301,5        |
| Övriga rörelseintäkter                                                      | 4      | 168,0        | 156,3        |
|                                                                             |        | <b>520,1</b> | <b>457,7</b> |
| <b>Rörelsens kostnader</b>                                                  |        |              |              |
| Övriga externa kostnader                                                    | 5, 21  | -253,1       | -266,9       |
| Personalkostnader                                                           | 6      | -114,5       | -97,2        |
| Av- och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar | 12, 13 | -22,0        | -16,4        |
| Övriga rörelsekostnader                                                     | 7      | -167,8       | -148,0       |
| <b>Rörelseresultat</b>                                                      |        | <b>-37,3</b> | <b>-70,7</b> |
| <b>Resultat från finansiella poster</b>                                     |        |              |              |
| Resultat från andelar i koncern- och intresseföretag                        | 8      | 600,7        | 27,6         |
| Ränteintäkter och liknande resultatposter                                   | 8      | 20,8         | 7,5          |
| Räntekostnader och liknande resultatposter                                  | 8      | -52,6        | -49,6        |
|                                                                             |        | <b>568,9</b> | <b>-14,5</b> |
| <b>Resultat efter finansiella poster</b>                                    |        | <b>531,6</b> | <b>-85,2</b> |
| Bokslutsdispositioner                                                       | 9      | 63,2         | 609,4        |
| <b>Resultat före skatt</b>                                                  |        | <b>594,8</b> | <b>524,1</b> |
| Skatt                                                                       | 19     | -0,3         | -109,0       |
| <b>Årets resultat</b>                                                       |        | <b>594,6</b> | <b>415,1</b> |
| Övrigt totalresultat                                                        |        | 0,3          | 0,6          |
| <b>Totalresultat för perioden</b>                                           |        | <b>594,9</b> | <b>415,7</b> |

## Balansräkning för moderbolaget

| Per den 31 december, MSEK                    | Not | 2014           | 2013           |
|----------------------------------------------|-----|----------------|----------------|
| <b>TILLGÅNGAR</b>                            |     |                |                |
| <b>Anläggningstillgångar</b>                 |     |                |                |
| Immateriella anläggningstillgångar           | 12  | 15,8           | 15,4           |
| Materiella anläggningstillgångar             | 13  | 86,9           | 59,7           |
| Finansiella anläggningstillgångar            |     |                |                |
| Andelar i koncernföretag                     | 24  | 4 945,0        | 4 876,1        |
| Fordringar hos koncernföretag                | 23  | 24,5           | 20,4           |
| Långfristiga fordringar                      |     | 8,7            | 7,7            |
| <b>Summa anläggningstillgångar</b>           |     | <b>5 080,9</b> | <b>4 979,3</b> |
| <b>Omsättningstillgångar</b>                 |     |                |                |
| Kortfristiga fordringar                      |     |                |                |
| Kundfordringar                               |     | 3,3            | 0,4            |
| Fordringar hos koncern- och intresseföretag  | 23  | 356,8          | 730,8          |
| Aktuella skattefordringar                    | 19  | 70,5           | —              |
| Övriga fordringar                            |     | 459,3          | 14,4           |
| Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter | 15  | 64,9           | 56,9           |
| <b>Summa kortfristiga fordringar</b>         |     | <b>954,8</b>   | <b>802,5</b>   |
| Kassa och bank                               |     | 26,9           | 29,1           |
| <b>Summa omsättningstillgångar</b>           |     | <b>981,7</b>   | <b>831,6</b>   |
| <b>Summa tillgångar</b>                      |     | <b>6 062,5</b> | <b>5 810,9</b> |

| Per den 31 december, MSEK                                                                                | Not | 2014           | 2013           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----------------|----------------|
| <b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>                                                                          |     |                |                |
| <b>Eget kapital</b>                                                                                      | 16  |                |                |
| <i>Bundet eget kapital</i>                                                                               |     |                |                |
| Aktiekapital (3 217 752 serie A, 74 987 218 serie B, totalt 78 204 970 aktier med kvotvärde 2,50 kronor) |     | 195,5          | 197,4          |
| Reservfond                                                                                               |     | 46,9           | 46,9           |
| <i>Fritt eget kapital</i>                                                                                |     |                |                |
| Överkursfond                                                                                             |     | 1 072,5        | 1 118,1        |
| Fond för verkligt värde                                                                                  |     | 0,9            | 0,6            |
| Balanserat resultat                                                                                      |     | 1 892,4        | 1 720,2        |
| Årets resultat                                                                                           |     | 594,6          | 415,1          |
| <b>Summa eget kapital</b>                                                                                |     | <b>3 802,8</b> | <b>3 498,3</b> |
| <b>Obeskattade reserver</b>                                                                              | 25  | <b>126,4</b>   | <b>122,5</b>   |
| <b>Avsättningar</b>                                                                                      |     |                |                |
| Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser                                                    | 17  | 22,4           | 24,5           |
| Uppskjuten skatteskuld                                                                                   | 19  | 2,3            | 3,3            |
| Övriga avsättningar                                                                                      | 18  | 254,4          | 274,8          |
| <b>Summa avsättningar</b>                                                                                |     | <b>279,1</b>   | <b>302,6</b>   |
| <b>Långfristiga skulder</b>                                                                              |     |                |                |
| Personalkonvertibel                                                                                      | 11  | 70,6           | 150,2          |
| Skulder till kreditinstitut                                                                              | 11  | 500,0          | 450,0          |
| Skulder till koncernföretag                                                                              | 23  | 0,2            | 0,2            |
| Övriga skulder                                                                                           | 11  | 3,3            | 2,9            |
| <b>Summa långfristiga skulder</b>                                                                        |     | <b>574,1</b>   | <b>603,3</b>   |
| <b>Kortfristiga skulder</b>                                                                              |     |                |                |
| Personalkonvertibel                                                                                      | 11  | 84,7           | —              |
| Skulder till kreditinstitut                                                                              | 11  | 257,5          | 376,3          |
| Leverantörsskulder                                                                                       |     | 91,8           | 83,2           |
| Skulder till koncernföretag                                                                              | 23  | 792,3          | 755,6          |
| Aktuell skatteskuld                                                                                      | 19  | —              | 22,5           |
| Övriga skulder                                                                                           | 11  | 11,8           | 2,4            |
| Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter                                                             | 20  | 42,1           | 44,2           |
| <b>Summa kortfristiga skulder</b>                                                                        |     | <b>1 280,2</b> | <b>1 284,1</b> |
| <b>Summa eget kapital och skulder</b>                                                                    |     | <b>6 062,5</b> | <b>5 810,9</b> |
| <b>Ställda säkerheter och eventalförpliktelser för moderbolaget</b>                                      |     |                |                |
| Ställda säkerheter                                                                                       | 22  | Inga           | Inga           |
| Eventalförpliktelser                                                                                     | 22  | 82,4           | 95,7           |

# Rapport över förändring av eget kapital för moderbolaget

| MSEK                                    | Bundet eget kapital |             | Fritt eget kapital |                         |                     |                | Totalt eget kapital |
|-----------------------------------------|---------------------|-------------|--------------------|-------------------------|---------------------|----------------|---------------------|
|                                         | Aktie-kapital       | Reserv-fond | Överkurs-fond      | Fond för verkligt värde | Balanserat resultat | Årets resultat |                     |
| 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                 |
| <b>Totalresultat för perioden</b>       | <b>—</b>            | <b>—</b>    | <b>—</b>           | <b>0,6</b>              | <b>—</b>            | <b>415,1</b>   | <b>415,7</b>        |
| 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                |                         |                     |                | —                   |
| Aktiesparprogram                        |                     |             |                    |                         | 8,7                 |                | 8,7                 |
| <b>Utgående eget kapital 2013-12-31</b> | <b>197,4</b>        | <b>46,9</b> | <b>1 118,1</b>     | <b>0,6</b>              | <b>1 720,2</b>      | <b>415,1</b>   | <b>3 498,3</b>      |
| Ingående eget kapital 2014-01-01        | 197,4               | 46,9        | 1 118,1            | 0,6                     | 1 720,2             | 415,1          | 3 498,3             |
| Årets resultat                          |                     |             |                    |                         |                     | 594,6          | 594,6               |
| Övrigt totalresultat                    |                     |             |                    | 0,3                     |                     |                | 0,3                 |
| <b>Totalresultat för perioden</b>       | <b>—</b>            | <b>—</b>    | <b>—</b>           | <b>0,3</b>              | <b>—</b>            | <b>594,6</b>   | <b>594,9</b>        |
| Vinstdisposition                        |                     |             |                    |                         | 415,1               | -415,1         | 0,0                 |
| Utdelningar                             |                     |             |                    |                         | -251,9              |                | -251,9              |
| Återköp/försäljning av egna aktier      |                     |             | -47,4              |                         |                     |                | -47,4               |
| Indrag av egna aktier                   | -1,9                |             | 1,9                |                         |                     |                | —                   |
| Aktiesparprogram                        |                     |             |                    |                         | 8,9                 |                | 8,9                 |
| <b>Utgående eget kapital 2014-12-31</b> | <b>195,5</b>        | <b>46,9</b> | <b>1 072,6</b>     | <b>0,9</b>              | <b>1 892,3</b>      | <b>594,6</b>   | <b>3 802,8</b>      |

För kompletterande uppgifter, se not 16.

## Kassaflödesanalys för moderbolaget

| 1 januari – 31 december, MSEK                                                       | Not | 2014          | 2013          |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|---------------|---------------|
| <b>Den löpande verksamheten</b>                                                     | 26  |               |               |
| Resultat efter finansiella poster                                                   |     | 531,6         | -85,2         |
| Justering för poster som inte ingår i kassaflödet                                   |     | -400,4        | 143,8         |
| Betald inkomstskatt                                                                 |     | -93,9         | -76,3         |
| <b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b> |     | <b>37,3</b>   | <b>-17,7</b>  |
| <b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>                                |     |               |               |
| Förändring av rörelsefordringar                                                     |     | -42,0         | 132,8         |
| Förändring av rörelseskulder                                                        |     | 506,6         | 597,6         |
| <b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>                                     |     | <b>501,9</b>  | <b>712,7</b>  |
| <b>Investeringsverksamheten</b>                                                     |     |               |               |
| Förvärv av materiella anläggningstillgångar                                         |     | -42,8         | -21,4         |
| Avyttring av materiella anläggningstillgångar                                       |     | 3,8           | 5,9           |
| Förvärv av immateriella anläggningstillgångar                                       |     | -10,6         | -12,7         |
| Förvärv av dotterbolag                                                              |     | -11,4         | —             |
| Lämnade aktieägartillskott                                                          |     | -75,0         | -144,5        |
| Erlagda villkorade köpeskillingar                                                   |     | —             | -30,7         |
| <b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>                                     |     | <b>-136,0</b> | <b>-203,4</b> |
| <b>Finansieringsverksamheten</b>                                                    |     |               |               |
| Upptagna lån                                                                        |     | 43,7          | 76,6          |
| Amortering av lån                                                                   |     | -112,5        | -300,8        |
| Utbetald utdelning                                                                  |     | -251,9        | -214,6        |
| Återköp av egna aktier                                                              |     | -47,5         | -80,6         |
| <b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>                                    |     | <b>-368,1</b> | <b>-519,4</b> |
| <b>Årets kassaflöde</b>                                                             |     | <b>-2,2</b>   | <b>-10,2</b>  |
| Likvida medel vid årets början                                                      |     | 29,1          | 39,3          |
| <b>Likvida medel vid årets slut</b>                                                 |     | <b>26,9</b>   | <b>29,1</b>   |

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

### 1.2 Förutsättningar vid upprättande av moderbolagets och koncernens finansiella rapporter

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

Tillgångar och skulder är redovisade till historiska anskaffningsvärden, förutom vissa finansiella tillgångar och skulder som värderas till verkligt värde. Finansiella tillgångar och skulder som värderas till verkligt värde består av derivatinstrument, villkorade köpeskillningar och finansiella placeringar.

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

Uppskattningarna och antagandena ses över regelbundet. Ändringar av uppskattningar redovisas i den period ändringen görs om ändringen endast påverkar 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 28.

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

Årsredovisningen och koncernredovisningen har godkänts för utfärdande av styrelsen den 6 mars 2015. Koncernens resultat- och balansräkning och moderbolagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämma den 29 april 2015.

### 1.3 Ändrade redovisningsprinciper och upplysningskrav

#### 1.3.1 Ändrade och nya redovisningsprinciper för året 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 infördes i och med ikraftträdandet av IFRS 13 per 1 januari 2013. Ändringen är obligatorisk från och med den 1 januari 2014 men koncernen har valt att tillämpa denna från 1 januari 2013 och således har denna ej haft någon effekt på koncernen.

#### Övriga

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

### 1.3.2 Framtida ändringar av redovisningsprinciper

#### IFRS 9 "Financial instruments"

IFRS 9 kommer att ersätta nuvarande IAS 39 "Finansiella instrument: redovisning och värdering". Standarden träder ikraft den 1 januari 2018 med retroaktiv tillämpning och kommer inte att förtdistillämpas. Koncernen arbetar med att uppskatta effekten av den nya standarden.

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

IFRS 15 kommer att ersätta nuvarande IAS 11 "Entreprenadavtal" och IAS 18 "Intäkter". Standarden träder ikraft den 1 januari 2017 med retroaktiv tillämpning och kommer inte att förtdistillämpas. Koncernen arbetar med att uppskatta effekten av den nya standarden.

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

### 1.4 Segmentsrapportering

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

### 1.5 Klassificering med mera

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

### 1.6 Konsolideringsprinciper

#### 1.6.1 Dotterföretag

Dotterföretag är företag som står under ett bestämmande inflytande från ÅF 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 andelarna eller rörelsen, dels det verkliga värdet av förvärvade identifierbara tillgångar samt övertagna skulder, eventualförpliktelser och för emitterade egetkapitalinstrument som lämnats som vederlag i utbyte mot de förvärvade nettotillgångarna.

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

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

#### 1.6.2 Intresseföretag och samarbetsarrangemang

##### Intresseföretag

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

##### Samarbetsarrangemang

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

### Kapitalandelsmetoden

Kapitalandelsmetoden innebär att det i koncernen redovisade värdet på innehavet i intresseföretag/joint venture motsvaras av koncernens andel i intresseföretagets/joint ventures egna kapital samt koncernmässig goodwill och andra eventuella kvarvarande värden på koncernmässiga över- och undervärden. I koncernens resultaträkning redovisas som "Andel i intresseföretag/joint venture resultat" koncernens andel i nettoresultatet efter skatt och minoritet justerat för eventuella avskrivningar, nedskrivningar eller upplösningar av förvärvade över- respektive undervärden. Erhållna utdelningar minskar investeringens redovisade värde.

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

När koncernens andel av redovisade förluster överstiger det redovisade värdet på andelarna i koncernen reduceras andelarnas värde till noll. Fortsatta förluster redovisas endast då koncernen har lämnat garantier för att täcka uppkomna förluster. Kapitalandelsmetoden tillämpas fram till den tidpunkt när det betydande inflytandet upphör.

### 1.6.3 Transaktioner som elimineras vid konsolidering

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

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

## 1.7 Utländsk valuta

### 1.7.1 Transaktioner i utländsk valuta

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

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

### 1.7.2 Utländska verksamheters finansiella rapporter

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

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 vinstavräkning 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 påföljande månad. I de fall fastpris förekommer redovisas intäkterna i resultaträkningen baserat på färdigställandegraden på balansdagen. Ett uppdrags färdigställandegrad bestäms genom att nedlagda utgifter på balansdagen jämförs med beräknade totala utgifter. Om det är sannolikt att de totala uppdragsutgifterna kommer att överstiga den totala uppdrags-

intäkten, 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.

## 1.9 Rörelsekostnader och finansiella intäkter och kostnader

### 1.9.1 Operationella leasingavtal

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

### 1.9.2 Finansiella leasingavtal

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

### 1.9.3 Finansiella intäkter och kostnader

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

Ränteintäkter på fordringar och räntekostnader på skulder beräknas med tillämpning av effektivräntemetoden. Effektivräntan är den ränta som gör att nuvärdet av alla framtida in- och utbetalningar under räntebindingstiden blir lika med det redovisade värdet av fordran eller skulden.

Räntekomponenten i finansiella leasingbetalningar är redovisad i resultaträkningen genom tillämpning av effektivräntemetoden. Ränteintäkter inkluderar periodiserade belopp av transaktionskostnader och eventuella rabatter, premier och andra skillnader mellan det ursprungliga värdet av fordran och det belopp som erhålls vid förfall.

Lånekostnader belastar resultatet för den period till vilken de hänförs. 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 egetkapitalinstrument samt derivat. Bland skulder och eget kapital återfinns leverantörsskulder, utgivna skuld- och egetkapitalinstrument, låneskulder samt derivat.

En finansiell tillgång eller finansiell skuld tas upp i balansräkningen när bolaget blir part till instrumentets avtalsmässiga villkor. Kundfordringar tas upp i balansräkningen när faktura har skickats. Skuld tas upp när motparten har presterat och avtalsenlig skyldighet föreligger att betala, även om faktura ännu inte mottagits. Leverantörsskulder tas upp när faktura mottagits.

En finansiell tillgång tas bort från balansräkningen när rättigheterna i avtalet realiserats, förfaller eller bolaget förlorar kontrollen över dem. Detsamma gäller för del av en finansiell tillgång. En finansiell skuld tas bort från balansräkningen när förpliktelsen i avtalet fullgörs eller på annat sätt utsläcks. Detsamma gäller för del av en finansiell skuld.

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

Verkligt värde på noterade finansiella tillgångar motsvaras av tillgångens noterade köpkurs på balansdagen. För ytterligare information se not 11.

### 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 värdeförändringar 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 tillgodoavanden hos banker och motsvarande institut samt kortfristiga likvida placeringar med en löptid från anskaffningstidpunkten understigande tre månader vilka är utsatta för endast en obetydlig risk för värdefluktuationer.

#### 1.10.3 Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde via resultatet

Denna kategori består av två undergrupper, finansiella tillgångar och skulder som innehas för handel och andra finansiella tillgångar och skulder som företaget valt att placera i denna kategori. Till den andra underkategorin hör villkorade köpeskillningar. Tillgångar och skulder i denna kategori värderas löpande till verkligt värde med periodens förändringar redovisade i årets resultat.

#### 1.10.4 Andra finansiella skulder

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

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 säk-

ringen effektivt skyddar den säkrade posten, att säkringsdokumentation upprättats och att effektiviteten kan mätas. Vinster och förluster avseende säkringar redovisas i resultaträkningen vid samma tidpunkt som vinster 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 leasagaren, om så ej är fallet är det fråga om operationell leasing. Tillgångar som förhårs 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.

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

### 1.13.3 Övriga immateriella tillgångar

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

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

### 1.13.4 Tillkommande utgifter

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

### 1.13.5 Avskrivning

Avskrivningar redovisas i resultaträkningen linjärt över immateriella tillgångars beräknade nyttjandeperioder, såvida inte sådana nyttjandeperioder är obestämda. Goodwill och immateriella tillgångar med en obestämdd nyttjandeperiod prövas 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 – prövas 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 prövas värderingen enligt respektive standard.

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

Återvinningsvärdet är det högsta av verkligt värde minus försäljningskostnader och nyttjandevärdet. Vid beräkning av nyttjandevärdet diskonteras framtida kassaflöden med en diskonteringsfaktor som beaktar riskfri ränta och den risk som är förknippad med den specifika tillgången. För en tillgång som inte genererar kassaflöden som är väsentligen oberoende av andra tillgångar beräknas nyttjandevärdet för den kassagenererande enhet till vilken tillgången hör. En nedskrivning görs med det belopp med vilket

tillgångens redovisade värde överstiger dess återvinningsvärde. Nedskrivning av tillgångar hänförliga till en kassagenererande enhet fördelas i första hand till goodwill. Därefter görs en proportionell nedskrivning av övriga tillgångar som ingår i enheten.

För goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämd 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 tillgång under övriga långfristiga

fordringar. Kostnader avseende tjänstgöring under tidigare perioder redovisas direkt i resultaträkningen.

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

#### 1.16.3 Aktierelaterad ersättning

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

#### 1.16.4 Ersättningar vid uppsägning

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

#### 1.17 Avsättningar

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

#### 1.18 Skatter

Inkomstskatter utgörs av aktuell skatt och uppskjuten skatt. Inkomstskatter redovisas i resultaträkningen utom då underliggande transaktion redovisas i övrigt totalresultat varvid tillhörande skatteeffekt redovisas i övrigt totalresultat.

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

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

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

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

#### 1.19 Eventualförpliktelser (ansvarsförbindelser)

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

#### 1.20 Resultat per aktie

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

#### 1.21 Moderbolagets redovisningsprinciper

Moderbolaget har upprättat sin årsredovisning enligt årsredovisningslagen (1995:1554) och Rådet för finansiell 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 angiven gäldenär inte fullgör betalning vid förfall enligt avtalsvillkoren. För redovisning av finansiella garantiavtal tillämpar moderbolaget RFR 2, som innebär en lättad jämfört med reglerna i IAS 39 när det gäller finansiella garantiavtal utställda till förmån för dotterföretag och intresseföretag. Moderbolaget redovisar finansiella garantiavtal som avsättning i balansräkningen när bolaget har ett åtagande för vilket betalning sannolikt erfordras för att reglera åtagandet.

##### 1.21.4 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 aktuella 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 |        |
|-----------------------------------------------------------|----------|--------|----------------|--------|---------------|--------|------------|--------|-----------------------------------|--------|-----------|--------|
|                                                           | 2014     | 2013   | 2014           | 2013   | 2014          | 2013   | 2014       | 2013   | 2014                              | 2013   | 2014      | 2013   |
| <b>Intäkter och kostnader</b>                             |          |        |                |        |               |        |            |        |                                   |        |           |        |
| Försäljning till externa kunder                           | 2 559    | 2 296  | 2 665          | 2 356  | 1 027         | 1 216  | 2 561      | 2 465  | -8                                | 5      | 8 805     | 8 337  |
| Försäljning mellan segment                                | 94       | 58     | 65             | 50     | 11            | 9      | 53         | 58     | -223                              | -175   | —         | —      |
| Nettoomsättning                                           | 2 653    | 2 354  | 2 730          | 2 406  | 1 038         | 1 225  | 2 614      | 2 523  | -231                              | -170   | 8 805     | 8 337  |
| Rörelsekostnader                                          | -2 381   | -2 108 | -2 420         | -2 099 | -969          | -1 136 | -2 421     | -2 329 | 234                               | 233    | -7 957    | -7 441 |
| Av- och nedskrivningar immateriella anläggningstillgångar | 0        | 0      | -1             | -2     | -3            | -2     | 0          | -2     | -37                               | -128   | -42       | -133   |
| Av- och nedskrivningar materiella anläggningstillgångar   | -4       | -4     | -12            | -9     | -12           | -12    | -2         | -2     | -19                               | -14    | -49       | -41    |
| Rörelseresultat                                           | 268      | 242    | 297            | 296    | 54            | 74     | 191        | 191    | -53                               | -79    | 756       | 722    |
| Rörelsemarginal, %                                        | 10,1     | 10,3   | 10,9           | 12,3   | 5,2           | 6,0    | 7,3        | 7,5    |                                   |        | 8,6       | 8,7    |
| <b>Tillgångar och skulder</b>                             |          |        |                |        |               |        |            |        |                                   |        |           |        |
| Operativa tillgångar                                      | 1 312    | 1 633  | 2 013          | 1 946  | 1 400         | 1 398  | 2 494      | 2 552  | 84                                | -455   | 7 303     | 7 074  |
| Operativa skulder                                         | 1 526    | 1 357  | 2 091          | 2 059  | 1 397         | 1 336  | 784        | 806    | -2 449                            | -2 157 | 3 349     | 3 400  |

### Rörelsesegment

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

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.

Från och med den 1 januari 2014 har koncernen ändrat princip för rapportering av segment. Avskrivningar och eventuella nedskrivningar på immateriella anläggningstillgångar som uppkommer vid förvärv redovisas från och med 2014 alltid inom "koncerngemensamt och eliminerings" och inte i de rörelsedrivande divisionerna. Detsamma gäller för förändringar av villkorade köpeskillingar som redovisas i resultaträkningen och valuta-effekter på dessa. Jämförelsetalen har ändrats utifrån ovanstående, vilket innebär att helårsresultatet inom "koncerngemensamt och eliminerings" avseende 2013 har försämrats med 19,7 MSEK. Motsvarande belopp har påverkat helårsresultatet 2013 för de rörelsedrivande divisionerna Industry (3,6 MSEK), Infrastructure (6,0 MSEK), International (-1,1 MSEK) och Technology (11,2 MSEK).

| Per geografiskt område | Nettoomsättning |              | Anläggnings-tillgångar |              |
|------------------------|-----------------|--------------|------------------------|--------------|
|                        | 2014            | 2013         | 2014                   | 2013         |
| Sverige                | 6 739           | 6 239        | 3 087                  | 3 006        |
| Norge                  | 850             | 691          | 684                    | 634          |
| Schweiz                | 437             | 390          | 483                    | 445          |
| Övriga länder          | 779             | 1 017        | 369                    | 349          |
| <b>Summa</b>           | <b>8 805</b>    | <b>8 337</b> | <b>4 623</b>           | <b>4 434</b> |

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

### 3 Förförvärv av rörelse

#### Förförvärv 2014

Under 2014 har ÅF förförvärvat samtliga aktier i ES-KONSULT Energi och Säkerhet AB i Sverige och Xact Consultance AS i Norge. Därutöver har ett antal mindre rörelseförförvärv skett i Sverige, Norge och Schweiz. Sammantaget har ÅF förförvärvat nio verksamheter med 219 anställda. Köpeskillingen för dessa inklusive beräknad villkorad köpeskillning uppgår till 154 (231) MSEK. Inget förförvärv är enskilt väsentligt, därför redovisas samtliga tillsammans i uppställningen nedan.

Två större förförvärv har hittills genomförts under 2015. Mer information avseende dessa finns i not 27.

#### Effekter av förförvärv

Nedan visas förförvärvens effekt på koncernens tillgångar och skulder. Förförvärvsanalyserna är preliminära då tillgångarna i de förförvärvade bolagen ej slutgiltigt har analyserats.

#### Summa förförvärvade företags nettotillgångar vid förförvärvstidpunkten 2014

| 2014                                                            | Identifierbara tillgångar och skulder | Verkligt värde justering | Verkligt värde redovisat i koncernen |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|
| Immateriella anläggningstillgångar                              | 0,1                                   | 6,8                      | 6,9                                  |
| Materiella anläggningstillgångar                                | 1,2                                   |                          | 1,2                                  |
| Kundfordringar och övriga fordringar                            | 56,5                                  |                          | 56,5                                 |
| Likvida medel                                                   | 36,1                                  |                          | 36,1                                 |
| Långfristiga avsättningar                                       | —                                     | -1,7                     | -1,7                                 |
| Leverantörsskulder och övriga skulder                           | -53,4                                 |                          | -53,4                                |
| <b>Netto identifierbara tillgångar och skulder</b>              | <b>40,4</b>                           | <b>5,2</b>               | <b>45,6</b>                          |
| Koncerngoodwill                                                 |                                       |                          | 108,0                                |
| <b>Köpeskillning inklusive beräknad villkorad köpeskillning</b> |                                       |                          | <b>153,6</b>                         |
| Transaktionskostnad                                             |                                       |                          | 2,6                                  |
| Övrigt                                                          |                                       |                          | 3,9                                  |
| Avgår:                                                          |                                       |                          |                                      |
| Kassa (förförvärd)                                              |                                       |                          | -36,1                                |
| Beräknad villkorad köpeskillning                                |                                       |                          | -40,7                                |
| <b>Netto kassautflöde</b>                                       |                                       |                          | <b>83,3</b>                          |

#### Goodwill

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

#### Villkorad köpeskillning

Avtalade villkorade köpeskillningar i de förförvärvade företagen är hänförliga till resultatutvecklingen i respektive företag under de kommande två till tre åren. Total villkorad köpeskillning för de förförvärvade företagen kan maximalt utgå med 51 MSEK. För ytterligare upplysningar avseende villkorad köpeskillning, se not 11.

#### Förförvärvsrelaterade utgifter

Transaktionskostnader redovisas som "Övriga externa kostnader" i resultaträkningen.

#### Förförvärvade fordringar

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

#### Intäkter och resultat förförvärvade företag

Förförvärvade företag/rörelser har under året bidragit till koncernens intäkter med 198 (104) MSEK och till rörelseresultatet med 18 (14) MSEK.

Om ovanstående förförvärv hade genomförts den 1 januari 2014 hade de bidragit med en omsättning om 239 (228) och rörelseresultat om 23 (27).

#### Förförvärv 2013

ÅF har under 2013 förförvärvat 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 förförvärvats. Därutöver har ett antal mindre rörelseförförvärv skett i Sverige och Norge. Sammantaget har ÅF förförvärvat 13 verksamheter med 167 anställda. Av den nedan redovisade köpeskillingen inklusive beräknad villkorad köpeskillning avser 131 MSEK Kåre Hagen AS och 100 MSEK övriga förförvärv. Inget förförvärv är enskilt väsentligt, därför redovisas samtliga tillsammans i uppställningarna nedan.

#### Summa förförvärvade företags nettotillgångar vid förförvärvstidpunkten 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                                |
| <b>Netto identifierbara tillgångar och skulder</b>              | <b>25,1</b>                           | <b>8,2</b>               | <b>33,3</b>                          |
| Koncerngoodwill                                                 |                                       |                          | 197,6                                |
| <b>Köpeskillning inklusive beräknad villkorad köpeskillning</b> |                                       |                          | <b>230,8</b>                         |
| Transaktionskostnad                                             |                                       |                          | 3,9                                  |
| Avgår:                                                          |                                       |                          |                                      |
| Kassa (förförvärd)                                              |                                       |                          | -27,2                                |
| Beräknad villkorad köpeskillning                                |                                       |                          | -100,6                               |
| <b>Netto kassautflöde</b>                                       |                                       |                          | <b>107,0</b>                         |

### 4 Övriga rörelseintäkter

| Koncernen                            | 2014        | 2013         |
|--------------------------------------|-------------|--------------|
| Valutakursvinster                    | 2,0         | 3,3          |
| Justering av villkorad köpeskillning | 27,2        | 144,5        |
| Statliga bidrag                      | 3,1         | —            |
|                                      | <b>32,3</b> | <b>147,8</b> |

Övriga rörelseintäkter på 168,0 (156,3) MSEK i moderbolaget avser i huvudsak vidarefakturering av hyreskostnader till framförallt dotterbolagen.

### 5 Arvode och kostnadsersättning till revisorer

|                            | Koncernen  |            | Moderbolaget |            |
|----------------------------|------------|------------|--------------|------------|
|                            | 2014       | 2013       | 2014         | 2013       |
| <b>Revisionsbolaget EY</b> |            |            |              |            |
| Revisionsuppdrag           | 5,1        | 5,1        | 0,9          | 0,8        |
| Skatterådgivning           | —          | 0,3        | —            | 0,3        |
| Andra uppdrag              | 1,8        | 1,4        | 0,4          | 0,8        |
|                            | <b>6,9</b> | <b>6,8</b> | <b>1,3</b>   | <b>1,9</b> |
| <b>Övriga revisorer</b>    |            |            |              |            |
| Revisionsuppdrag           | 0,3        | 0,3        | —            | 0,1        |
| Skatterådgivning           | 0,1        | 0,3        | —            | —          |
| Andra uppdrag              | 0,5        | 1,4        | —            | 0,3        |
|                            | <b>0,9</b> | <b>2,0</b> | <b>—</b>     | <b>0,4</b> |

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

## 6 Anställda och personalkostnader

### Genomsnittligt antal årsanställda, med fördelning på kvinnor och män

| Moderbolaget                                                              | 2014         |              |              | 2013         |              |              |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                                                           | Kvinnor      | Män          | Totalt       | Kvinnor      | Män          | Totalt       |
| Sverige                                                                   | 60           | 40           | 100          | 55           | 29           | 84           |
| <b>Dotterföretagen</b>                                                    |              |              |              |              |              |              |
| Sverige                                                                   | 1 044        | 4 246        | 5 290        | 927          | 4 115        | 5 042        |
| Norge                                                                     | 94           | 314          | 409          | 67           | 217          | 285          |
| Tjeckien                                                                  | 41           | 167          | 208          | 30           | 146          | 176          |
| Schweiz                                                                   | 45           | 147          | 191          | 46           | 142          | 188          |
| Finland                                                                   | 36           | 144          | 180          | 38           | 156          | 195          |
| Ryssland                                                                  | 88           | 75           | 163          | 193          | 138          | 331          |
| Danmark                                                                   | 21           | 123          | 143          | 22           | 127          | 149          |
| Indien                                                                    | 6            | 36           | 42           | 8            | 43           | 51           |
| Spanien                                                                   | 12           | 28           | 40           | 12           | 25           | 37           |
| Estland                                                                   | 7            | 29           | 36           | 6            | 29           | 35           |
| Turkiet                                                                   | 6            | 18           | 24           | 4            | 17           | 20           |
| Litauen                                                                   | 6            | 8            | 15           | 7            | 15           | 22           |
| Övriga                                                                    | 12           | 35           | 47           | 15           | 36           | 51           |
| <b>Koncernen totalt</b>                                                   | <b>1 477</b> | <b>5 410</b> | <b>6 887</b> | <b>1 431</b> | <b>5 235</b> | <b>6 666</b> |
| Intresseföretagen, totalt                                                 |              |              | —            |              |              | 16           |
| <b>Totalt genomsnittligt antal årsanställda inklusive intresseföretag</b> |              |              | <b>6 887</b> |              |              | <b>6 682</b> |

### Könsfördelning i styrelsen och koncernledning

| Koncernen      | Andel kvinnor, % |      |
|----------------|------------------|------|
|                | 2014             | 2013 |
| Styrelsen      | 38               | 44   |
| Koncernledning | 31               | 25   |

### Löner, andra ersättningar och sociala kostnader

| Koncernen                                | 2014                   |                   | 2013                   |                   |
|------------------------------------------|------------------------|-------------------|------------------------|-------------------|
|                                          | Löner och ersättningar | Sociala kostnader | Löner och ersättningar | Sociala kostnader |
| Styrelsen och ledande befattningshavare  | 36,7                   | 19,9              | 37,0                   | 21,1              |
| varav årlig rörlig ersättning            | 5,6                    | 1,8               | 6,3                    | 2,0               |
| varav pensionskostnader <sup>1)</sup>    | —                      | 9,1               | —                      | 9,4               |
| Övriga anställda                         | 3 384,2                | 1 294,5           | 3 150,1                | 1 184,9           |
| varav årlig rörlig ersättning            | 107,9                  | 33,9              | 96,8                   | 30,4              |
| varav pensionskostnader <sup>1) 2)</sup> | —                      | 406,1             | —                      | 369,5             |
|                                          | <b>3 420,9</b>         | <b>1 314,4</b>    | <b>3 187,1</b>         | <b>1 206,0</b>    |

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

<sup>2)</sup> Uppgifterna är exklusive engångseffekter av pensioner i Schweiz.

| Moderbolaget                          | 2014                   |                   | 2013                   |                   |
|---------------------------------------|------------------------|-------------------|------------------------|-------------------|
|                                       | Löner och ersättningar | Sociala kostnader | Löner och ersättningar | Sociala kostnader |
| Styrelse och verkställande direktör   | 9,2                    | 5,0               | 9,6                    | 5,3               |
| varav årlig rörlig ersättning         | 0,5                    | 0,2               | 1,4                    | 0,4               |
| varav pensionskostnader <sup>1)</sup> | —                      | 2,3               | —                      | 2,1               |
| Övriga anställda                      | 64,4                   | 31,6              | 52,2                   | 25,2              |
| varav årlig rörlig ersättning         | 6,0                    | 1,9               | 6,1                    | 1,9               |
| varav pensionskostnader <sup>1)</sup> | —                      | 11,9              | —                      | 9,7               |
|                                       | <b>73,6</b>            | <b>36,6</b>       | <b>61,8</b>            | <b>30,6</b>       |

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

### Årlig rörlig ersättning

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

### Ersättning till styrelsen

Vid bolagsstämman den 5 maj 2014 beslutades om en ersättning för styrelsearbete, inräknat ersättning för utskottsarbete, för 2014 om totalt 2 765 000 kronor. Ordförande erhöll 600 000 kronor och styrelseledamöter som inte är anställda i koncernen erhöll 260 000 kronor var.

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 styrelse beslutas årligen på stämman och avser perioden fram till nästa årsstämma. Det medför att två kvartal avser styrelsearvode som beslutades på ordinarie bolagsstämma 2013 och två kvartal avser arvoden som beslutades på ordinarie bolagsstämma 2014.

Ersättning till arbetstagarrepresentanterna har utgått med totalt 48 000 (40 000) kronor.

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

| Ledamot              | Arvode i SEK 2014 |                |                  |
|----------------------|-------------------|----------------|------------------|
|                      | Styrelse          | Utskott        | Totalt           |
| Ulf Dinkelspiel      | 275 000           | 48 000         | 323 000          |
| Marika Fredriksson   | 255 000           | 22 500         | 277 500          |
| Staffan Jufors       | 130 000           | —              | 130 000          |
| Anders Narvinger     | 425 000           | 76 500         | 501 500          |
| Björn O. Nilsson     | 255 000           | —              | 255 000          |
| Maud Olofsson        | 255 000           | —              | 255 000          |
| Joakim Rubin         | 255 000           | 45 000         | 300 000          |
| Kristina Schauman    | 255 000           | 90 000         | 345 000          |
| Anders Snell         | 255 000           | 39 000         | 294 000          |
| Lena Treschow Torell | 125 000           | 16 500         | 141 500          |
| <b>Totalt</b>        | <b>2 485 000</b>  | <b>337 500</b> | <b>2 822 500</b> |

| Ledamot              | Arvode i SEK 2013 |                |                  |
|----------------------|-------------------|----------------|------------------|
|                      | 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          |
| <b>Totalt</b>        | <b>2 200 000</b>  | <b>352 500</b> | <b>2 552 500</b> |

### Riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare enligt beslut på årsstämma 2014

ÅFs utgångspunkt är att ersättningarna skall utges på marknads- och konkurrensmässiga villkor som möjliggör att ledande befattningshavare kan rekryteras och behållas. ÅF tillämpar den så kallade "farfarsprincipen" vilket innebär att anställningsvillkor alltid skall godkännas av närmast överordnad till den befattningshavare som förhandlat villkoren.

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

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

### Grundlön och rörlig ersättning

Ersättningarna omförhandlas årligen. Ersättningen skall baseras på faktorer som arbetsuppgifter, kompetens, erfarenhet, befattning och prestation. Vidare skall fördelningen mellan grundlön och rörlig ersättning stå i proportion till medarbetarens befattning och arbetsuppgifter. Den rörliga

ersättningen för VD och ledande befattningshavare kan maximalt uppgå till 60 procent av den fasta årslönen. Den fasta årslönen är aktuell månadslön multiplicerad med 12. Den rörliga 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.

#### Långsiktiga incitamentsprogram

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

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.

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

#### Pension

Ledande befattningshavare skall ha premiebestämd plan med marknads-mässiga premier. Samtliga pensionsförmåner skall vara oantastbara och alltså inte villkorade av framtida anställning. Pensionsåldern för VD är 60 år och för andra ledande befattningshavare 65 år. Ersättningen enligt de långsiktiga incitamentsprogrammen skall inte vara pensionsgrundande.

#### Anställningens upphörande och avgångsvederlag

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

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

#### Beredning och beslutsprocess

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

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

|                                                                        | 2014                     |                                                   |             |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------|-------------|
|                                                                        | Verkställande direktören | Övriga medlemmar i koncernledningen               | Totalt      |
| Lön inkl traktamente                                                   | 5,4                      | 20,6                                              | 26,0        |
| Avsättningar för årlig rörlig ersättning intjänad under innevarande år | 0,5                      | 5,1                                               | 5,6         |
| Avsättningar för långsiktig rörlig ersättning                          | 0,5                      | 1,9                                               | 2,3         |
| Pensionskostnader <sup>1)</sup>                                        | 2,3                      | 6,9                                               | 9,1         |
| Övriga sociala kostnader                                               | 2,1                      | 8,1                                               | 10,2        |
| <b>Totalt</b>                                                          | <b>10,7</b>              | <b>42,5</b>                                       | <b>53,2</b> |
|                                                                        | 2013                     |                                                   |             |
|                                                                        | Verkställande direktören | Övriga medlemmar i koncernledningen <sup>2)</sup> | Totalt      |
| Lön inkl traktamente                                                   | 4,9                      | 21,0                                              | 25,9        |
| Avsättningar för årlig rörlig ersättning intjänad under innevarande år | 1,4                      | 4,9                                               | 6,3         |
| Avsättningar för långsiktig rörlig ersättning                          | 0,5                      | 1,5                                               | 2,0         |
| Pensionskostnader <sup>1)</sup>                                        | 2,1                      | 7,3                                               | 9,4         |
| Övriga sociala kostnader                                               | 2,6                      | 8,5                                               | 11,1        |
| <b>Totalt</b>                                                          | <b>11,5</b>              | <b>43,2</b>                                       | <b>54,7</b> |

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

<sup>2)</sup> Inklusive avgångsvederlag på sammanlagt 5,9 MSEK.

#### Verkställande direktören/Koncernchefen

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

Den fasta grundlönen uppgår till 5,4 (4,8) MSEK. Förmån av tjänstebil tillkommer. Årlig rörlig ersättning baseras på koncernens resultat samt ett antal i förväg fastställa mål och kan uppgå till högst 60 procent av den fasta grundlönen.

Verkställande direktören deltar också i ÅFs långsiktiga incitamentsprogram.

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

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

#### Koncernledning, exklusive verkställande direktören

Koncernledningen bestod av tolv (elva) personer exklusive verkställande direktören 2014. I fjärde kvartalet utökades koncernledningen med en person.

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

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

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

#### Långsiktig rörlig ersättning

Incitamentsprogram av engångskaraktär

Detta program inrättades 2013 och finns beskrivet i riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare i denna not.

#### 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 78,55 kronor. Enligt IFRS delas konvertibeln upp i ett skuldbelopp samt en konverteringsrätt varvid den senare redovisas inom eget kapital. En marknads-mässig 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 100 kronor. Enligt IFRS delas konvertibeln upp i ett skuldbelopp samt en konverteringsrätt varvid den senare redovisas inom eget kapital. En marknads-mässig ränta på motsvarande skuld utan konverteringsrätt har bedömts vara Stibor 180 och en marginal på 4,50.

#### Prestationsrelaterat Aktiesparprogram

Anställda som deltar i Prestationsrelaterat Aktiesparprogram sparar ett belopp motsvarande maximalt 5 procent av sin fasta lön, vilket används för att köpa in sparaktier. 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. 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.

|                                                             | Aktiesparprogram (PSP) |                     |                     | Totalt         |
|-------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------|---------------------|----------------|
|                                                             | 2012                   | 2013                | 2014                |                |
| Basvärde vinst per aktie, kronor                            | 4,94                   | 5,23                | 7,75                |                |
| Mål för genomsnittlig årlig ökning av vinst per aktie, %    | 5–15                   | 5–15                | 5–15                |                |
| Antal deltagare vid tilldelning                             | 19                     | 21                  | 125                 |                |
| Antal deltagare vid balansdagen                             | 17                     | 19                  | 125                 |                |
| Tilldelning av matchningsaktie, antal                       | 0–5                    | 0–5                 | 0–5                 |                |
| Tilldelning av antal aktier vederlagsfritt per sparad aktie | 1                      | 1                   | 1                   |                |
| Maximalt antal matchningsaktier                             | 68 000                 | 110 000             | 500 000             | <b>678 000</b> |
| Maximal utspädning av vinst per aktie, %                    | 0,1                    | 0,2                 | 0,5                 | <b>0,8</b>     |
| Årets avsättning, MSEK                                      | 2,0                    | 2,2                 | 7,1                 | <b>11,3</b>    |
| Ackumulerad avsättning, MSEK                                | 5,4                    | 3,4                 | 7,1                 | <b>15,9</b>    |
| Minimikostnad, MSEK <sup>1)</sup>                           | 1,3                    | 1,4                 | 8,4                 | <b>11,1</b>    |
| Maximikostnad, MSEK <sup>1)</sup>                           | 6,5                    | 6,9                 | 42,9                | <b>56,3</b>    |
| Sparperiod                                                  | juli 2012–juni 2013    | juli 2013–juni 2014 | juli 2014–juni 2015 |                |
| Slutdatum                                                   | juni 2015              | juni 2016           | juni 2017           |                |

En aktiesplit 2:1 genomfördes under 2014. Jämförelsetalen är justerade.

<sup>1)</sup> Beräknat på antal deltagare och aktiekurs på balansdagen.

## 7 Övriga rörelsekostnader

| Koncernen                                                   | 2014        | 2013       |
|-------------------------------------------------------------|-------------|------------|
| Realisationsförlust vid avyttring av dotterföretag          | 14,0        | —          |
| Realisationsförlust vid avyttring av anläggnings-tillgångar | 0,4         | 6,7        |
|                                                             | <b>14,4</b> | <b>6,7</b> |

Övriga rörelsekostnader på 164,8 (148,0) MSEK i moderbolaget avser i huvudsak hyreskostnader.

## 8 Finansiella poster

| Koncernen                     | 2014         | 2013         |
|-------------------------------|--------------|--------------|
| Räntetäckningar <sup>1)</sup> | 4,5          | 5,3          |
| Valutakursvinster             | 19,2         | 8,0          |
| <b>Finansiella intäkter</b>   | <b>23,7</b>  | <b>13,3</b>  |
| Räntekostnader <sup>1)</sup>  | –32,1        | –39,9        |
| Övriga finansiella kostnader  | –8,3         | –8,8         |
| Valutakursförluster           | –19,4        | –9,8         |
| <b>Finansiella kostnader</b>  | <b>–59,8</b> | <b>–58,5</b> |
| <b>Finansiella poster</b>     | <b>–36,1</b> | <b>–45,2</b> |

| Moderbolaget                                                     | 2014         | 2013         |
|------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Utdelningar från koncern- och intresseföretag                    | 599,7        | 156,3        |
| Nedskrivning av andelar i koncernföretag <sup>2)</sup>           | —            | –119,9       |
| Resultat vid avyttring av andelar i koncern- och intresseföretag | 1,0          | –8,8         |
| <b>Resultat från andelar i koncernföretag</b>                    | <b>600,7</b> | <b>27,6</b>  |
| Räntetäckningar, koncernföretag                                  | 5,0          | 1,8          |
| Räntetäckningar                                                  | 0,8          | 0,5          |
| Valutakursvinster                                                | 15,0         | 5,2          |
| <b>Räntetäckningar och liknande resultatposter</b>               | <b>20,8</b>  | <b>7,5</b>   |
| Räntekostnader, koncernföretag                                   | –0,3         | –0,8         |
| Räntekostnader <sup>1)</sup>                                     | –34,9        | –42,9        |
| Valutakursförluster                                              | –17,4        | –5,9         |
| <b>Räntekostnader och liknande resultatposter</b>                | <b>–52,6</b> | <b>–49,6</b> |
| <b>Finansiella poster</b>                                        | <b>568,9</b> | <b>–14,5</b> |

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

<sup>2)</sup> Avser nedskrivning av aktierna i de ryska och spanska dotterföretagen.

## 9 Bokslutsdispositioner

| Moderbolaget                                                      | 2014        | 2013         |
|-------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|
| Skillnad mellan redovisad avskrivning och avskrivning enligt plan | –3,9        | 3,9          |
| Erhållna koncernbidrag                                            | 67,1        | 606,7        |
| Lämnade koncernbidrag                                             | —           | –1,2         |
|                                                                   | <b>63,2</b> | <b>609,4</b> |

## 10 Resultat per aktie och antal aktier

| SEK                | Före utspädning |      | Efter utspädning |      |
|--------------------|-----------------|------|------------------|------|
|                    | 2014            | 2013 | 2014             | 2013 |
| Resultat per aktie | 7,16            | 6,70 | 7,03             | 6,60 |

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 2014 har baserats på årets resultat hänförligt till moderbolagets stamaktieägare uppgående till 553,1 (522,8) MSEK och på ett vägt genomsnittligt antal utestående aktier under 2014 uppgående till 77 243 656 (77 971 364).

### 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.

### Totalt antal aktier

|                                       | 2014             |                   |                     |                            |                                |
|---------------------------------------|------------------|-------------------|---------------------|----------------------------|--------------------------------|
|                                       | A-aktier         | B-aktier          | Totalt antal aktier | Varav aktier i eget förvar | Totalt antal utestående aktier |
| Ingående balans 2014                  | 1 608 876        | 37 877 259        | 39 486 135          | 807 438                    | 38 678 697                     |
| Indragning                            | —                | –383 650          | –383 650            | –383 650                   | —                              |
| Split 2:1                             | 1 608 876        | 37 493 609        | 39 102 485          | 423 788                    | 38 678 697                     |
| Återköp av egna aktier                | —                | —                 | —                   | 430 000                    | –430 000                       |
| Matchningsaktier för aktiesparprogram | —                | —                 | —                   | –324 482                   | 324 482                        |
| <b>Utgående balans 2014</b>           | <b>3 217 752</b> | <b>74 987 218</b> | <b>78 204 970</b>   | <b>953 094</b>             | <b>77 251 876</b>              |

### Resultat hänförligt till moderbolagets stamaktieägare, efter utspädning

|                                                        | 2014         | 2013         |
|--------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Resultat hänförligt till moderbolagets stamaktieägare  | 553,1        | 522,8        |
| Återläggning av räntekostnader för personalkonvertibel | 6,6          | 5,3          |
|                                                        | <b>559,8</b> | <b>528,1</b> |

### Vägt genomsnittligt antal utestående stamaktier, efter utspädning

|                                                                          | 2014              | 2013              |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Vägt genomsnittligt antal stamaktier under året, före utspädning         | 77 243 656        | 77 971 364        |
| Effekt av utestående aktiesparprogram                                    | 473 405           | 659 038           |
| Effekt av utestående personalkonvertibel                                 | 1 884 864         | 1 407 666         |
| <b>Vägt genomsnittligt antal stamaktier under året, efter utspädning</b> | <b>79 601 925</b> | <b>80 038 068</b> |

## 11 Finansiella tillgångar och skulder

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

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

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

### Valutarisk

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

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

### 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 –2,4 (–1,8) 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.

### 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 36 procent av koncernens omsättning, är flertalet stora börsnoterade företag med god kreditvärdighet eller statliga institutioner. Resterande 64 procent av omsättningen är spridd på ett stort antal kunder. Någon särskild kreditrisk mot en enskilt stor kund bedöms därför inte föreligga. Motparter i derivatkontrakt och kassatransaktioner begränsas till finansiella institutioner med hög kreditvärdighet. ÅF har historiskt sett haft små kreditförluster.

### Finansieringsrisk

Med finansieringsrisk avses risken att finansiering inte alls kan erhållas, eller endast till kraftigt ökade kostnader. Försiktighet i hantering av finansieringsrisk innebär för ÅF att inneha tillräckliga likvida medel och avtalade kreditmöjligheter. Koncernen har kreditfaciliteter uppgående till 1 500 MSEK varav 742 MSEK är outnyttjade per balansdagen.

### Känslighetsanalys

#### Ränta

Av koncernens upplåning på balansdagen utgör lån med rörlig ränta 100 procent av total upplåning. En ränteförändring av den årliga genomsnittsräntan på dessa lån med +/- 1 procent påverkar räntekostnaderna med +/- 9,6 MSEK.

forts. Not 11

## Valuta

Av koncernens resultat före skatt kommer 21 (27) procent från utländska enheter varav 11 (10) procent kommer från enheter med lokal valuta i NOK och 4 (9) procent med lokal valuta i CHF. En förändring av genomsnittskursen för NOK för 2014 med +/- 0,25 SEK hade påverkat resultatet före skatt +/- 18 MSEK och en förändring av CHF med +/- 0,25 SEK hade påverkat resultatet före skatt med +/- 1 MSEK.

| Valutakurser | 2014-12-31 | 2013-12-31 |
|--------------|------------|------------|
| CHF          | 7,91       | 7,29       |
| CZK          | 0,34       | 0,33       |
| DKK          | 1,28       | 1,20       |
| EUR          | 9,52       | 8,94       |
| NOK          | 1,05       | 1,06       |

| 2014                                             |                                           |                                                                                  |                          |                     |                       |                |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------|-----------------------|----------------|
| Koncernen 2014                                   | Derivat som används i säkringsredovisning | Finansiella tillgångar/skulder värderade till verkligt värde via resultaträkning | Kund- och lånefordringar | Finansiella skulder | Summa redovisat värde | Verkligt värde |
| Finansiella placeringar (nivå 3)                 |                                           | 0,7                                                                              |                          |                     | 0,7                   | 0,7            |
| Långfristiga fordringar                          |                                           |                                                                                  | 2,3                      |                     | 2,3                   | 2,3            |
| Kundfordringar                                   |                                           |                                                                                  | 1 623,2                  |                     | 1 623,2               | 1 623,2        |
| Upparbetade men ej fakturerade intäkter          |                                           |                                                                                  | 672,5                    |                     | 672,5                 | 672,5          |
| Valutaderivat (nivå 2)                           | 7,0                                       |                                                                                  |                          |                     | 7,0                   | 7,0            |
| Likvida medel                                    |                                           |                                                                                  | 178,4                    |                     | 178,4                 | 178,4          |
| <b>Summa</b>                                     | <b>7,0</b>                                | <b>0,7</b>                                                                       | <b>2 476,4</b>           | <b>—</b>            | <b>2 484,1</b>        | <b>2 484,1</b> |
| Långfristiga lån och krediter                    |                                           |                                                                                  |                          | 611,3               | 611,3                 | 611,3          |
| Övriga långfristiga skulder                      |                                           |                                                                                  |                          | 0,7                 | 0,7                   | 0,7            |
| Kortfristiga lån och krediter                    |                                           |                                                                                  |                          | 353,8               | 353,8                 | 353,8          |
| Leverantörsskulder                               |                                           |                                                                                  |                          | 535,2               | 535,2                 | 535,2          |
| Upplupna kostnader underleverantörer             |                                           |                                                                                  |                          | 125,7               | 125,7                 | 125,7          |
| Valutaderivat (nivå 2)                           | 9,4                                       |                                                                                  |                          |                     | 9,4                   | 9,4            |
| Villkorad köpeskilling (nivå 3) – övriga skulder |                                           | 342,2                                                                            |                          |                     | 342,2                 | 342,2          |
| <b>Summa</b>                                     | <b>9,4</b>                                | <b>342,2</b>                                                                     | <b>—</b>                 | <b>1 626,6</b>      | <b>1 978,3</b>        | <b>1 978,3</b> |

| 2013                                             |                                           |                                                                                  |                          |                     |                       |                |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------|-----------------------|----------------|
| Koncernen 2013                                   | Derivat som används i säkringsredovisning | Finansiella tillgångar/skulder värderade till verkligt värde via resultaträkning | Kund- och lånefordringar | Finansiella skulder | Summa redovisat värde | Verkligt värde |
| Finansiella placeringar (nivå 3)                 |                                           | 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          |
| <b>Summa</b>                                     | <b>2,0</b>                                | <b>0,7</b>                                                                       | <b>2 426,6</b>           | <b>—</b>            | <b>2 429,3</b>        | <b>2 429,3</b> |
| 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          |
| Upplupna kostnader underleverantörer             |                                           |                                                                                  |                          | 109,3               | 109,3                 | 109,3          |
| Valutaderivat (nivå 2)                           | 3,7                                       |                                                                                  |                          |                     | 3,7                   | 3,7            |
| Villkorad köpeskilling (nivå 3) – övriga skulder |                                           | 398,0                                                                            |                          |                     | 398,0                 | 398,0          |
| <b>Summa</b>                                     | <b>3,7</b>                                | <b>398,0</b>                                                                     | <b>—</b>                 | <b>1 618,9</b>      | <b>2 020,6</b>        | <b>2 020,6</b> |

| 2014                                  |                                           |                                                                                  |                          |                     |                       |                |
|---------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------|-----------------------|----------------|
| Moderbolaget 2014                     | Derivat som används i säkringsredovisning | Finansiella tillgångar/skulder värderade till verkligt värde via resultaträkning | Kund- och lånefordringar | Finansiella skulder | Summa redovisat värde | Verkligt värde |
| Kundfordringar                        |                                           |                                                                                  | 73,9                     |                     | 73,9                  | 73,9           |
| Valutaderivat (nivå 2)                | 7,0                                       |                                                                                  |                          |                     | 7,0                   | 7,0            |
| Kassa och bank                        |                                           |                                                                                  | 26,9                     |                     | 26,9                  | 26,9           |
| <b>Summa</b>                          | <b>7,0</b>                                | <b>—</b>                                                                         | <b>100,8</b>             | <b>—</b>            | <b>107,8</b>          | <b>107,8</b>   |
| Långfristig skuld till kreditinstitut |                                           |                                                                                  |                          | 500,0               | 500,0                 | 500,0          |
| Övriga långfristiga skulder           |                                           |                                                                                  |                          | 70,6                | 70,6                  | 70,6           |
| Kortfristig skuld till kreditinstitut |                                           |                                                                                  |                          | 257,5               | 257,5                 | 257,5          |
| Övriga kortfristiga skulder           |                                           |                                                                                  |                          | 84,7                | 84,7                  | 84,7           |
| Leverantörsskulder                    |                                           |                                                                                  |                          | 97,0                | 97,0                  | 97,0           |
| Valutaderivat (nivå 2)                | 8,6                                       |                                                                                  |                          |                     | 8,6                   | 8,6            |
| <b>Summa</b>                          | <b>8,6</b>                                | <b>—</b>                                                                         | <b>—</b>                 | <b>1 009,8</b>      | <b>1 018,4</b>        | <b>1 018,4</b> |

| Moderbolaget 2013                     | 2013                                      |                                                                                  |                          |                     |                       |                |
|---------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------|-----------------------|----------------|
|                                       | Derivat som används i säkringsredovisning | Finansiella tillgångar/skulder värderade till verkligt värde via resultaträkning | Kund- och lånefordringar | Finansiella skulder | Summa redovisat värde | Verkligt värde |
| Kundfordringar                        |                                           |                                                                                  | 79,1                     |                     | 79,1                  | 79,1           |
| Valutaderivat (nivå 2)                | 1,6                                       |                                                                                  |                          |                     | 1,6                   | 1,6            |
| Kassa och bank                        |                                           |                                                                                  | 29,1                     |                     | 29,1                  | 29,1           |
| <b>Summa</b>                          | <b>1,6</b>                                | <b>—</b>                                                                         | <b>108,2</b>             | <b>—</b>            | <b>109,8</b>          | <b>109,8</b>   |
| 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          |
| Leverantörsskulder                    |                                           |                                                                                  |                          | 91,5                | 91,5                  | 91,5           |
| Valutaderivat (nivå 2)                | 3,7                                       |                                                                                  |                          |                     | 3,7                   | 3,7            |
| <b>Summa</b>                          | <b>3,7</b>                                | <b>—</b>                                                                         | <b>—</b>                 | <b>1 068,0</b>      | <b>1 071,6</b>        | <b>1 071,6</b> |

### Beräkning av verkligt värde

Verkligt värde överensstämmer med redovisat värde, förutom för kortfristiga skulder till kreditinstitut med fast ränta. För 2014 noterades ingen betydande avvikelse.

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

#### Derivatinstrument

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

#### 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. Den villkorade köpeskillingen kan maximalt uppgå till 1 100 MSEK.

#### Advansia

Redovisad villkorad köpeskilling uppgår till 100 MNOK, maximal villkorad köpeskilling uppgår till 125 MNOK. Den viktigast parametern vid beräkningen av den villkorade köpeskillingen är EBIT-tillväxten inom ÅFs verksamhet i Norge.

### Förfallostruktur finansiella skulder

|                                      | 2014    |          |        |        |
|--------------------------------------|---------|----------|--------|--------|
|                                      | 0–6 mån | 6–12 mån | 1–5 år | > 5 år |
| Banklån SEK                          | —       | 258      | 500    | —      |
| Banklån CHF                          | —       | —        | 32     | —      |
| Konvertibla skuldebrev               | —       | 85       | 71     | —      |
| Finansiella leasingsskulder          | 5       | 6        | 8      | —      |
| Villkorad köpeskilling               | 165     | —        | 179    | —      |
| Leverantörsskulder                   | 536     | —        | —      | —      |
| Upplupna kostnader underleverantörer | 126     | —        | —      | —      |
| Räntor                               | 6       | 3        | 11     | —      |

|                                      | 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     | —      |

### Kundfordringar

| Åldersanalys kundfordringar som är förfallna men inte nedskrivna | Koncernen    |              | Moderbolaget |            |
|------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|------------|
|                                                                  | 2014         | 2013         | 2014         | 2013       |
| < 30 dgr                                                         | 131,6        | 105,3        | 0,0          | —          |
| 30–90 dgr                                                        | 35,1         | 38,1         | —            | —          |
| 91–180 dgr                                                       | 27,3         | 27,6         | —            | 0,2        |
| > 180 dgr                                                        | 15,2         | 7,2          | —            | —          |
| <b>Total</b>                                                     | <b>209,2</b> | <b>178,3</b> | <b>0,0</b>   | <b>0,2</b> |

| Avsättning för osäkra fordringar   | Koncernen   |             | Moderbolaget |          |
|------------------------------------|-------------|-------------|--------------|----------|
|                                    | 2014        | 2013        | 2014         | 2013     |
| Avsättning vid årets början        | 36,0        | 28,6        | —            | —        |
| Reservering för befarade förluster | 28,5        | 19,7        | —            | —        |
| Konstaterade förluster             | –3,8        | –3,2        | —            | —        |
| Återvunna förluster                | –8,2        | –8,7        | —            | —        |
| Avyttrade företag                  | –12,1       | —           | —            | —        |
| Valutakursdifferenser              | –0,9        | –0,5        | —            | —        |
| <b>Avsättning vid årets slut</b>   | <b>39,4</b> | <b>36,0</b> | <b>—</b>     | <b>—</b> |

### Kreditkvalitet

Kundkreditrisk hanteras i varje dotterbolag i enlighet med en centralt upprättad kreditpolicy. Utestående kundfordringar bevakas och rapporteras regelbundet inom varje bolag och inom koncernen. Reservering har gjorts efter individuell bedömning. Bedömningarna av det värde som förväntas erhållas baseras på noggranna analyser avseende kundernas betalningsförmåga och marknaderna de verkar på. ÅFs tio största kunder, som står för 36 procent av koncernens omsättning, är samtliga stora internationella företag eller statliga institutioner.

**Lån och krediter**

| Koncernen                   | 2014         | 2013         |
|-----------------------------|--------------|--------------|
| <b>Långfristiga skulder</b> |              |              |
| Banklån                     | 532,3        | 450,7        |
| Personalkonvertibel         | 70,6         | 150,2        |
| Finansiella leasingsskulder | 8,4          | 7,0          |
|                             | <b>611,3</b> | <b>607,8</b> |
| <b>Kortfristiga skulder</b> |              |              |
| Banklån                     | 257,8        | 407,6        |
| Personalkonvertibel         | 84,7         | —            |
| Finansiella leasingsskulder | 11,3         | 8,8          |
|                             | <b>353,8</b> | <b>416,4</b> |

Under året refinansierade ÅF sin låneportfölj genom att teckna en ny revolverande kreditfacilitet uppgående till 1 000 MSEK, med en löptid på tre år med option på ytterligare två år, och en ny checkräkningskredit uppgående till 500 MSEK.

ÅF har därmed kreditfaciliteter uppgående till 1 500 MSEK, varav 758 MSEK är utnyttjade per balansdagen.

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.

**Villkor och återbetalningstider**

| Koncernen                   | 2014         |                              |                 |             |                |
|-----------------------------|--------------|------------------------------|-----------------|-------------|----------------|
|                             | Räntesats, % | Nom. belopp i originalvaluta | Redovisat värde | Förfall, år | Verkligt värde |
| <b>Långfristiga banklån</b> |              |                              |                 |             |                |
| Sverige, SEK, rörlig ränta  | 1,11         | 500,0                        | 500,0           | 2017        | 500,0          |
| Schweiz, CHF, fast ränta    | 1,90         | 4,0                          | 31,6            | 2016        | 31,6           |
| Övriga                      |              | 0,6                          | 0,6             |             | 0,6            |
|                             |              |                              | <b>532,2</b>    |             | <b>532,2</b>   |
| <b>Kortfristiga banklån</b> |              |                              |                 |             |                |
| Sverige, SEK, rörlig ränta  | 0,49         | 189,7                        | 189,7           | 2015        | 189,7          |
| Sverige, SEK, rörlig ränta  | 0,60         | 67,8                         | 67,8            | 2015        | 67,8           |
| Övriga                      |              |                              | 0,3             |             | 0,3            |
|                             |              |                              | <b>257,8</b>    |             | <b>257,8</b>   |

| Koncernen                   | 2013         |                              |                 |             |                |
|-----------------------------|--------------|------------------------------|-----------------|-------------|----------------|
|                             | Räntesats, % | Nom. belopp i originalvaluta | Redovisat värde | Förfall, år | Verkligt värde |
| <b>Långfristiga banklån</b> |              |                              |                 |             |                |
| Sverige, SEK, rörlig ränta  | 2,64         | 450,0                        | 450,0           | 2015        | 450,0          |
| Övriga                      |              | 0,7                          | 0,7             |             | 0,7            |
|                             |              |                              | <b>450,7</b>    |             | <b>450,7</b>   |
| <b>Kortfristiga banklån</b> |              |                              |                 |             |                |
| 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            |
|                             |              |                              | <b>407,6</b>    |             | <b>407,6</b>   |

**Villkorade köpeskillningar**

| Förändring villkorad köpeskillning                               | 2014         | 2013         |
|------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Ingående balans                                                  | 398,0        | 673,7        |
| Bedömda skulder vid förvärv                                      | 40,7         | 100,6        |
| Betalningar                                                      | -67,2        | -48,2        |
| Värdeförändringar redovisade i övriga rörelseintäkter - Advansia | -26,3        | —            |
| Värdeförändringar redovisade i övriga rörelseintäkter - övriga   | -4,5         | -144,5       |
| Värdeförändringar redovisat mot goodwill - Advansia              | —            | 58,2         |
| Värdeförändringar redovisat mot goodwill - övriga                | 3,8          | -232,4       |
| Diskontering                                                     | 1,2          | —            |
| Valutakursdifferenser                                            | -3,6         | -9,4         |
| <b>Utgående balans</b>                                           | <b>342,2</b> | <b>398,0</b> |

**12 Immateriella anläggningstillgångar**

| Koncernen                               | Goodwill       |                | Utvecklingsutgifter |            | Kundrelationer |              | Övriga immateriella tillgångar |             | Total          |                |
|-----------------------------------------|----------------|----------------|---------------------|------------|----------------|--------------|--------------------------------|-------------|----------------|----------------|
|                                         | 2014           | 2013           | 2014                | 2013       | 2014           | 2013         | 2014                           | 2013        | 2014           | 2013           |
| Anskaffningsvärde                       | 3 959,3        | 3 868,2        | 12,7                | 11,4       | 329,2          | 326,4        | 157,8                          | 141,1       | 4 459,0        | 4 347,0        |
| Akkumulerade avskrivningar              | -2,7           | -2,7           | -9,3                | -6,4       | -35,2          | -17,1        | -102,8                         | -82,1       | -150,1         | -108,3         |
| Akkumulerade nedskrivningar             | -31,7          | -94,5          | -0,8                | —          | —              | —            | —                              | —           | -32,6          | -94,5          |
| <b>Redovisat värde</b>                  | <b>3 924,9</b> | <b>3 771,0</b> | <b>2,6</b>          | <b>5,0</b> | <b>294,0</b>   | <b>309,3</b> | <b>54,9</b>                    | <b>59,0</b> | <b>4 276,4</b> | <b>4 144,2</b> |
| Ingående redovisat värde                | 3 771,0        | 3 875,9        | 5,0                 | 4,6        | 309,3          | 322,1        | 59,0                           | 60,7        | 4 144,3        | 4 263,3        |
| Anskaffningar                           | —              | —              | 1,0                 | 1,9        | —              | —            | 13,9                           | 14,8        | 14,9           | 16,7           |
| Avyttringar och utrangeringar           | —              | —              | —                   | —          | —              | —            | -1,8                           | -1,0        | -1,8           | -1,0           |
| Rörelseförvärv                          | 108,0          | 197,6          | —                   | —          | 2,3            | 5,9          | 4,6                            | 5,0         | 114,9          | 208,5          |
| Förändringar av villkorad köpeskillning | 3,8            | -173,9         | —                   | —          | —              | —            | —                              | —           | 3,8            | -173,9         |
| Årets avskrivningar                     | —              | —              | -2,6                | -2,7       | -17,6          | -17,2        | -21,0                          | -18,7       | -41,2          | -38,7          |
| Årets nedskrivningar                    | —              | -94,5          | -0,8                | —          | —              | —            | —                              | —           | -0,8           | -94,5          |
| Valutakursdifferenser                   | 42,0           | -34,1          | 0,1                 | 1,2        | 0,0            | -1,4         | 0,1                            | -1,9        | 42,3           | -36,2          |
| <b>Utgående redovisat värde</b>         | <b>3 924,9</b> | <b>3 771,0</b> | <b>2,6</b>          | <b>5,0</b> | <b>294,0</b>   | <b>309,3</b> | <b>54,9</b>                    | <b>59,0</b> | <b>4 276,4</b> | <b>4 144,2</b> |

**Koncernen**

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

Goodwill har allokerats till kassagenererande enheter. 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.

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 2014 har beräknats till 10 (10) procent före skatt och 8 (8) procent efter skatt. De prognostiserade kassaflödena har nuvärdesberäknats. De genomförda prövningarna har inte visat på något behov av nedskrivning.

Diskonteringsräntan varierar mellan kassagenererande enheter, se tabell på nästa sida.

| Kassagenererande enhet                         | Diskonteringsränta<br>före skatt, % |      |
|------------------------------------------------|-------------------------------------|------|
|                                                | 2014                                | 2013 |
| Division Industry                              | 9,8                                 | 10,2 |
| Division Infrastructure                        | 9,8                                 | 10,2 |
| Division International – Finland               | 9,6                                 | 10,2 |
| Division International – Schweiz               | 8,3                                 | 8,9  |
| Division International – Spanien <sup>1)</sup> | 9,9                                 | 10,4 |
| Division International – Tjeckien              | 10,2                                | 11,2 |
| Division Technology                            | 9,8                                 | 10,2 |

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

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

| Kassagenererande enhet           | 2014           | 2013           |
|----------------------------------|----------------|----------------|
| Division Industry                | 1 082,7        | 1 013,3        |
| Division Infrastructure          | 1 018,8        | 871,4          |
| Division International – Finland | 182,6          | 176,4          |
| Division International – Schweiz | 320,8          | 294,7          |
| Division Technology              | 1 209,5        | 1 209,3        |
| Övriga                           | 110,4          | 205,8          |
| <b>Totalt</b>                    | <b>3 924,9</b> | <b>3 771,0</b> |

## 13 Materiella anläggningstillgångar

| Koncernen                       | Inventarier, verktyg<br>och installationer |              | Byggnader och mark |              | Total        |              |
|---------------------------------|--------------------------------------------|--------------|--------------------|--------------|--------------|--------------|
|                                 | 2014                                       | 2013         | 2014               | 2013         | 2014         | 2013         |
| Anskaffningsvärde               | 327,8                                      | 242,3        | 199,9              | 184,4        | 527,7        | 426,6        |
| Ackumulerade avskrivningar      | -134,6                                     | -98,4        | -46,8              | -38,6        | -181,3       | -136,9       |
| <b>Redovisat värde</b>          | <b>193,2</b>                               | <b>143,9</b> | <b>153,1</b>       | <b>145,8</b> | <b>346,4</b> | <b>289,7</b> |
| Ingående redovisat värde        | 143,9                                      | 132,4        | 145,8              | 146,9        | 289,7        | 279,3        |
| Anskaffningar                   | 97,8                                       | 53,3         | —                  | 0,4          | 97,8         | 53,6         |
| Avyttringar och utrangeringar   | -6,6                                       | -6,4         | —                  | -0,2         | -6,6         | -6,5         |
| Rörelseförvärv                  | 1,2                                        | 1,2          | —                  | —            | 1,2          | 1,2          |
| Årets avskrivningar             | -44,2                                      | -36,4        | -4,8               | -4,5         | -49,0        | -40,9        |
| Valutakursdifferenser           | 1,1                                        | -0,2         | 12,1               | 3,2          | 13,3         | 3,0          |
| <b>Utgående redovisat värde</b> | <b>193,2</b>                               | <b>143,9</b> | <b>153,1</b>       | <b>145,8</b> | <b>346,4</b> | <b>289,7</b> |

### Koncernen

#### Finansiell leasing

Inventarier som innehas under finansiella leasingavtal ingår i koncernen med ett redovisat värde om 19,7 (15,8) MSEK.

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

Se även not 11 Finansiella tillgångar och skulder.

### Moderbolaget

|                                 | Immateriella tillgångar |             |
|---------------------------------|-------------------------|-------------|
|                                 | 2014                    | 2013        |
| Anskaffningsvärde               | 39,2                    | 31,1        |
| Ackumulerade avskrivningar      | -23,4                   | -15,7       |
| <b>Redovisat värde</b>          | <b>15,8</b>             | <b>15,4</b> |
| Ingående redovisat värde        | 15,4                    | 9,4         |
| Anskaffningar                   | 10,6                    | 12,7        |
| Avyttringar och utrangeringar   | -1,7                    | —           |
| Årets avskrivningar             | -8,6                    | -6,7        |
| <b>Utgående redovisat värde</b> | <b>15,8</b>             | <b>15,4</b> |

### Moderbolaget

|                                 | Inventarier, verktyg<br>och installationer |             |
|---------------------------------|--------------------------------------------|-------------|
|                                 | 2014                                       | 2013        |
| Anskaffningsvärde               | 167,9                                      | 129,0       |
| Ackumulerade avskrivningar      | -80,9                                      | -69,4       |
| <b>Redovisat värde</b>          | <b>86,9</b>                                | <b>59,7</b> |
| Ingående redovisat värde        | 59,7                                       | 53,8        |
| Anskaffningar                   | 42,6                                       | 21,3        |
| Avyttringar och utrangeringar   | -1,9                                       | -5,7        |
| Årets avskrivningar             | -13,4                                      | -9,7        |
| <b>Utgående redovisat värde</b> | <b>86,9</b>                                | <b>59,7</b> |

## 14 Andelar i intresseföretag och samarbetsarrangemang

|                                               | Koncernen  |            | Moderbolaget |          |
|-----------------------------------------------|------------|------------|--------------|----------|
|                                               | 2014       | 2013       | 2014         | 2013     |
| Redovisat värde vid årets ingång              | 1,1        | 5,9        | —            | 7,3      |
| Andelar i joint ventures resultat efter skatt | 0,2        | 0,7        | —            | —        |
| Resultat vid avyttring av intresseföretag     | —          | -5,6       | —            | -7,3     |
| Omräkningsdifferens                           | 0,1        | 0,1        | —            | —        |
| <b>Redovisat värde vid årets utgång</b>       | <b>1,4</b> | <b>1,1</b> | <b>—</b>     | <b>—</b> |

|                        | Land    | Kategori            | Projekt     |
|------------------------|---------|---------------------|-------------|
| FEM Consult I/S        | Danmark | Joint venture       | Tunnel      |
| Sweco ÅF Healthcare AB | Sverige | Joint venture       | Sjukhus     |
| Förbifart Stockholm    | Sverige | Gemensam verksamhet | Väg         |
| Ostlänken              | Sverige | Gemensam verksamhet | Järnväg     |
| Fennovoima             | Finland | Gemensam verksamhet | Kärnkraft   |
| Atdorf                 | Schweiz | Gemensam verksamhet | Vattenkraft |
| Stanari                | Schweiz | Gemensam verksamhet | Kraftvärme  |
| Jerada                 | Schweiz | Gemensam verksamhet | Kraftvärme  |

## 15 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

|                              | Koncernen   |             | Moderbolaget |             |
|------------------------------|-------------|-------------|--------------|-------------|
|                              | 2014        | 2013        | 2014         | 2013        |
| Hyra                         | 45,9        | 41,1        | 42,5         | 37,7        |
| Support- och underhållsavtal | 9,4         | 8,0         | 7,6          | 5,9         |
| Övrigt                       | 40,4        | 38,8        | 14,8         | 13,3        |
|                              | <b>95,7</b> | <b>87,9</b> | <b>64,9</b>  | <b>56,9</b> |

## 16 Eget kapital

### Koncernen

Det totala antalet aktier som uppgår till 78 204 970 per 2014-12-31 fördelas på 3 217 752 aktier av serie A (10 röster per aktie) och 74 987 218 serie B (1 röst per aktie). Antalet aktier kan uppgå till maximalt ett hundra miljoner (100 000 000).

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 2014, 953 094 B-aktier i eget förvar. Dessa är ej utdelningsberättigade. Under januari 2014 drogs 383 650 (motsvarar 767 300 efter split) egna B-aktier in.

De utdelningar som betalades ut under 2014 och 2013 uppgick till 251,9 MSEK (3,25 kronor per aktie) respektive 214,6 MSEK (2,75 kronor per aktie). På årsstämman den 29 april 2015 kommer en utdelning avseende år 2014 på 3,50 kronor per aktie, totalt 270,4 MSEK att föreslås. Den föreslagna utdelningen har inte redovisats i dessa finansiella rapporter.

Aktiernas kvotvärde är 2,50 (5,00) kronor.

| Reserver Koncernen                                  | Omräknings-reserv | Säkrings-reserv | Summa reserver |
|-----------------------------------------------------|-------------------|-----------------|----------------|
| <b>Ingående balans per 2013-01-01</b>               | <b>54,4</b>       | <b>0,9</b>      | <b>55,3</b>    |
| Årets valutakursdifferenser                         | -39,3             | —               | -39,3          |
| Kassaflödessäkringar                                | —                 | -0,4            | -0,4           |
| Skatt                                               | —                 | 0,3             | 0,3            |
| <b>Utgående balans per 2013-12-31</b>               | <b>15,1</b>       | <b>0,7</b>      | <b>15,8</b>    |
| <b>Ingående balans per 2014-01-01</b>               | <b>15,1</b>       | <b>0,7</b>      | <b>15,8</b>    |
| Årets valutakursdifferenser                         | 58,2              | —               | 58,2           |
| Omräkningsdifferenser överförda till årets resultat | 32,0              | —               | 32,0           |
| Kassaflödessäkringar                                | —                 | -0,9            | -0,9           |
| Skatt                                               | —                 | 0,2             | 0,2            |
| <b>Utgående balans per 2014-12-31</b>               | <b>105,4</b>      | <b>0,0</b>      | <b>105,4</b>   |

### Kapitalhantering

Kapital definieras som totalt eget kapital, vilket motsvarar vad som är redovisat som eget kapital i koncernens balansräkning. ÅFs målsättning är att koncernen över tid ska vara nettoskuldssatt. Nettoskulden ska dock ej överstiga 40 procent av eget kapital. Per den 31 december 2014 uppgick nettoskuldssättningsgraden till 22,0 (23,2) 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 2014 är nettoskulden/EBITDA 1,0 (1,0).

Externa krav finns i avtalen rörande banklånen, ytterligare upplysningar avseende dessa lämnas i not 11.

Inga förändringar har skett i kapitalkraven under året.

**Poster inom eget kapital****Övrigt tillskjutet kapital**

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

**Omräkningsreserv**

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

**Säkringsreserv**

Säkringsreserven innefattar den effektiva andelen av den ackumulerade nettoförändringen av verkligt värde på ett kassaflödessäkringsinstrument 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 egetkapitalpost.

**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**

Balanserade vinstmedel utgörs av föregående års fria egna kapital efter en eventuell reservfundsavsättning och efter att en eventuell vinstutdelning lämnats. Det 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 Pensionsförpliktelser

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

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

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

**Alecta**

För tjänstemän i Sverige tryggs ITP 2-planens förmånsbestämda pensionsåtaganden för ålders- och familjepension genom en försäkring i Alecta. Enligt ett uttalande från Rådet för finansiell rapportering, UFR3, är detta en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. För räkenskapsåret 2014 har bolaget inte haft tillgång till sådan information som gör det möjligt att redovisa denna plan som en förmånsbestämd plan. Pensionsplanen enligt ITP som tryggs genom en försäkring i Alecta redovisas därför som en avgiftsbestämd plan.

Årets avgifter för pensionsförsäkringar som är tecknade i Alecta uppgår till 221,3 (190,7) MSEK. Alectas överskott kan fördelas till försäkrings-

tagarna och/eller de försäkrade. Vid utgången av 2014 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 143 (148) 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 premierreduktioner.

**Koncernen****Förmånsbestämda planer**

|                                          | 2014         | 2013         |
|------------------------------------------|--------------|--------------|
| Nuvärde av fonderade förpliktelser       | -441,9       | -351,9       |
| Verkligt värde på förvaltningstillgångar | 424,9        | 409,5        |
|                                          | <b>-17,1</b> | <b>57,6</b>  |
| Nuvärdet av ofonderade förpliktelser     | -66,1        | -64,8        |
| Effekt av tillgångstak                   | —            | -9,7         |
|                                          | <b>-83,2</b> | <b>-16,9</b> |
| Tillgång redovisad i balansräkningen     | —            | 47,9         |
| Skuld redovisad i balansräkningen        | -83,2        | -64,8        |
|                                          | <b>-83,2</b> | <b>-16,9</b> |

## Förändring av den förmånsbestämda nettoskulden

|                                                          | 2014                               |                          |                        |              | 2013                               |                          |                        |              |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------------|--------------|------------------------------------|--------------------------|------------------------|--------------|
|                                                          | Nuvärde av förvaltnings-tillgången | Nuvärde av förpliktelsen | Effekt av tillgångstak | Totalt       | Nuvärde av förvaltnings-tillgången | Nuvärde av förpliktelsen | Effekt av tillgångstak | Totalt       |
| Ingående balans                                          | 409,5                              | -416,7                   | -9,7                   | -16,9        | 758,8                              | -876,7                   | —                      | -117,9       |
| Kostnader för tjänstgöring under innevarande år          | —                                  | -14,1                    | —                      | -14,1        | —                                  | -14,6                    | —                      | -14,6        |
| Kostnader för tjänstgöring under tidigare år             | —                                  | —                        | —                      | —            | —                                  | 5,3                      | —                      | 5,3          |
| Vinst vid reglering                                      | —                                  | —                        | —                      | —            | -403,2                             | 439,1                    | —                      | 35,9         |
| Förändring särskild löneskatt (Sverige)                  | —                                  | -0,9                     | —                      | -0,9         | —                                  | -2,5                     | —                      | -2,5         |
| Ränteutgifter/kostnader                                  | 8,1                                | -8,9                     | -0,2                   | -1,1         | 15,3                               | -18,2                    | —                      | -2,9         |
| Övrigt                                                   | —                                  | -0,2                     | —                      | -0,2         | —                                  | -0,2                     | —                      | -0,2         |
| Avkastning från förvaltningstillgångar (exklusive ränta) | 18,6                               | —                        | —                      | 18,6         | 45,6                               | —                        | —                      | 45,6         |
| Aktuariella vinster/förluster                            | —                                  | -96,6                    | —                      | -96,6        | —                                  | 18,9                     | —                      | 18,9         |
| Effekt av ändrad IAS 19                                  | —                                  | —                        | —                      | —            | —                                  | 5,9                      | —                      | 5,9          |
| Förändring i tillgångstak (exklusive ränta)              | —                                  | —                        | 10,2                   | 10,2         | —                                  | —                        | -9,7                   | -9,7         |
| Valutakursdifferens                                      | 33,5                               | -32,8                    | -0,3                   | 0,4          | 4,0                                | -1,3                     | —                      | 2,7          |
| Inbetalda avgifter från arbetsgivaren                    | 13,6                               | —                        | —                      | 13,6         | 12,7                               | —                        | —                      | 12,7         |
| Inbetalningar från anställda som omfattas av planen      | 12,2                               | -12,2                    | —                      | —            | 11,6                               | -11,6                    | —                      | —            |
| Utbetalda ersättningar                                   | -70,5                              | 74,4                     | —                      | 3,9          | -35,4                              | 39,3                     | —                      | 3,9          |
| <b>Utgående balans</b>                                   | <b>424,9</b>                       | <b>-508,1</b>            | <b>—</b>               | <b>-83,2</b> | <b>409,5</b>                       | <b>-416,7</b>            | <b>-9,7</b>            | <b>-16,9</b> |

## Aktuariella vinster och förluster

|                              | 2014         | 2013        |
|------------------------------|--------------|-------------|
| Finansiella antaganden       | -53,0        | 4,4         |
| Erfarandemässiga justeringar | -43,7        | 14,5        |
| <b>Totalt</b>                | <b>-96,6</b> | <b>18,9</b> |

## Fördelning av förvaltningstillgångar

|                                    | 2014         | 2013         |
|------------------------------------|--------------|--------------|
| Kassa och kassaliknande tillgångar | 3,9          | 13,6         |
| Egetkapitalinstrument              | 159,5        | 151,4        |
| Skuldinstrument                    | 172,3        | 151,4        |
| Fastigheter                        | 74,6         | 67,3         |
| Övrigt                             | 14,5         | 25,8         |
| <b>Totalt</b>                      | <b>424,9</b> | <b>409,5</b> |

Samtliga tillgångar har ett noterat marknadspris.

## Antaganden för förmånsbestämda förpliktelser

| Sverige                         | 2014 | 2013 |
|---------------------------------|------|------|
| Diskonteringsränta, %           | 2,75 | 3,5  |
| Framtida ökning av pensioner, % | 1,5  | 1,75 |
| Schweiz                         | 2014 | 2013 |
| Diskonteringsränta, %           | 0,8  | 2,1  |
| Framtida ökning av pensioner, % | 0,0  | 0,0  |
| Framtida löneökningar, %        | 1,0  | 1,0  |

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

## Känslighetsanalys av pensionsförpliktelsen

|                    | Sverige                |                  | Schweiz                |                  |
|--------------------|------------------------|------------------|------------------------|------------------|
|                    | Förändring i antagande | Ökning/minskning | Förändring i antagande | Ökning/minskning |
| Diskonteringsränta | +/-0,25%               | +/-2             | +/- 0,25%              | +19/-18          |
| Löneökningstakt    | —                      | —                | +/- 0,25%              | +3/-2            |

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

Inbetalningar till planer förväntas uppgå till 14 MSEK kommande år.

Genomsnittligt återstående löptid uppgår till 21,0 år för den svenska planen och 17,1 år för den i Schweiz.

## Avgiftsbestämda planer

|                                                         | Koncernen |       | Moderbolaget |      |
|---------------------------------------------------------|-----------|-------|--------------|------|
|                                                         | 2014      | 2013  | 2014         | 2013 |
| Kostnader för avgiftsbestämda planer (inklusive Alecta) | 388,4     | 364,2 | 14,1         | 11,8 |

## Moderbolaget

## Förmånsbestämda planer

|                                                        | 2014        | 2013        |
|--------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Nuvärdet av ofonderade förpliktelser                   | 22,4        | 24,5        |
| <b>Netto redovisat avseende förmånsbestämda planer</b> | <b>22,4</b> | <b>24,5</b> |
| Härv kreditförsäkrat via FPG/PRI                       | 22,4        | 24,5        |

## Förändringar av förpliktelserna under året

|                                                                    | 2014        | 2013        |
|--------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Kapitalvärdet av pensionsförpliktelser vid ingången av året        | 24,5        | 26,0        |
| Kostnad exklusive räntekostnad som belastat resultatet             | -1,1        | -0,1        |
| Räntekostnad                                                       | 1,3         | 1,0         |
| Utbetalning av pensioner                                           | -2,3        | -2,4        |
| <b>Kapitalvärdet av pensionsförpliktelser vid utgången av året</b> | <b>22,4</b> | <b>24,5</b> |

## 18 Övriga avsättningar

### Förändring avsättningar som är långfristiga

|                                                      | 2014        | 2013        |
|------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Redovisat värde vid periodens ingång                 | 17,1        | 12,4        |
| Avsättningar under perioden                          | 6,1         | 11,6        |
| Upplösning under perioden                            | -1,0        | -1,3        |
| Belopp som tagits i anspråk under perioden           | -3,6        | -2,2        |
| Omföring från långfristiga till kortfristiga skulder | -5,0        | -3,4        |
| Valutakursdifferenser                                | -1,0        | —           |
| <b>Redovisat värde vid periodens utgång</b>          | <b>12,6</b> | <b>17,1</b> |

### Förändring avsättningar som är kortfristiga

|                                                      | Omstrukturering |             | Övrigt     |             | Total       |             |
|------------------------------------------------------|-----------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|
|                                                      | 2014            | 2013        | 2014       | 2013        | 2014        | 2013        |
| Redovisat värde vid periodens ingång                 | 10,6            | 2,0         | 11,3       | 2,6         | 21,9        | 4,6         |
| Avsättningar under perioden                          | 4,9             | 48,0        | 9,6        | 5,9         | 14,5        | 53,9        |
| Upplösning under perioden                            | —               | —           | —          | -0,1        | —           | -0,1        |
| Belopp som tagits i anspråk under perioden           | -13,2           | -39,4       | -16,7      | -0,6        | -29,9       | -39,9       |
| Omföring från långfristiga till kortfristiga skulder | —               | —           | 5,0        | 3,4         | 5,0         | 3,4         |
| Valutakursdifferenser                                | —               | —           | 0,2        | —           | 0,2         | —           |
| <b>Redovisat värde vid periodens utgång</b>          | <b>2,3</b>      | <b>10,6</b> | <b>9,5</b> | <b>11,3</b> | <b>11,8</b> | <b>21,9</b> |

### Moderbolaget

#### Övriga avsättningar

|                                             | 2014         | 2013         |
|---------------------------------------------|--------------|--------------|
| <b>Förändring avsättningar</b>              |              |              |
| Redovisat värde vid periodens ingång        | 274,8        | 644,3        |
| Avsättningar under perioden                 | 8,8          | 69,3         |
| Upplösning under perioden                   | -26,3        | -376,8       |
| Belopp som tagits i anspråk under perioden  | -2,1         | -53,2        |
| Valutakursdifferenser                       | -0,8         | -8,8         |
| <b>Redovisat värde vid periodens utgång</b> | <b>254,4</b> | <b>274,8</b> |

Av den redovisade avsättningen avser 252,8 (271,1) MSEK villkorade köpeskillingar som förväntas utbetalas under 2015 och 2016.

## 19 Skatter

### Redovisad i resultaträkningen

| Koncernen                                         | 2014         | 2013         |
|---------------------------------------------------|--------------|--------------|
| <b>Aktuell skatt</b>                              |              |              |
| Periodens skattekostnad                           | 172,5        | 158,1        |
| Justering av skatt hänförlig till tidigare år     | 0,9          | -0,5         |
| <b>Uppskjuten skatt</b>                           |              |              |
| Uppskjuten skattekostnad                          | -6,7         | -5,8         |
| <b>Totalt redovisad skattekostnad i koncernen</b> | <b>166,7</b> | <b>151,8</b> |

| Moderbolaget                                         | 2014       | 2013         |
|------------------------------------------------------|------------|--------------|
| <b>Aktuell skatt</b>                                 |            |              |
| Periodens skattekostnad                              | 0,4        | 110,6        |
| Justering av skatt hänförlig till tidigare år        | 0,4        | —            |
| <b>Uppskjuten skatt</b>                              |            |              |
| Uppskjuten skattekostnad                             | -0,6       | -1,6         |
| <b>Totalt redovisad skattekostnad i moderbolaget</b> | <b>0,3</b> | <b>109,0</b> |

### Avstämning av effektiv skatt

| Koncernen                                                                     | 2014 (%)    | 2014         | 2013 (%)    | 2013         |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
| Resultat före skatt                                                           |             | 720,1        |             | 677,3        |
| Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget                             | 22,0        | 158,4        | 22,0        | 149,0        |
| Effekt av andra skattesatser för utländska dotterföretag                      | -0,1        | -0,8         | 0,5         | 3,5          |
| Ej avdragsgilla kostnader                                                     | 1,2         | 8,6          | 4,0         | 27,3         |
| Ej skattepliktiga intäkter                                                    | -0,2        | -1,2         | -4,5        | -30,4        |
| Effekter av underskottsavdrag utan motsvarande aktivering av uppskjuten skatt | 0,1         | 0,5          | 0,1         | 0,5          |
| Omvärdering av temporära skillnader                                           | -0,5        | -3,4         | —           | —            |
| Effekt av ändrade skattesatser                                                | 0,0         | 0,0          | 0,0         | -0,3         |
| Skatt hänförlig till tidigare år                                              | 0,1         | 0,9          | -0,1        | -0,5         |
| Övrigt                                                                        | 0,5         | 3,5          | 0,4         | 2,7          |
| <b>Redovisad effektiv skatt</b>                                               | <b>23,1</b> | <b>166,7</b> | <b>22,4</b> | <b>151,8</b> |

| Moderbolaget                                      | 2014 (%)   | 2014       | 2013 (%)    | 2013         |
|---------------------------------------------------|------------|------------|-------------|--------------|
| Resultat före skatt                               |            | 594,8      |             | 524,1        |
| Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget | 22,0       | 130,9      | 22,0        | 115,3        |
| Ej avdragsgilla kostnader                         | 0,2        | 1,2        | 5,7         | 29,8         |
| Ej skattepliktiga intäkter                        | -22,3      | -132,3     | -6,6        | -34,6        |
| Skatt hänförlig till tidigare år                  | 0,1        | 0,4        | —           | —            |
| Övrigt                                            | 0,0        | 0,1        | -0,3        | -1,5         |
| <b>Redovisad effektiv skatt</b>                   | <b>0,0</b> | <b>0,3</b> | <b>20,8</b> | <b>109,0</b> |

### Redovisade uppskjutna skattefordringar och -skulder

Uppskjutna skattefordringar och -skulder hänför sig till följande:

| Koncernen                               | Uppskjuten skattefordran |             | Uppskjuten skatteskuld |               | Netto         |               |
|-----------------------------------------|--------------------------|-------------|------------------------|---------------|---------------|---------------|
|                                         | 2014                     | 2013        | 2014                   | 2013          | 2014          | 2013          |
| Anläggningstillgångar                   | 1,6                      | 0,7         | -96,3                  | -108,5        | -94,7         | -107,8        |
| Kortfristiga fordringar och skulder     | 2,9                      | 4,3         | -6,1                   | -2,0          | -3,2          | 2,3           |
| Avsättningar och långfristiga skulder   | 24,1                     | 17,0        | -4,8                   | -5,4          | 19,3          | 11,6          |
| Obeskattade reserver                    | —                        | —           | -44,3                  | -44,1         | -44,3         | -44,1         |
| Underskottsavdrag                       | 0,1                      | 1,7         | —                      | —             | 0,1           | 1,7           |
| <b>Skattefordringar/-skulder</b>        | <b>28,7</b>              | <b>23,7</b> | <b>-151,6</b>          | <b>-160,0</b> | <b>-122,9</b> | <b>-136,3</b> |
| Kvittning                               | -18,4                    | -11,6       | 18,4                   | 11,6          | —             | —             |
| <b>Skattefordringar/-skulder, netto</b> | <b>10,3</b>              | <b>12,1</b> | <b>-133,1</b>          | <b>-148,4</b> | <b>-122,9</b> | <b>-136,3</b> |

**Ej redovisade uppskjutna skattefordringar**

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

| Koncernen                | 2014       | 2013       |
|--------------------------|------------|------------|
| Skattemässiga underskott | 8,2        | 6,6        |
|                          | <b>8,2</b> | <b>6,6</b> |

Uppskjutna skattefordringar har inte redovisats för dessa skattemässiga underskott, då det ännu inte är sannolikt att koncernen kommer att kunna utnyttja dem för avräkning mot framtida beskattningsbara vinster inom en tidsperiod 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<br>1 januari 2014 | Redovisat över<br>resultaträkningen | Redovisat i övrigt<br>totalresultat | Redovisat i<br>eget kapital | Förvärv/Avyttring<br>av rörelse | Balans per<br>31 december 2014 |
|---------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| Anläggningstillgångar                 | -107,8                       | 20,0                                | —                                   | -0,8                        | -6,1                            | -94,7                          |
| Kortfristiga fordringar och skulder   | 2,3                          | -5,7                                | 0,2                                 | —                           | —                               | -3,2                           |
| Avsättningar och långfristiga skulder | 11,6                         | -5,7                                | 13,7                                | -0,3                        | —                               | 19,3                           |
| Obeskattade reserver                  | -44,1                        | -0,2                                | —                                   | —                           | —                               | -44,3                          |
| Underskottsavdrag                     | 1,7                          | -1,7                                | —                                   | —                           | —                               | 0,0                            |
|                                       | <b>-136,3</b>                | <b>6,7</b>                          | <b>13,9</b>                         | <b>-1,1</b>                 | <b>-6,1</b>                     | <b>-122,9</b>                  |

| Koncernen                             | Balans per<br>1 januari 2013 | Redovisat över<br>resultaträkningen | Redovisat i övrigt<br>totalresultat | Redovisat i<br>eget kapital | Förvärv/Avyttring<br>av rörelse | Balans per<br>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                            |
|                                       | <b>-125,0</b>                | <b>5,8</b>                          | <b>-12,4</b>                        | <b>-2,1</b>                 | <b>-2,7</b>                     | <b>-136,3</b>                  |

**20 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter**

|                                 | Koncernen    |              | Moderbolaget |             |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
|                                 | 2014         | 2013         | 2014         | 2013        |
| Personalrelaterade skulder      | 517,7        | 515,0        | 22,7         | 19,2        |
| Upplupna kostnader leverantörer | 125,7        | 109,3        | 0,1          | 0,1         |
| Övrigt                          | 51,9         | 64,0         | 19,3         | 24,9        |
|                                 | <b>695,3</b> | <b>688,3</b> | <b>42,1</b>  | <b>44,2</b> |

## 21 Operationell leasing

### Leasingavtal där företaget är leasetagare

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

### Ikke uppsägningsbara minimileaseavgifter

|                          | Lokaler        |                | Övrigt       |              |
|--------------------------|----------------|----------------|--------------|--------------|
|                          | 2014           | 2013           | 2014         | 2013         |
| <b>Koncernen</b>         |                |                |              |              |
| Under året               | 207,8          | 191,9          | 66,5         | 62,6         |
| Inom ett år              | 211,8          | 193,4          | 66,3         | 59,4         |
| Mellan ett år och fem år | 645,5          | 564,1          | 182,9        | 131,9        |
| Längre än fem år         | 519,1          | 580,7          | 0,0          | 0,4          |
| <b>Summa</b>             | <b>1 584,2</b> | <b>1 530,1</b> | <b>315,7</b> | <b>254,3</b> |
|                          |                |                |              |              |
|                          | Lokaler        |                | Övrigt       |              |
|                          | 2014           | 2013           | 2014         | 2013         |
| <b>Moderbolaget</b>      |                |                |              |              |
| Under året               | 164,1          | 146,9          | 6,0          | 5,1          |
| Inom ett år              | 170,6          | 147,2          | 6,0          | 4,9          |
| Mellan ett år och fem år | 564,2          | 459,7          | 21,0         | 15,5         |
| Längre än fem år         | 519,1          | 569,4          | 0,0          | 0,0          |
| <b>Summa</b>             | <b>1 418,0</b> | <b>1 323,2</b> | <b>33,0</b>  | <b>25,5</b>  |

## 23 Transaktioner med närstående

Moderbolaget har en närståenderelation med sina dotterföretag, se not 24.

### Sammanställning över närståendetransaktioner

Som närstående till koncernen rubriceras Stiftelsen ÅForsk, som äger 37,1 procent av rösterna i ÅF AB, intresseföretag och Joint Venture. Transaktioner med dessa har skett på marknadsmässiga villkor.

| Koncernen         | År   | Försäljning av tjänster till närstående | Inköp av tjänster från närstående | Fordran på närstående per 31 dec | Skuld till närstående per 31 dec |
|-------------------|------|-----------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Intresseföretag   | 2014 | —                                       | —                                 | —                                | —                                |
| Intresseföretag   | 2013 | —                                       | 0,2                               | —                                | —                                |
| Joint venture     | 2014 | 41,2                                    | —                                 | 5,3                              | —                                |
| Joint venture     | 2013 | 112,8                                   | —                                 | 28,0                             | —                                |
| Stiftelsen ÅForsk | 2014 | 1,0                                     | —                                 | —                                | —                                |
| Stiftelsen ÅForsk | 2013 | 0,8                                     | —                                 | 4,6                              | —                                |

Utöver ovanstående erhöll koncernen under 2014 anslag från Ångpanneföreningens Forskningsstiftelse uppgående till 2,9 (4,4) 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     | 2014 | 525,8                                   | 30,4                              | 381,2                            | 792,4                            |
| Dotterföretag     | 2013 | 441,9                                   | 32,8                              | 751,2                            | 755,8                            |
| Stiftelsen ÅForsk | 2014 | 0,1                                     | —                                 | —                                | —                                |
| Stiftelsen ÅForsk | 2013 | 0,1                                     | —                                 | —                                | —                                |

## 22 Ställda säkerheter, eventalförpliktelser och eventualtillgångar

|                                                                | Koncernen    |              | Moderbolaget |             |
|----------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
|                                                                | 2014         | 2013         | 2014         | 2013        |
| <b>Ställda säkerheter</b>                                      |              |              |              |             |
| I form av ställda säkerheter för egna skulder och avsättningar |              |              |              |             |
| Fastighetsinteckningar                                         | 31,6         | 31,0         | —            | —           |
| Företagsinteckningar                                           | 0,8          | 2,7          | —            | —           |
| Ställda säkerheter övrigt                                      | —            | 1,2          | —            | —           |
| <b>Summa ställda säkerheter</b>                                | <b>32,4</b>  | <b>34,9</b>  | <b>—</b>     | <b>—</b>    |
| <b>Eventalförpliktelser</b>                                    |              |              |              |             |
| Garantiåtaganden, FPG/PRI                                      | 1,0          | 1,0          | 0,4          | 0,5         |
| Borgensförbindelser till förmån för dotterföretag              | —            | —            | 25,0         | 49,4        |
| Borgensförbindelser                                            | 182,7        | 146,4        | 57,0         | 45,8        |
| <b>Summa eventalförpliktelser</b>                              | <b>183,7</b> | <b>147,4</b> | <b>82,4</b>  | <b>95,7</b> |

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

### Eventualtillgångar

Koncernen har bedömt att eventualtillgångar inte föreligger.

## 24 Koncernföretag

| Sammanställning över koncernens samtliga dotterföretag                          |                       |                | 2014                        |                              |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------|-----------------------------|------------------------------|
|                                                                                 |                       |                | Andel procent <sup>1)</sup> | Bokfört värde i moderbolaget |
|                                                                                 | Org. nummer           | Säte           |                             |                              |
| AB Ångpanneföreningen                                                           | 556158-1249           | Sverige        | 100                         | 0,2                          |
| ÅF-Industry AB                                                                  | 556224-8012           | Sverige        | 100                         | 1259,4                       |
| OrbiTec AB                                                                      | 556470-7015           | Sverige        | 100                         | —                            |
| ES-KONSULT Energi och Säkerhet AB                                               | 556415-0067           | Sverige        | 100                         | —                            |
| DLA Elteknik AB                                                                 | 556614-4779           | Sverige        | 100                         | —                            |
| ÅF-Infrastructure AB                                                            | 556185-2103           | Sverige        | 100                         | 611,4                        |
| Bygganalys AB                                                                   | 556461-1050           | Sverige        | 100                         | —                            |
| HEK Holst Elkonsult AB                                                          | 556496-2727           | Sverige        | 100                         | —                            |
| Connect Consult AB                                                              | 556641-5260           | Sverige        | 100                         | —                            |
| Ljusarkitektur Sweden AB                                                        | 556568-9485           | Sverige        | 100                         | —                            |
| AF-CityPlan spol. s.r.o.                                                        | 473 07 218            | Tjeckien       | 13                          | —                            |
| ÅF-Consult AB                                                                   | 556101-7384           | Sverige        | 100                         | 15,0                         |
| AF-Consult 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                                                                | 556866-4444           | Sverige        | 100                         | 1488,5                       |
| Epsilon Holding AB                                                              | 556421-6884           | Sverige        | 100                         | 50,0                         |
| Epsilon Design AB                                                               | 556314-1380           | Sverige        | 100                         | —                            |
| Epsilon Polen Sp. z o.o.                                                        | 9521980649            | Polen          | 100                         | —                            |
| ÅF Advansia AS                                                                  | 883 889 762           | Norge          | 100                         | 501,1                        |
| Advansia AB                                                                     | 556742-2596           | Sverige        | 100                         | —                            |
| Kåre Hagen AS                                                                   | 968 187 082           | Norge          | 100                         | —                            |
| ÅF AdvansIT AS (fd Four Dimensions AS)                                          | 974 415 852           | Norge          | 100                         | —                            |
| ÅF Norge AS                                                                     | 911 567 989           | Norge          | 100                         | 68,2                         |
| ÅF Infrastruktur AS                                                             | 955 021 037           | Norge          | 100                         | —                            |
| ÅF Industry 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        | 100                         | 45,8                         |
| 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                         | —                            |
| ÅF-Automaatika OÜ                                                               | 11 297 301            | Estland        | 100                         | 8,2                          |
| AF Consult LLC                                                                  | 1 037 800 096 641     | Ryssland       | 100                         | 0,9                          |
| 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 spol. s.r.o.                                                        | 473 07 218            | Tjeckien       | 87                          | 15,4                         |
| AF-Consult Switzerland AG                                                       | CH-400.3924.101-4     | Schweiz        | 100                         | 418,7                        |
| International Power Design Ltd.                                                 | CH-400.3.025.445-4    | Schweiz        | 100                         | —                            |
| 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                                                       | 108.307.539/0001-08   | Brasilien      | 51                          | —                            |
| AF-Consult Ltd.                                                                 | 4080012527924         | Makedonien     | 100                         | —                            |
| AF-Consult Energy doo Beograd                                                   | 20 801 298            | Serbien        | 100                         | —                            |
| AF-Itenco AG                                                                    | CH-020.3.914.049-4    | Schweiz        | 100                         | —                            |
| ITECO Nepal (Pvt.) Ltd                                                          | 2616/043-44           | Nepal          | 66,6                        | —                            |
| AF Mercados Energy Markets International S.A.                                   | A-82316902            | Spanien        | 100                         | 37,2                         |
| 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                         | —                            |
|                                                                                 |                       |                |                             | <b>4 945,0</b>               |

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

## Specifikation av årets förändring i bokförda värden

|                                          | Moderbolaget   |                |
|------------------------------------------|----------------|----------------|
|                                          | 2014           | 2013           |
| Ingående bokfört värde                   | 4 876,1        | 5 218,5        |
| Förvärv                                  | 11,4           | 143,3          |
| Försäljning                              | —              | -191,8         |
| Ändrad bedömning villkorad köpeskillning | -17,5          | -318,3         |
| Nedskrivning                             | —              | -119,9         |
| Aktieägartillskott                       | 75,0           | 144,3          |
| <b>Utgående bokfört värde</b>            | <b>4 945,0</b> | <b>4 876,1</b> |

## 25 Obeskattade reserver

| Moderbolaget                                  | 2014         | 2013         |
|-----------------------------------------------|--------------|--------------|
| <b>Akkumulerade avskrivningar utöver plan</b> |              |              |
| Ingående balans 1 januari                     | 31,2         | 35,1         |
| Årets avskrivning, inventarier                | 3,9          | -3,9         |
| <b>Utgående balans 31 december</b>            | <b>35,1</b>  | <b>31,2</b>  |
| <b>Avsättning till periodiseringsfond</b>     |              |              |
| Ingående balans 1 januari                     | 91,3         | 91,3         |
| <b>Utgående balans 31 december</b>            | <b>91,3</b>  | <b>91,3</b>  |
| <b>Totala obeskattade reserver</b>            | <b>126,4</b> | <b>122,5</b> |

## 26 Kassaflödesanalys

### Betalda räntor och erhållen utdelning

|                        | Koncernen    |              | Moderbolaget |              |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                        | 2014         | 2013         | 2014         | 2013         |
| Erhållen utdelning     | —            | —            | 599,7        | 156,3        |
| Erhållna koncernbidrag | —            | —            | 67,1         | 606,6        |
| Erhållen ränta         | 4,4          | 5,2          | 5,8          | 2,3          |
| Erlagd ränta           | -31,7        | -39,2        | -28,4        | -36,4        |
|                        | <b>-27,3</b> | <b>-34,0</b> | <b>644,2</b> | <b>728,9</b> |

### Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet

|                                                      | Koncernen   |             | Moderbolaget  |              |
|------------------------------------------------------|-------------|-------------|---------------|--------------|
|                                                      | 2014        | 2013        | 2014          | 2013         |
| Avskrivningar                                        | 85,0        | 75,0        | 22,0          | 16,4         |
| Reaförlust vid avyttring av dotterföretag i Ryssland | 14,0        | —           | —             | —            |
| Ändrad bedömning villkorad köpeskillning             | -30,8       | -136,0      | —             | —            |
| Nedskrivning goodwill/aktier i dotterbolag           | —           | 94,5        | —             | 119,9        |
| Förändringar pensionslösning Schweiz                 | —           | -40,9       | —             | —            |
| Nedskrivning rörelsetillgångar Ryssland              | —           | 25,0        | —             | —            |
| Anticiperad utdelning från dotterföretag             | —           | —           | -425,0        | —            |
| Övrigt                                               | 14,0        | 31,0        | 2,6           | 7,5          |
|                                                      | <b>82,2</b> | <b>48,6</b> | <b>-400,4</b> | <b>143,8</b> |

## 27 Händelser efter balansdagen

Den 1 februari förvärvade ÅF LeanNova Engineering med cirka 200 anställda i Trollhättan, Göteborg, Coventry och Shanghai. Bolagets omsättning uppgick 2014 till cirka 250 MSEK. LeanNova kommer att ingå i division Technology och kommer att utgöra en viktig grund för fortsatt utveckling av verksamheten inom produktutveckling för fordonsindustrin.

ÅF har per den 1 mars förvärvat PRC Engineering och blir därmed en ännu starkare aktör inom Food & Pharma. Bolaget har cirka 230 ingenjörer på tio orter i Sverige och omsatte under 2014 cirka 260 MSEK med god lönsamhet. PRC kommer, i sin helhet, att ingå i ÅFs division Industry.

Förvärvsanalys för dessa förvärv har ännu inte upprättats.

## 28 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 12.

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

Årets nedskrivningsprövning har inte givit upphov till nedskrivningar avseende goodwill.

### Villkorade köpeskillningar

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

Under året har en bedömningen avseende villkorade köpeskillning relaterad till förvärvet av Advansia AS ändrats väsentligt, vilket har medfört en positiv resultateffekt om 26,3 MSEK. Se vidare not 11.

### 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 17. 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.

Under 2014 har diskonteringsräntan i Schweiz minskat betydligt, vilket har medfört en aktuariell förlust som har redovisats i övrigt totalresultat. Se vidare not 17.

### Bedömning av prognos och färdigställandegrad i uppdrag

Successiv vinstavräkning tillämpas i koncernen innebärande att intäkter redovisas utifrån färdigställandegraden. Färdigställandegraden bestäms genom att nedlagda utgifter på balansdagen jämförs med totala utgifter. Detta innebär att koncernen måste göra uppskattningar av hur stor del de nedlagda utgifterna på balansdagen utgör av de totala utgifterna. Även prognoserna för varje uppdrag utgör en uppskattning vad gäller slutliga intäkter och utgifter.

## 29 Uppgifter om moderbolaget

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

Koncernredovisningen för år 2014 består av moderbolaget och dess dotterföretag, tillsammans benämnd koncernen. I koncernen ingår även ägd andel av innehaven i intresseföretag.

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

Stockholm den 6 mars 2015

Anders Narvinger  
Styrelseordförande

Jonas Wiström  
Verkställande direktör

Marika Fredriksson  
Styrelseledamot

Staffan Jufors  
Styrelseledamot

Björn O. Nilsson  
Styrelseledamot

Maud Olofsson  
Styrelseledamot

Joakim Rubin  
Styrelseledamot

Kristina Schauman  
Styrelseledamot

Anders Snell  
Styrelseledamot

Anders Forslund  
Styrelseledamot,  
arbetstagarrepresentant

Anders Toll  
Styrelseledamot,  
arbetstagarrepresentant

Vår revisionsberättelse har lämnats den 11 mars 2015

Ernst & Young AB

Hamish Mabon  
Auktoriserad revisor

Erik Sandström  
Auktoriserad revisor

# 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 2014. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 47–88.

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

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

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

### Uttalanden

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2014 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 2014 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 2014.

### Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

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

### Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att med rimlig säkerhet uttala oss om förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust och om förvaltningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige.

Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat 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 11 mars 2015  
Ernst & Young AB

Hamish Mabon  
Auktoriserad revisor

Erik Sandström  
Auktoriserad revisor

# Ordförandeord



**I styrelsens arbete är det viktigt att stå för kontinuitet och samtidigt fokusera på den långsiktiga målbilden för verksamheten. Styrelsen ska genom god bolagsstyrning stötta den verkställande ledningen och skapa förutsättningar för tillväxt och därmed också värde för aktieägarna, som ytterst är våra uppdragsgivare.**

I ÅF finns goda förutsättningar för ett sådant värdeskapande. Här finns en solid struktur som kan ta sig an framtidens behov i viktiga sektorer såsom industri, IT, infrastruktur och energi med en internationell verksamhet som fungerar som hävstång ut i världen för samtliga, inte bara på energiområdet.

Bolaget har en unik bredd och specialistkompetens på ett stort antal områden och har under det senaste decenniet genomgått en framgångsrik process i att bättre omsätta dessa tekniska försprång till gott affärsmannaskap, kundnytta, tillväxt och lönsamhet. Vi arbetar fortsatt vidare i den processen, bland annat genom att utveckla konceptet med key accounts för de största kunderna, där vi kan tydliggöra bolagets unika bredd och förmåga att ta sig an stora åtaganden som involverar en rad olika kompetenser och teknikområden.

Tillväxt genom förvärv är ett prioriterat och ständigt aktuellt område, liksom integreringen av tidigare förvärvade bolag.

## **Fokus på hållbar affärsetik**

Vi har också en styrelse som är starkt engagerad i hållbarhetsfrågor. I den operativa verksamheten är miljö, klimat, resursanvändning och hållbara transporter och samhällen en integrerad del i kunderbjudandet. I styrelsen ägnar vi dessutom mycket uppmärksamhet speciellt åt de affärsetiska aspekterna av hållbarhet. Vi följer och bevakar efterlevnaden av regelverken, framför allt FNs Global Compact, när det gäller etik, anti-korruption och mänskliga rättigheter, liksom våra beslutsprocesser och hantering av risker inom dessa områden. Styrelsen genomför varje år en strategikonferens som 2014 var förlagd till division Internationals huvudkontor och som just vid detta tillfälle i stor utsträckning handlade om hållbarhet.

En central fråga för värdeskapandet i ett bolag är att vara en attraktiv arbetsgivare. Vår verksamhet står och faller med förmågan att ha ett starkt varumärke så att vi kan attrahera duktiga medarbetare, vilket i sin tur gör oss till en trovärdig och uppskattad affärspartner. Att på olika sätt bidra till att utveckla ÅFs varumärke och affärsmässiga framgångar hänger därför intimt ihop med styrelsens mål och engage-

mang, att genom god bolagsstyrning, ordning och reda och god kontroll skapa tillväxt och värde för aktieägarna.

## **Samhället behöver företag som ÅF**

Sett i backspegeln har det arbetet varit framgångsrikt. ÅF har bidragit till att skapa stora värden för sina ägare och andra intressenter. Jag känner också tillförsikt inför att vi även under kommande år har goda förutsättningar att förbli framgångsrika. Det finns stora behov av ett företag som ÅF inom väsentliga områden såsom samhällsbyggnad, produktutveckling och effektivisering i industrin, morgondagens energiförsörjning och på vägen mot ett allt mer hållbart samhälle. Med kraften i det kunnande som finns samlat hos över 7 500 anställda ingenjörer och 25 000 i vårt nätverk, är jag övertygad om att ÅF kan leverera fortsatt god värdetillväxt och samtidigt ge väsentliga bidrag till kommande generationers möjligheter att också leva ett gott liv.

## **Anders Narvinger**

Ordförande

# Bolagsstyrningsrapport

Denna bolagsstyrningsrapport har upprättats av bolagets styrelse och redogör för bolagsstyrningen i ÅF under verksamhetsåret 2014. Bolagsstyrningsrapporten lämnas i enlighet med årsredovisningslagen och Svensk kod för bolagsstyrning.

Bolagsstyrningsrapporten har granskats av bolagets revisor Ernst & Young AB, vars yttrande återfinns omedelbart efter rapporten.

## 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 förde-  
las mellan aktieägarna, styrelsen, verk-  
ställande direktören och företagsled-  
ningen i enlighet med gällande lagar,  
regler och rekommendationer samt ÅFs  
bolagsordning och interna regelverk.

Bolagsstämman är företagets högsta  
beslutande organ och där utövar aktie-  
ägarna sin rösträtt. Styrelse och styrelse-  
ordförande väljs på årsstämman.  
Styrelsen utser VD. Styrelsen och VDs  
förvaltning samt företagets finansiella  
rapportering granskas av den externa  
revisor som utses av årsstämman.

För att effektivisera och fördjupa arbe-  
tet i vissa frågor har styrelsen inrättat ett  
revisionsutskott och ett ersättnings-  
utskott. En viktig stödfunktion till revi-  
sionsutskottet är ÅFs interna revision.

ÅF tillämpar Svensk kod för bolags-

styrning (tillgänglig på [www.bolagsstyrning.se](http://www.bolagsstyrning.se)) och har under 2014 inte gjort några avvikelser från denna. ÅF följer NASDAQ OMX Stockholms Regelverk för emittenter (tillgänglig på [www.nasdaqomx.com](http://www.nasdaqomx.com)) och god sed på aktiemarknaden.

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

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

## Ägarstruktur

ÅF har givit ut aktier av två slag: A-aktier och B-aktier. Varje A-aktie berättigar till 10 röster och varje B-aktie till 1 röst. Den 17 juni 2014 genomfördes en uppdelning av aktier varvid varje befintlig aktie uppdelades i två nya aktier (aktiesplit 2:1). Vid slutet av 2014 uppgick det totala antalet aktieägare till 8 877 och det totala antalet aktier uppgick till 78 204 970, varav 3 217 752 A-aktier och 74 987 218 B-aktier, därav 953 094 egna B-aktier. Det totala antalet röster uppgick till 107 164 738.

Den största aktieägaren vid årets slut var Stiftelsen ÅForsk med 37,1 procent av rösterna, Swedbank Robur fonder

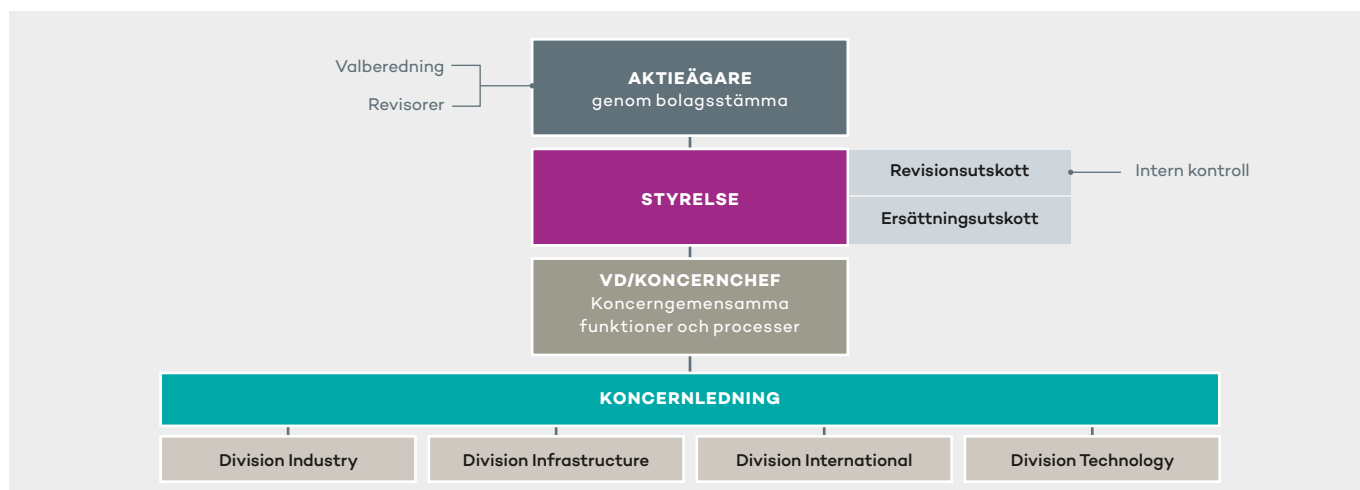
hade 5,0 procent och Handelsbanken fonder hade 4,5 procent av rösterna.

## 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 2014 hölls på ÅFs huvudkontor i Solna den 5 maj 2014. Totalt deltog 138 aktieägare representerande 46 procent av kapitalet och 61 procent av rösterna. Utöver val av styrelse beslutade stämman bland annat om införande av Prestationsrelaterat Aktiesparprogram (PSP) 2014, 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 2014 ska ledamöterna i valberedningen inför årsstämma 2015 utses av minst tre och högst fem av de röstmässigt största aktieägarna. Därutöver ska valbered-



ningen bestå av styrelsens ordförande. Eftersom väsentlig ägarförändring skedde i ägarstrukturen i ÅF efter utseendet av valberedningens ledamöter inför årsstämma 2015, så har valberedningen inför årsstämma 2015 utökats med ytterligare en ledamot i enlighet med av årsstämman 2014 antagna principer för valberedning. Namnen på ledamöterna ska offentliggöras senast sex månader före årsstämman.

Valberedningen inför årsstämman 2015 består av dess ordförande Staffan Westlin, utsedd av Stiftelsen ÅForsk, Annika Andersson, utsedd av Swedbank Robur fonder, Frank Larsson, utsedd av Handelsbanken Asset Management, Anders Narvinger, styrelseordförande, Henrik Schmidt, utsedd av Montanaro Asset Management, Johan Strandberg, utsedd av SEB Investment Management samt Karl Åberg, utsedd av CapMan.

### Valberedningens uppgift

Valberedningens uppgift är att inför årsstämman framlägga förslag om antalet styrelseledamöter, styrelsens sammanställning 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 2015 haft 3 protokollförda möten samt kontakt däremellan. För att bedöma i vilken grad den nuvarande styrelsen uppfyller de krav som kommer att ställas på styrelsen till följd av företagets läge och framtida inriktning har valberedningen diskuterat styrelsens storlek samt sammansättning vad avser exempelvis branschfarenhet och kompetens. Som underlag för valberedningens arbete har styrelsens ordförande

informerat om styrelsens arbete under året samt arbetet i revisions- och ersättningsutskotten. Valberedningen har även tagit del av utvärderingen av styrelsen och dess arbete, samt intervjuat enskilda medlemmar av styrelsen.

Ingen ersättning har utgått för arbetet i valberedningen. Samtliga aktieägare har rätt att vända sig till valberedningen med förslag på styrelseledamöter. Valberedningens förslag, redogörelse för valberedningens arbete inför årsstämman 2015 samt kompletterande information om föreslagna styrelseledamöter offentliggörs i samband med kallelsen och presenteras på årsstämman 2015.

### 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 2014 är antalet styrelseledamöter utan suppleanter åtta. VD ingår inte i styrelsen. Utöver detta har de anställda två ordinarie representanter i styrelsen, med två suppleanter.

Till ledamot av styrelsen 2014 omvaldes styrelseledamöterna Marika Fredriksson, Anders Narvinger, Björn O. Nilsson, Maud Olofsson, Joakim Rubin, Kristina Schauman och Anders Snell, samt nyvaldes Staffan Jufors. Anders Narvinger valdes av årsstämman till styrelsens ordförande för tiden intill slutet av nästa årsstämma.

VD, Jonas Wiström, deltar på styrelsemötena som föredragande. Vidare deltar koncernens CFO, Stefan Johansson, som föredragande och som styrelsens sekreterare deltar ÅFs informationschef, Viktor Svensson. För närmare presentation av styrelsen, se sidorna 96–97 i årsredovisningen.

Styrelsens arvode beslutas av årsstämman efter förslag från valberedningen. Till ordförande och ledamöter i revisions- och ersättningsutskottet utgår tillägg.

### Oberoende

Styrelsesammansättningen i ÅF uppfyller Svensk kod för bolagsstyrnings krav om oberoende ledamöter. Styrelseledamöterna Björn O. Nilsson och Anders Snell har beroendeställning gentemot ÅFs röstmässigt största aktieägare, men har ingen beroendeställning gentemot bolaget eller bolagsledningen. Ingen av de övriga styrelseledamöterna har beroendeställning i förhållande till bolagets större aktieägare, bolaget eller bolagsledningen.

### Styrelsens arbete

Styrelsen fastställer årligen en skriftlig arbetsordning som klargör styrelsens ansvar och 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.

Styrelsen har under året haft elva sammanträden inklusive ett konstituerande möte, varav två 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 huvud-

delen av de ordinarie sammanträdena sker en ingående presentation av en verksamhet eller avdelning inom ÅF. Styrelsen diskuterar också frågor som rör successionsplanering för ledande befattningshavare inom företaget en gång om året.

Under 2014 har styrelsen sammanträffat med bolagets revisorer utan ledningens närvaro vid ett tillfälle.

#### **Närvaro vid styrelse- och utskottsmöten 2014**

Närvaron vid årets styrelsemöten har varit mycket god. Samtliga ledamöter har deltagit vid samtliga styrelsemöten. Arbetstagarrepresentanterna har varit representerade med ordinarie ledamöter eller suppleant. Även vid revisions- och ersättningsutskottets möten har det varit full närvaro vid samtliga möten.

#### **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 individuellt mellan ordförande och varje ledamot samt med styrelsen som helhet och kommuniceras till valberedningen.

Styrelsen utvärderar fortlöpande VDs arbete genom att följa verksamhetens utveckling mot de uppsatta målen. En gång per år görs en formell utvärdering som diskuteras med VD.

#### **Ersättningsutskott**

Ersättningsutskottets uppgift är att bereda de riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som sedan ska beslutas av årsstämman samt ge för-

slag till styrelsen beträffande löne- och anställningsvillkor för VD. Utskottet ska även hantera frågor för styrelsen avseende löne- och anställningsvillkor för de ledande befattningshavare som rapporterar direkt till VD, samt behandla övergripande anställningsvillkor och ersättningsfrågor som rör samtliga anställda i bolaget. Ersättningsutskottet rapporterar till styrelsen.

Ersättningsutskottet har sedan det konstituerande styrelsesammanträdet 2014 bestått av Anders Narvinger (ordförande), Anders Snell och Marika Fredriksson. VD och HR-chef har deltagit som adjungerade. Utskottet har haft två protokollförda möten.

#### **Revisionsutskott**

Revisionsutskottet utgör en viktig kommunikationsväg mellan styrelsen och företagens revisorer. Revisionsutskottet stödjer styrelsen i arbetet med kvalitets-säkring av den finansiella rapporteringen samt med uppföljning av resultaten av de externa revisorernas granskning. Stödfunktion till revisionsutskottet är funktionen för internrevision.

Revisionsutskottet har sedan det konstituerande styrelsesammanträdet 2014 bestått av Kristina Schauman (ordförande), Anders Narvinger och Joakim Rubin. Bolagets revisionsbolag Ernst & Young AB har representerats av huvudansvarig revisor Hamish Mabon vid tre av fyra möten och i hans frånvaro av auktoriserade revisorn Erik Sandström. CFO och chefen för koncernekonomi har deltagit som adjungerade. Bolagets internrevisor har deltagit som föredragande vid behov. Utskottet har haft fyra protokollförda möten.

#### **Revisorer**

I valberedningens uppgifter ingår att föreslå revisor för beslut av årsstämman. Revisorerna har till uppgift att på aktieägarnas vägnar granska bolagets bokföring och årsredovisning samt styrelsens och VDs förvaltning. Revision sker av årsredovisningen och koncernredo-

visningen. Revisorerna gör även en översiktlig granskning av delårsbokslut per september och deltar vid revisionsutskottets sammanträden. Därutöver sker en granskning av koncernens bolagsstyrningsrapport och en granskning huruvida årsstämmans riktlinjer om ersättningar till ledande befattningshavare har följts.

Revisionsbolaget Ernst & Young AB, med Hamish Mabon som nyutsedd huvudansvarig revisor, omvaldes av årsstämman 2014 fram till slutet av årsstämman 2015.

#### **Verkställande direktör och koncernledning**

Styrelsen har delegerat det operativa ansvaret för bolagets och koncernens förvaltning till bolagets VD. VD leder verksamheten inom de ramar som styrelsen fastställt. Instruktioner för arbetsfördelning mellan styrelse och VD har fastställts av styrelsen. Dessa uppdateras och fastställs varje år.

VD har utsett en koncernledningsgrupp som löpande ansvarar för olika delar av verksamheten. Koncernledningen har som regel möte en gång per månad och avhandlar frågor som koncernens finansiella utveckling, förvärv, koncerngemensamma utvecklingsprojekt, ledarskaps- och kompetensförsörjning och andra strategiska frågor. Under 2014 har 10 protokollförda möten och ett tvådagars möte med ytterligare inbjudna chefer i koncernen avhållits.

Varje månad har VD och CFO en genomgång av resultat- och balansräkning, nyckeltal samt större projekt med respektive divisionschef och controller. Under året diskuteras vid ytterligare tre tillfällen mer långsiktiga frågor med fokus på HR, strategi och budget.

Sedan oktober 2014 består ÅFs ledningsgrupp av VD, divisionscheferna, CFO, chefsjurist, sälj- och marknadschef, chef för M&A och corporate development, chefen för ÅFs Nätverk, hållbarhetschef, HR-chef samt VDs assistent som är protokollförare i kon-

cernledningen. För information om ledamöterna i koncernledningen se sidorna 98–99 i årsredovisningen.

### 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 samt Uppföljning.

### Kontrollmiljö

Kontrollmiljön utgör basen för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. En viktig del av kontrollmiljön är att beslutsvägar, befogenheter och ansvar är tydligt definierade och kommunicerade mellan olika nivåer i organisationen samt att styrande dokument i form av policy, 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 för-

väntningar 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.

Ansaret 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, anläggnings-tillgångar, pågående arbeten, lön, moms/skatt, löpande bokföring, konsolidering och rapportering samt registervård.

### Information och kommunikation

Information och kommunikation av policy, 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 resultatenhet och rapporter avseende uppdragens ekonomi präglas av tillförlitlighet och detaljrikedom. Konstaterade felaktigheter och vidtagna åtgärder rapporteras i linjeorganisationen till närmast högre nivå. ÅFs interna revision genomför oberoende revisioner i verksamheten för uppföljning av att intern kontroll och ledningssystem tillämpas i syfte att leva upp till ÅFs interna ambitioner, externa krav och förväntningar. Prioriterade områden för ÅFs interna revision är ÅFs varumärke, värdegrund

och etik, processer och system samt de uppdrag som ÅF åtagit sig att utföra. Rapportering sker till VD och styrelsens revisionsutskott.

### 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 37–45 i årsredovisningen.

Stockholm den 6 mars 2015  
Styrelsen i ÅF AB

## REVISORS YTTRANDE OM BOLAGSSTYRNINGSRAPPORTEN

Till årsstämman i ÅF AB, org.nr 556120-6474

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för räkenskapsåret 2014 på sidorna 91–95 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 11 mars 2015  
Ernst & Young AB

**Hamish Mabon**  
Auktoriserad revisor

**Erik Sandström**  
Auktoriserad revisor

# Styrelse



**Anders Narvinger**

Styrelseordförande, ordförande i ersättningsutskottet och ledamot i revisionsutskottet



**Marika Fredriksson**

Styrelseledamot och ledamot i ersättningsutskottet



**Staffan Jufors**

Styrelseledamot



**Björn O. Nilsson**

Styrelseledamot



**Maud Olofsson**

Styrelseledamot

## Invald

2011

2013

2014

2010

2013

## Född

1948

1963

1951

1956

1955

## Utbildning

Civilingenjör, Lunds Tekniska Högskola samt ekonomexamen, Uppsala Universitet

MBA Svenska Handelshögskolan, Helsingfors

Civilekonom, Handels- högskolan i Göteborg

Teknologie Doktor, Civ. Ing., Kungliga Tekniska Högskolan

Gymnasieutbildning

## Nuvarande befattning och andra väsentliga uppdrag utanför ÅF

Styrelseordförande i Alfa Laval AB, Capio Holding AB, Coor Service Management Group AB. Styrelseledamot i JM AB och PernodRicard SA.

CFO, Vestas Wind system A/S. Styrelseledamot i Ferronordic machines.

Styrelseledamot i Akelius Residential Property AB, Haldex AB (publ) och Nordens Ark.

Professor, VD och ledamot i Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA), docent vid Kungliga Tekniska Högskolan. Styrelseordförande i Biolnvent International AB och Stiftelsen ÅForsk. Styrelseledamot i SwedNano Tech AB.

Styrelseordförande i Visita. Styrelseledamot i Arise AB, Diös Fastigheter AB och Envac AB.

## Arbetslivserfarenhet

VD i Teknikföretagen, tidigare VD och koncernchef i ABB Sverige.

Medlem av bolagsledningen för Volvo Construction Equipment, Autoliv och Gambro.

VD för Volvo Lastvagnar och Volvo Penta samt styrelseordförande för Volvo Bussar.

vVD för Biovitrum AB, VD för KaroBio AB, Forskningsdirektör för Amersham Pharmacia Biotech AB.

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

## Innehav 2014-12-31

10 000 B-aktier

0

2 000 B-aktier

0

1 000 B-aktier

**Joakim Rubin**

Styrelseledamot och ledamot i revisionsutskottet

**Kristina Schauman**

Styrelseledamot och ordförande i revisionsutskottet

**Anders Snell**

Styrelseledamot och ledamot i ersättningsutskottet

**Anders Forslund**

Styrelseledamot, arbetstagarrepresentant

**Anders Toll**

Styrelseledamot, arbetstagarrepresentant

2012

2012

2009

2012

2009

1960

1965

1950

1974

1955

Civilingenjör, Linköpings Tekniska Högskola

Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm

Civilingenjör Kungliga Tekniska Högskolan

Högskoleingenjör, Lunds Tekniska Högskola

Ingenjör

Funding Partner på Zeres Capital Partners och Senior Partner på det finska riskkapitalbolaget CapMan. Styrelseledamot i B&B TOOLS AB, Intrum Justitia AB och Sanitec Abps.

Styrelseledamot och ordförande i revisionsutskottet i Apoteket AB, BillerudKorsnäs AB och Orexo AB. Styrelseledamot i Livförsäkringsbolaget Skandia, ömsesidigt. Ledamot av Rädda Barnens Advisory Board i Sverige.

Styrelseordförande i Stiftelsen ÅForsk och Wibax AB.

Verksam inom ÅF, division Industry.

Verksam inom ÅF, division Industry.

Chef Corporate Finance och Dept för Handelsbanken Capital Markets.

Ekonomi- och finansdirektör på OMX och Carnegie samt Apoteket AB, VD på Apoteket AB och Finanschef på Investor AB.

Tidigare verksam inom BillerudKorsnäs AB.

Automationsingenjör, division Industry.

Besiktningsingenjör, projektingenjör på division Industry.

0

0

0

2012 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 60 000. 2013 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 60 000.

2012 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 20 000.

### Suppleanter

#### Ida Yveborg Suppleant för arbetstagarrepresentant

**Invalid:** 2014

**Född:** 1979

**Utbildning:** Civilingenjör, Linköpings Tekniska Högskola.

**Övriga uppdrag:** Verksam inom ÅF, division Technology.

**Innehav 2014-12-31:** 0

#### Bengt Lerkén Suppleant för arbetstagarrepresentant

**Invalid:** 2013

**Född:** 1950

**Utbildning:** Ingenjör.

**Övriga uppdrag:** Verksam inom ÅF, division Technology.

**Innehav 2014-12-31:** 2013 års konvertibelprogram belopp SEK 20 000.

### Revisorer

#### Ernst & Young AB

Huvudansvarig revisor  
**Hamish Mabon**

# Koncernledning



**Fredrik Nylén**  
Divisionschef Technology

**Anställd:** 2008

**Född:** 1971

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

**Arbetslivserfarenhet:** Konsult, Gruppchef, Regionchef SWECO, Affärsområdeschef ÅF, Vice Divisionschef ÅF

**Innehav:** 9 492 B-aktier

2012 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 100 000

2013 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 1 500 000

**Marie Edman**  
VD-assistent

**Anställd:** 2010

**Född:** 1953

**Utbildning:** Chefssekreterarutbildning, Affärskommunikation DIHM

**Arbetslivserfarenhet:** VD-assistent Proffice, Electrolux Cleaning Appliances och Skandex

**Innehav:** 1 274 B-aktier

2012 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 1 500 000

2013 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 1 500 000

**Per Magnusson**  
Divisionschef Industry

**Anställd:** 2006

**Född:** 1954

**Utbildning:** Ingenjör elkraftteknik, Polhems Tekniska Gymnasium, påbyggnadsutbildningar inom ekonomi, marknad, affärsutveckling, KTH Executive

**Arbetslivserfarenhet:** Anläggningsingenjör ASEA AB, konsult Rejlers Ingenjörer AB, konsultchef J&W AB, Sigma AB, VD Benima Syd-Väst

**Innehav:** 13 418 B-aktier

2012 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 1 500 000

2013 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 500 000

**Stefan Johansson**  
Ekonomi- och finansdirektör, CFO

**Anställd:** 2011

**Född:** 1958

**Utbildning:** Civilekonom, Linköpings universitet

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

**Innehav:** 15 004 B-aktier

2012 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 1 500 000

2013 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 1 500 000

**Viktor Svensson**  
Executive VP, Group Sales & Marketing

**Anställd:** 2003

**Född:** 1975

**Utbildning:** Civilekonom, Blekinge Tekniska Högskola

**Arbetslivserfarenhet:** Börsskribent Finanstidningen

**Innehav:** 16 250 B-aktier

2012 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 1 500 000

2013 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 1 500 000

**Jonas Wiström**  
VD och koncernchef

**Anställd:** 2002

**Född:** 1960

**Utbildning:** Civilingenjör, Kungliga Tekniska Högskolan

**Övriga uppdrag:** Styrelseledamot i Teknikföretagen, Business Sweden. Ledamot av Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA) och styrelseledamot i IVAs Näringslivsråd

**Arbetslivserfarenhet:** VD och koncernchef Prevas AB, VD norra Europa Silicon Graphics, Sverigechef Sun Microsystems

**Innehav:** 64 262 B-aktier

2012 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 060 000

2013 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 060 000

Aktieinnehav inklusive närstående per 2014-12-31



**Ulrika Lundgren**  
**Vice President M&A och**  
**Corporate Development**

**Anställd:** 2012

**Född:** 1970

**Utbildning:** Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm

**Arbetslivserfarenhet:** M&A och strategisk affärsutveckling inom Saab, Gambro, Investor och Handelsbanken Capital Markets

**Innehav:** 1 484 B-aktier

2013 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 1 500 000

**Christer Carmevik**  
**ÅF Network**

**Anställd:** 2012

**Född:** 1964

**Utbildning:** Civilingenjör, Linköpings Tekniska Högskola

**Arbetslivserfarenhet:** Konstruktör, projektledare och produktchef, Stiga, mekanikansvarig, Combitech Traffic Systems, konstruktionschef, Swedrive och konsult, konsultchef, dotterbolags VD samt affärsutvecklare, Epsilon

**Innehav:** 152 B-aktier

**Mats Pålsson**  
**Divisionschef Infrastructure**

**Anställd:** 2009

**Född:** 1954

**Utbildning:** Civilingenjör V&V, Tekniska Högskolan i Luleå

**Arbetslivserfarenhet:** Arbetschef Skanska, VD SWECO VBB Viak och SWECO VBB, Affärsområdeschef ÅF Samhällsbyggnad

**Innehav:** 14 480 B-aktier

2012 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 1 500 000

2013 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 1 500 000

**Roberto Gerosa**  
**Divisionschef International**

**Anställd:** 2007

**Född:** 1965

**Utbildning:** Civilingenjör, Swiss Federal Institute of Technology, Zürich

**Arbetslivserfarenhet:** VD AF-Colenco Ltd, Schweiz, VD Colenco Power Engineering Ltd, Schweiz

**Innehav:** 31 011 B-aktier

**Emma Claesson**  
**Vice President Human Resources & Communications**

**Anställd:** 2014

**Född:** 1974

**Utbildning:** Civilekonom, Uppsala Universitet

**Arbetslivserfarenhet:** VP HR SSAB EMEA, Director Leadership & Competence Development SSAB, Managementkonsult Accenture

**Innehav:** 0

**Jacob Landén**  
**Chefsjurist**

**Anställd:** 2008

**Född:** 1965

**Utbildning:** Jur kand, Uppsala universitet

**Arbetslivserfarenhet:** Advokatverksamhet

**Innehav:** 10 236 B-aktier

2012 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 1 500 000

2013 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 1 500 000

**Nyamko Sabuni**  
**Vice President Sustainability**

**Anställd:** 2013

**Född:** 1969

**Utbildning:** Juridik, Uppsala universitet, Information och Kommunikation, Berghs School of Communication, Migrationspolitik, Mälardalens Högskola

**Arbetslivserfarenhet:** Projektledare Folksam sociala råd, Kommunikationsrådgivare Geelmyuden. Kiese, Riksdagsledamot Näringsutskottet, Statsråd

**Innehav:** 177 B-aktier

# God avkastning för aktieägarna

Kursen på ÅFs B-aktie ökade med 12 procent under 2014 och aktiens totalavkastning, inklusive utdelning, uppgick till 15 procent. Det institutionella intresset var fortsatt stort under året med en kraftig ökning i antalet aktieägare. Likviditeten i aktien sjönk något, men var ändå den näst högsta under den senaste femårsperioden.

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 Stockholm och ingår i listan Mid Cap under beteckningen AF B. Det samlade marknadsvärdet på ÅFs aktier, inklusive A-aktien, uppgick vid årsskiftet till 9 734 (8 703) MSEK.

## Kursutveckling och omsättning

Aktiekursen för AF B var vid årets utgång 126,00 kronor, en uppgång med 12 procent under 2014. Inklusive återinvesterad utdelning på 3,25 kronor uppgick aktiens totalavkastning till 14,9 procent. OMX Stockholm steg med 11,9 procent under samma tidsperiod.

Mätt över den senaste femårsperioden, 2010 till 2014, har AF B-aktien givit en totalavkastning på 204 procent, jämfört med 84 procent för SIX Return Index.

Under året omsattes totalt 21 444 797 (39 832 262) aktier, till ett värde av 2 492 (3 520) MSEK.

Den genomsnittliga dagliga omsättningen uppgick till 86 124 (159 329)

aktier, motsvarande 10,0 (14,1) MSEK. Avslut i aktien skedde under samtliga handelsdagar.

## Utdelningspolicy och utdelning

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

För 2014 års verksamhet föreslår styrelsen en utdelning om 3,50 (3,25) kronor per aktie, vilket motsvarar en utdelningsandel om 49 procent.

## Aktiesplit 2:1

Efter förslag från styrelsen, fattade årsstämman 2014 beslut om en aktiesplit 2:1. Antalet aktier uppgår därefter till 78,2 miljoner.

## Återköp av egna aktier 2014

ÅF hade per 31 december i sitt förvar totalt 953 094 (847 576) egna B-aktier relaterade till 2011, 2012, 2013 och 2014 års Prestationsbaserat Aktieprogram samt 0 (767 300) egna B-aktier relaterat till Personalkonvertibelprogrammen för 2012 och 2013. Under 2014 har 430 000

(767 300) ÅF-aktier återköpts. 767 300 (1 117 564) av aktierna i eget förvar har dragits in under året och 324 482 (80 424) har använts för matchning av 2010 och 2011 års aktiesparprogram.

## ÅFs Vision 2020 presenterades på kapitalmarknadsdagen

Bolaget bedriver ett långsiktigt kommunikationsarbete gentemot kapitalmarknaden och intresset för ÅF-aktien var fortsatt stort under 2014.

VD, CFO och Informationschefen har enskilt eller tillsammans genomfört närmare 50 investerarmöten under 2014.

I mars 2014 hölls en kapitalmarknadsdag med ett femtiotal åhörare där Ericssons CTO Ulf Ewaldsson var gästtalare. På kapitalmarknadsdagen presenterade ÅF Vision 2020 med finansiella mål till år 2020. Målen innebär bland annat ett omsättningsmål om 2 miljarder euro år 2020 och att ÅF ska vara mest lönsamt av jämförbara bolag i branschen med en rörelsemarginal på minst 10 procent över en konjunkturcykel.

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

## Ägare i Sverige och utomlands

| 31 december 2014                         | Procent av kapitalet |
|------------------------------------------|----------------------|
| Sverige                                  | 59,1                 |
| Övriga Norden                            | 4,8                  |
| Övriga Europa (exkl. Sverige och Norden) | 24,7                 |
| USA                                      | 10,6                 |
| Övriga världen                           | 0,8                  |
| <b>Summa</b>                             | <b>100,0</b>         |

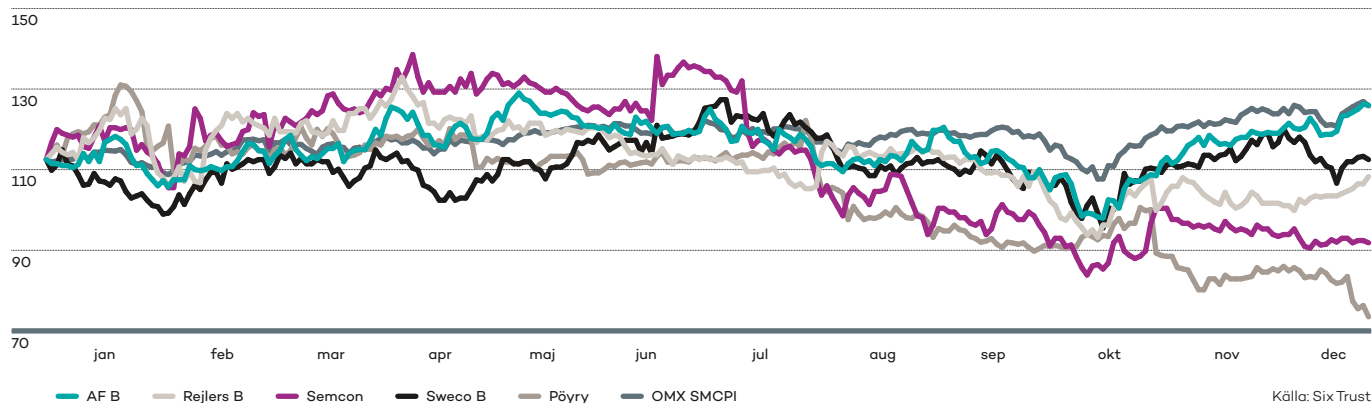
## Storlek på aktieinnehav

| 31 december 2014 | Antal aktieägare | Innehav, %   |
|------------------|------------------|--------------|
| ≤ 500            | 4 957            | 1,2          |
| 501 – 5000       | 3 383            | 7,0          |
| ≥ 5001           | 537              | 91,8         |
| <b>Summa</b>     | <b>8 877</b>     | <b>100,0</b> |

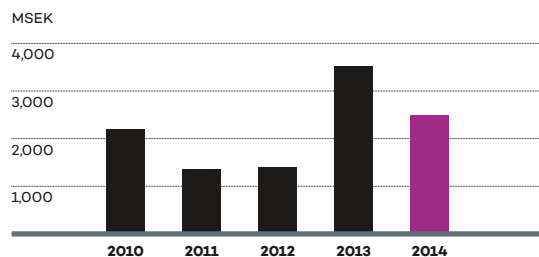
## Analytiker som bevakar ÅF regelbundet

| Namn             | Företag                       |
|------------------|-------------------------------|
| Viktor Lindeberg | Carnegie Investment Bank AB   |
| Johan Dahl       | Erik Penser Bankaktiebolag    |
| Staffan Åberg    | Handelsbanken Capital Markets |
| Erik Paulsson    | Pareto Securities AB          |
| Stefan Andersson | SEB Equities                  |
| Mats Liss        | Swedbank Markets              |

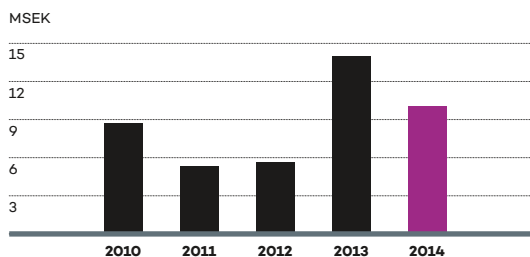
## Kursutveckling AF B jämfört med index och branschkonkurrenter under 2014



## Årlig omsättning AF B-aktien



## Genomsnittlig dagsomsättning AF B-aktien



## Nyckeltal per aktie

| SEK                                                   | 2014              | 2013   | 2012  | 2011  | 2010  |
|-------------------------------------------------------|-------------------|--------|-------|-------|-------|
| Aktiekurs 31 december                                 | 126,00            | 112,50 | 77,75 | 55,50 | 69,63 |
| Resultat före utspädning                              | 7,16              | 6,70   | 5,07  | 4,54  | 10,51 |
| Resultat efter utspädning                             | 7,03              | 6,60   | 5,01  | 4,51  | 10,48 |
| Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare | 51,17             | 47,33  | 43,66 | 36,19 | 34,74 |
| Direktavkastning, procent                             | 2,8 <sup>1)</sup> | 2,9    | 3,5   | 4,5   | 2,9   |
| Föreslagen utdelning                                  | 3,50              | 3,25   | 2,75  | 2,50  | 2,00  |
| Börsvärde, MSEK                                       | 9 734             | 8 703  | 6 068 | 3 781 | 4 743 |

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

<sup>1)</sup> Beräknat på föreslagen utdelning

## De tio största aktieägarna den 31 december 2014

| Ägare                             | A-aktier         | B-aktier          | Innehav, %    | Röster, %     |
|-----------------------------------|------------------|-------------------|---------------|---------------|
| Stiftelsen ÅForsk                 | 3 205 752        | 7 665 152         | 13,90         | 37,07         |
| Swedbank Robur fonder             | 0                | 5 355 862         | 6,85          | 5,00          |
| SHB fonder                        | 0                | 4 817 827         | 6,16          | 4,50          |
| Norges Bank Investment Management | 0                | 3 935 663         | 5,03          | 3,67          |
| CapMan Oyj                        | 0                | 3 500 000         | 4,48          | 3,27          |
| SEB fonder                        | 0                | 3 090 982         | 3,95          | 2,88          |
| Nordea fonder                     | 0                | 2 489 714         | 3,18          | 2,32          |
| Zeres Public Market Fund          | 0                | 2 347 872         | 3,00          | 2,19          |
| Montanaro fonder                  | 0                | 2 129 884         | 2,72          | 1,99          |
| Lannebo fonder                    | 0                | 2 100 000         | 2,69          | 1,96          |
| Summa övriga                      | 12 000           | 37 554 262        | 48,04         | 35,15         |
| <b>Summa aktier</b>               | <b>3 217 752</b> | <b>74 987 218</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> |



## Intervju med Mats Liss, analytiker Swedbank

### Hur ser du på ÅFs utveckling det senaste året?

ÅF-aktien har haft en god utveckling under det senaste året, drivet av en bra resultatutveckling och god aktiemarknad.

### Vad är avgörande för ÅFs utveckling framöver?

ÅF förväntas ha en bra resultatutveckling de kommande åren, inte minst tack vare den fortsatt starka infrastruktur-trenden, vilket ÅF som en av de stora aktörerna gynnas av. ÅF har också en stark förvärvsdriven tillväxt, vilket har förstärkt vinsttillväxten och vi räknar med att denna trend kommer att fortsätta och vara en viktig faktor för att nå målsättningen

om att dubbla försäljningen fram till år 2020. Slutligen har konsulter ett begränsat kapitalbehov och flexibel kostnadsbas, vilket gör att de också kan hantera en svagare marknad.

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

ÅF-aktien har haft stark kursutveckling under lång tid och vi förväntar oss att denna trend fortsätter. ÅF-aktien platsar därmed som en aktie att ha som bas i en långsiktig aktieportfölj.

## Aktiekapitalets utveckling

| År   | Kvotvärde | Förändring                                           | Förändring av antal aktier |            | Totalt antal aktier |            | Summa aktier             | Aktiekapital |
|------|-----------|------------------------------------------------------|----------------------------|------------|---------------------|------------|--------------------------|--------------|
|      |           |                                                      | 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               | 197 431      |
| 2014 | 5         | Indragning                                           |                            | -383 650   | 1 608 876           | 37 493 609 | 39 102 485               | 195 513      |
| 2014 | 2,5       | Split 2:1                                            | 1 608 876                  | 37 493 609 | 3 217 752           | 74 987 218 | 78 204 970 <sup>1)</sup> | 195 513      |

<sup>1)</sup> Varav 953 094 aktier i eget förvar.

# ÅF Offshore Race: ÅF och Volvo kombinerar teknik och kompetens

Idag är trepunktsbältet en säkerhetsstandard som tas för given i alla bilar. Vad kommer att bli det stora teknikenombrottet för morgondagens bilsäkerhet? Hur jobbar Volvo och ÅF tillsammans med utvecklingen av säkrare bilar?

Mitt under 2014 års ÅF Offshore Race, bland 300 segelbåtar vid bryggorna längs med Skeppsholmen i centrala Stockholm, kunde allmänhet och båtälskare strosa omkring och njuta av både båtar och feststämning.

Inbjudna gäster kunde också ta del av sakkunniga visioner om framtidens bilar och trafiksystem.

Det skedde vid två seminarier på temat "Varför behöver framtiden smarta bilar?", ett för kunder och ett för studenter och unga yrkesverksamma. På scenen deltog bland andra Håkan Samuelsson, VD Volvo Cars, Jonas Wiström VD ÅF, Claes Tingvall, "nollvisionens fader"

Trafikverket och Anders Berglund, VD Google i Sverige.

Budskapet från experterna var att smartare funktioner hos bilar ligger närmare i tiden än vad många tror. Det kan till exempel handla om att fordonet är uppkopplat till ett "informationsmoln" och därigenom får information om väglaget under körning. I förlängningen handlar det också om att knyta ihop fordonens informationssystem med samhällets infrastruktur och därigenom möjliggöra visionen om självgående bilar och visionen om noll dödsolyckor i trafiken.

Ett viktigt steg på den vägen är Volvo Cars projekt Non-Hit Car and Trucks där ÅF medverkat genom att utveckla en sensorsfunktion med 360-gradersvy runt bilen som är så nära verkligheten som möjligt och som används i olika funktioner för att undvika olyckor och minimera skador.

Generellt går infrastrukturanpassningar till ny teknologi långsammare än utvecklingen i industrin. Genom förmågan och erfarenheten av att knyta samman kompetens från divisionerna Technology och Infrastructure har ÅF ett försprång för framtiden, på vägen mot de självgående bilarna.

Vid ett affärsseminarium under ÅF Offshore Race, KSSS Business Cup, föreläste dessutom ÅFs marknadschef, Viktor Svensson, och Volvos marknadskommunikationschef, Per Carleö, om respektive bolags viktigaste steg och strategier för att skapa starka varumärken i olika branscher.

2014 var ÅFs fjärde år som titelsponsor till ÅF Offshore Race och Volvo Cars första år som huvudsponsor.



Claes Tingvall, Trafikverket,  
Maria Håkansson,  
sektionschef  
Trafikplanering ÅF, Anders  
Berglund, VD Google  
Sverige



Håkan Samuelsson, VD  
Volvo Cars, Jonas Wiström  
VD ÅF



Johan Olsson, OS guldmedaljör, Viktor Svensson,  
Marknadschef ÅF



# Fem år i sammandrag, SEK

| MSEK, där ej annat anges                                                 | 2014               | 2013   | 2012   | 2011  | 2010  |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------|--------|-------|-------|
| <b>Nettoomsättning och resultat</b>                                      |                    |        |        |       |       |
| Nettoomsättning                                                          | 8 805              | 8 337  | 5 796  | 5 124 | 4 334 |
| Rörelseresultat                                                          | 756                | 722    | 481    | 426   | 806   |
| Rörelseresultat exklusive engångsposter                                  | 747                | 724    | 481    | 426   | 317   |
| Resultat efter finansnetto                                               | 720                | 677    | 477    | 426   | 798   |
| Årets resultat                                                           | 553                | 525    | 353    | 312   | 717   |
| <b>Kapitalstruktur</b>                                                   |                    |        |        |       |       |
| Anläggningstillgångar                                                    | 4 638              | 4 499  | 4 566  | 2 040 | 2 016 |
| Omsättningstillgångar                                                    | 2 666              | 2 575  | 2 950  | 2 083 | 1 934 |
| Eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande               | 3 955              | 3 674  | 3 422  | 2 450 | 2 361 |
| Långfristiga skulder                                                     | 1 021              | 1 170  | 1 699  | 297   | 185   |
| Kortfristiga skulder                                                     | 2 328              | 2 230  | 2 395  | 1 376 | 1 406 |
| Balansomslutning                                                         | 7 304              | 7 074  | 7 516  | 4 123 | 3 950 |
| Eget kapital (genomsnitt)                                                | 3 805              | 3 498  | 2 665  | 2 409 | 2 205 |
| Totalt kapital (genomsnitt)                                              | 7 317              | 7 237  | 4 845  | 3 957 | 3 678 |
| Sysselsatt kapital (genomsnitt)                                          | 5 005              | 4 736  | 3 143  | 2 682 | 2 508 |
| Nettolåneskuld (-) / nettokassa (+)                                      | -870               | -853   | -877   | 131   | 35    |
| <b>Nyckeltal</b>                                                         |                    |        |        |       |       |
| Rörelsemarginal, procent                                                 | 8,6                | 8,7    | 8,3    | 8,3   | 18,6  |
| Rörelsemarginal exklusive engångsposter, procent                         | 8,5                | 8,7    | 8,3    | 8,3   | 7,3   |
| Vinstmarginal, procent                                                   | 8,2                | 8,1    | 8,2    | 8,3   | 18,4  |
| Soliditet, procent                                                       | 54,1               | 51,9   | 45,5   | 59,4  | 59,8  |
| Nettolåneskuld/EBITDA, ggr                                               | 1,0                | 1,0    | 1,6    | -0,3  | -0,1  |
| Nettoskuldssättningsgrad, procent                                        | 22,0               | 23,2   | 25,6   | E/T   | E/T   |
| Nettofordransgrad, procent                                               | E/T                | E/T    | E/T    | 5,3   | 1,5   |
| Balanslikviditet, ggr                                                    | 1,1                | 1,2    | 1,2    | 1,5   | 1,4   |
| Avkastning på eget kapital, procent                                      | 14,5               | 15,0   | 13,3   | 13,0  | 32,5  |
| Avkastning på totalt kapital, procent                                    | 10,4               | 10,1   | 10,2   | 11,0  | 22,0  |
| Avkastning på sysselsatt kapital, procent                                | 15,2               | 15,4   | 15,7   | 16,3  | 32,2  |
| Räntetäckningsgrad, ggr                                                  | 19,3               | 14,4   | 28,9   | 37,3  | 78,6  |
| <b>ÅF-aktien</b>                                                         |                    |        |        |       |       |
| Resultat per aktie, SEK                                                  | 7,16               | 6,71   | 5,07   | 4,54  | 10,51 |
| Resultat per aktie efter utspädning, SEK                                 | 7,03               | 6,60   | 5,01   | 4,51  | 10,48 |
| Direktavkastning, procent                                                | 2,8                | 2,9    | 3,5    | 4,5   | 2,9   |
| Eget kapital per aktie, SEK                                              | 51,17              | 47,33  | 43,66  | 36,19 | 34,74 |
| Eget kapital per aktie efter utspädning, SEK                             | 49,74              | 45,86  | 42,66  | 35,91 | 34,63 |
| Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie, SEK                  | 7,78               | 5,45   | 7,09   | 6,13  | 2,98  |
| Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie efter utspädning, SEK | 7,55               | 5,31   | 6,97   | 6,10  | 2,97  |
| Börskurs 31 december, SEK                                                | 126,00             | 112,50 | 77,75  | 55,50 | 69,63 |
| Börsvärde                                                                | 9 734              | 8 703  | 6 068  | 3 781 | 4 743 |
| Ordinarie utdelning per aktie, SEK                                       | 3,50 <sup>1)</sup> | 3,25   | 2,75   | 2,50  | 2,00  |
| <b>Övrigt</b>                                                            |                    |        |        |       |       |
| Kassaflöde från den löpande verksamheten                                 | 601                | 425    | 483    | 414   | 201   |
| Kassaflöde från investeringsverksamheten                                 | -238               | -199   | -1 226 | -81   | 77    |
| Kassaflöde från finansieringsverksamheten                                | -367               | -529   | 902    | -315  | -289  |
| Debiteringsgrad, procent                                                 | 76,1               | 75,1   | 74,2   | 73,1  | 71,9  |
| Genomsnittligt antal årsanställda exklusive intressebolag                | 6 887              | 6 666  | 4 808  | 4 367 | 3 966 |

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

<sup>1)</sup> Föreslagen utdelning.

# Fem år i sammandrag, EUR

| MEUR, där ej annat anges                                                 | 2014               | 2013  | 2012  | 2011  | 2010  |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------|-------|-------|-------|
| Balansdagskurs                                                           | 9,52               | 8,94  | 8,62  | 8,94  | 9,00  |
| Genomsnittskurs                                                          | 9,10               | 8,65  | 8,71  | 9,03  | 9,54  |
| <b>Nettoomsättning och resultat</b>                                      |                    |       |       |       |       |
| Nettoomsättning                                                          | 968                | 964   | 665   | 568   | 503   |
| Rörelseresultat                                                          | 83                 | 83    | 55    | 47    | 84    |
| Rörelseresultat exklusive engångsposter                                  | 82                 | 84    | 55    | 47    | 33    |
| Resultat efter finansnetto                                               | 79                 | 78    | 55    | 47    | 84    |
| Årets resultat                                                           | 61                 | 61    | 41    | 35    | 75    |
| <b>Kapitalstruktur</b>                                                   |                    |       |       |       |       |
| Anläggningstillgångar                                                    | 487                | 503   | 530   | 228   | 224   |
| Omsättningstillgångar                                                    | 280                | 288   | 342   | 233   | 215   |
| Eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande               | 416                | 411   | 397   | 274   | 262   |
| Långfristiga skulder                                                     | 107                | 131   | 197   | 33    | 21    |
| Kortfristiga skulder                                                     | 245                | 249   | 278   | 154   | 156   |
| Balansomslutning                                                         | 768                | 791   | 872   | 461   | 439   |
| Eget kapital (genomsnitt)                                                | 418                | 404   | 306   | 267   | 231   |
| Totalt kapital (genomsnitt)                                              | 804                | 837   | 556   | 438   | 385   |
| Sysselsatt kapital (genomsnitt)                                          | 550                | 548   | 361   | 297   | 263   |
| Nettolåneskuld (-) / nettokassa (+)                                      | -91                | -95   | -102  | 15    | 4     |
| <b>Nyckeltal</b>                                                         |                    |       |       |       |       |
| Rörelsemarginal, procent                                                 | 8,6                | 8,7   | 8,3   | 8,3   | 18,6  |
| Rörelsemarginal exklusive engångsposter, procent                         | 8,5                | 8,7   | 8,3   | 8,3   | 7,3   |
| Vinstmarginal, procent                                                   | 8,2                | 8,1   | 8,2   | 8,3   | 18,4  |
| Soliditet, procent                                                       | 54,1               | 51,9  | 45,5  | 59,4  | 59,8  |
| Nettolåneskuld/EBITDA, ggr                                               | 1,0                | 1,0   | 1,6   | -0,3  | -0,1  |
| Nettoskuldssättningsgrad, procent                                        | 22,0               | 23,2  | 25,6  | E/T   | E/T   |
| Nettofordransgrad, procent                                               | E/T                | E/T   | E/T   | 5,3   | 1,5   |
| Balanslikviditet, ggr                                                    | 1,1                | 1,2   | 1,2   | 1,5   | 1,4   |
| Avkastning på eget kapital, procent                                      | 14,5               | 15,0  | 13,3  | 13,0  | 32,5  |
| Avkastning på totalt kapital, procent                                    | 10,4               | 10,1  | 10,2  | 11,0  | 22,0  |
| Avkastning på sysselsatt kapital, procent                                | 15,2               | 15,4  | 15,7  | 16,3  | 32,2  |
| Räntetäckningsgrad, ggr                                                  | 19,3               | 14,4  | 28,9  | 37,3  | 78,6  |
| <b>ÅF-aktien</b>                                                         |                    |       |       |       |       |
| Resultat per aktie, EUR                                                  | 0,79               | 0,78  | 0,58  | 1,00  | 2,20  |
| Resultat per aktie efter utspädning, EUR                                 | 0,77               | 0,76  | 0,58  | 1,00  | 2,20  |
| Direktavkastning, procent                                                | 2,8                | 2,9   | 3,5   | 4,5   | 2,9   |
| Eget kapital per aktie, EUR                                              | 5,38               | 5,29  | 5,06  | 8,09  | 7,72  |
| Eget kapital per aktie efter utspädning, EUR                             | 5,23               | 5,13  | 4,95  | 8,03  | 7,69  |
| Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie, EUR                  | 0,85               | 0,63  | 0,81  | 1,36  | 0,62  |
| Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie efter utspädning, EUR | 0,83               | 0,61  | 0,80  | 1,35  | 0,62  |
| Börskurs 31 december, EUR                                                | 13,24              | 12,58 | 9,02  | 12,41 | 15,47 |
| Börsvärde                                                                | 1 023              | 973   | 704   | 423   | 527   |
| Ordinarie utdelning per aktie, EUR                                       | 0,37 <sup>1)</sup> | 0,36  | 0,32  | 0,28  | 0,22  |
| <b>Övrigt</b>                                                            |                    |       |       |       |       |
| Kassaflöde från den löpande verksamheten                                 | 66                 | 49    | 55    | 46    | 21    |
| Kassaflöde från investeringsverksamheten                                 | -26                | -23   | -141  | -9    | 8     |
| Kassaflöde från finansieringsverksamheten                                | -40                | -61   | 104   | -35   | -30   |
| Debiteringsgrad, procent                                                 | 76,1               | 75,1  | 74,2  | 73,1  | 71,9  |
| Genomsnittligt antal årsanställda exklusive intressebolag                | 6 887              | 6 666 | 4 808 | 4 367 | 3 966 |

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

<sup>1)</sup> Föreslagen utdelning.

# 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 heltårstjänster. 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.

## Nettolåneskuld/nettokassa

Räntebärande skulder (exklusive villkorade köpeskillingar) och avsättningar till pensioner minus likvida medel och räntebärande fordringar.

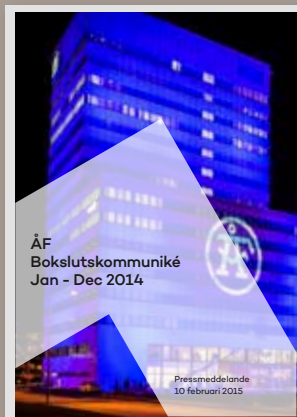
## Nettoskuldsättningsgrad

Nettolåneskuld i förhållande till eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande.

# Händelser och rapporter



Green Advisor Report 2014



Bokslutskommuniké 2014



Läs in QR-koden i din telefon eller surfplatta och kom direkt till Green Advisor Report eller Bokslutskommuniké 2014.

---

## Kalender 2015

**10 feb**

Bokslutskommuniké  
för 2014

**13 juli**

Delårsrapport  
januari – juni 2015

**29 apr**

Delårsrapport  
januari – mars 2015

**6 okt**

ÅF Green Day

**29 apr**

Årsstämma

**23 okt**

Delårsrapport  
januari – september 2015





Produktion: Hallvarsson & Hallvarsson. Översättning: Fluid Translation AB. Tryck: Ineko, Årsta, april 2015.  
Foto: Olof Holdar, Lars Bahl (sid 18), Olof Thiel (sid 46), Sten Jansin (sid 108), med flera.

#### Huvudkontor

ÅF AB

**Besöksadress:** Frösundaleden 2, Solna

**Postadress:** 169 99 Stockholm

**Tel:** +46 10 505 00 00

[info@afconsult.com](mailto:info@afconsult.com)

För ytterligare adressinformation, [www.afconsult.com](http://www.afconsult.com)



INNOVATION  
BY EXPERIENCE

ÅF är ett ingenjör- och konsultföretag med uppdrag inom energi, industri och infrastruktur. Sedan 1895 har vi bidragit till våra kunders utveckling och framgång.

Genom att kombinera olika teknikområden och kompetenser skapar vi lönsamma, innovativa och hållbara lösningar för en bättre framtid.

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

ÅF – Innovation by experience.