

**Connecting
with diverse
talent**

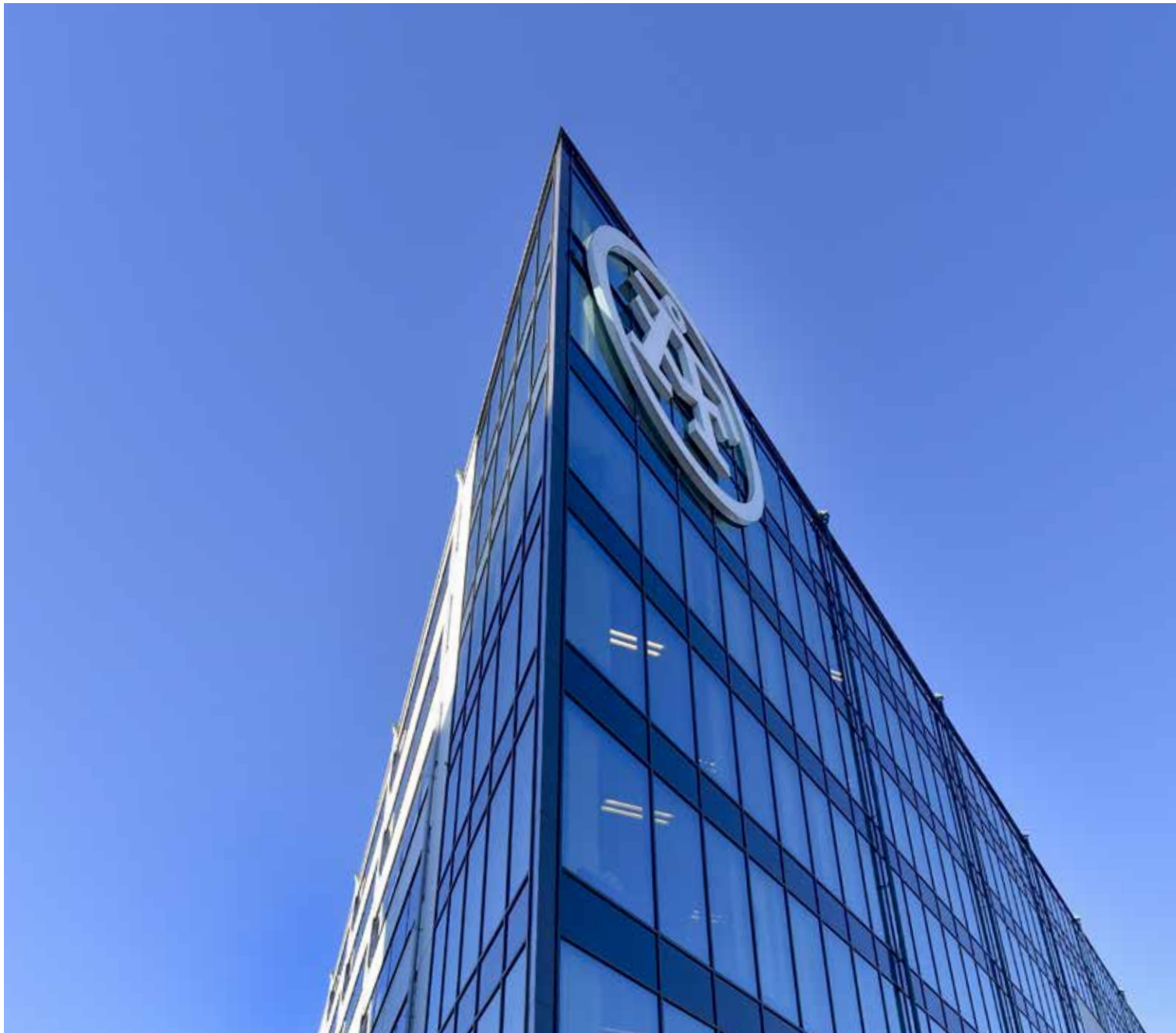
Connecting with diverse talent

At ÅF we believe in diversity and forward thinking, because old ways won't open new doors. Every day about 8,000 unique individuals across the globe connect to create innovation for our clients. With a diversity of employees, we are reaching our full potential.

Where do you want to be in the future?

Innehåll

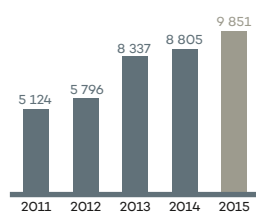
Året i korthet	1
VD har ordet	2
Affärsidé, mål och strategier	4
Hållbarhet	6
Medarbetare	7
Varumärke	12
Erbjudande	14
Marknad och omvärld	18
Division Industry	22
Division Infrastructure	26
Division International	30
Division Technology	34
Hållbarhetsredovisning	38
Ordförandeord	50
Bolagsstyrningsrapport	51
Styrelse	56
Koncernledning	58
Förvaltningsberättelse	60
Risker och riskhantering	63
Resultaträkning för koncernen	67
Rapport över totalresultat för koncernen	67
Balansräkning för koncernen	68
Rapport över förändring av eget kapital för koncernen	70
Kassaflödesanalys för koncernen	71
Resultaträkning för moderbolaget	72
Rapport över totalresultat för moderbolaget	72
Balansräkning för moderbolaget	73
Rapport över förändring av eget kapital för moderbolaget	75
Kassaflödesanalys för moderbolaget	76
Noter	77
Revisionsberättelse	103
Fem år i sammandrag	104
Aktien	106
Kalender och definitioner	109



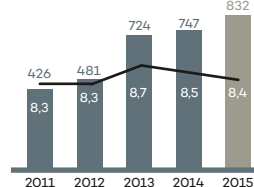
Året i korthet

	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK	9 851	8 805
Rörelseresultat exkl jämförelsestörande poster, MSEK	832	747
Rörelsemarginal exkl jämförelsestörande poster, %	8,4	8,5
Rörelseresultat, MSEK	839	756
Rörelsemarginal, %	8,5	8,6
Resultat efter finansiella poster, MSEK	799	720
Resultat per aktie, före utspädning, SEK	7,81	7,16
Nettolåneskuld, MSEK	1 486	870
Nettolåneskuld/EBITDA rullande 12, ggr	1,6	1,0
Nettoskuldsättningsgrad, %	35	22
Totalt antal anställda	7 852	7 117
Debiteringsgrad, %	76,9	76,1

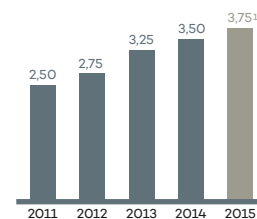
Koncernens nettoomsättning, MSEK



Koncernens rörelseresultat och rörelsemarginal exkl jämförelsestörande poster, MSEK



Utdelning per aktie, SEK



¹⁾ Föreslagen utdelning.

Detta är ÅF



Zlatan Bahtijaragic Idnert
Sektionschef, Ljud och vibrationer

ÅF – ett varumärke byggt av människor

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 ingenjör- och konsultföretag 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.



Vill du veta mer om hur det är att arbeta på ÅF? Möt några av ÅFs medarbetare på vår webbplats: afconsult.com/sv/jobba-hos-oss/

Olimpia Censurato
Utvecklingsingenjör, Infotainment, Fordon



Daniel Ordéus
Sektionschef, Produktutveckling



Emelie Nymark
Integrationsingenjör, Fordon

Sektorer



ENERGI — ÅF är ett av världens ledande ingenjör- och konsultföretag inom energi.

Branscher

- Kraft och värme
- Vattenkraft
- Kärnkraft
- Förnybar energi
- Transmission och distribution
- Energimarknader



19%¹⁾



INDUSTRI — ÅF erbjuder ingenjörstjänster inom alla teknikdiscipliner i alla industribranscher.

Branscher

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



46%¹⁾



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

Branscher

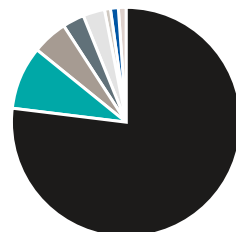
- Fastighet
- Väg och järnväg



35%¹⁾

¹⁾ Nettoomsättning per sektor

Omsättning per land



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

Våra tiostörsta kunder

AB Volvo
Astra Zeneca
E.ON
Ericsson
FMV

Oslo Lufthavn
Scania
Trafikverket
Vattenfall
Volvo Cars

Ett rekordår där ÅF stärkte sina positioner

I en osäker marknad blev 2015 ett bra år för ÅF ur flera perspektiv. Resultatet för helåret och för det fjärde kvartalet var ÅFs högsta någonsin. Strategiska förvärv och omorganisation byggde ÅF än starkare för framtiden. Vi överträffade det tillväxtmål som sattes för fem år sedan, om en omsättning på en miljard euro. Samtidigt var lönsamheten i toppklass i europeisk jämförelse och kassaflödena fortsatt starka.

Den fortsatt svaga tillväxten i Europa och den stora osäkerhet som råder om världsekonomin inklusive utvecklingen i Kina, gör framtiden mer svårbedömd än på länge. Osäkerheten har förstärkts av de geopolitiska spänningarna framför allt runt Ryssland och i Mellanöstern.

I de sektorer där ÅF är verksam, energi, industri och infrastruktur, har låga energipriser i Europa inneburit en fortsatt låg investeringsnivå i energisektorn. I Sverige har dessutom ett antal planerade investeringar i kärnkraft antingen skrinlagts helt eller skjutits på obestämd framtid. I tillverkningsindustrin har variationerna varit stora mellan olika branscher. Fordons-, läkemedels- och massaindustri har till exempel utvecklats starkt, medan gruv- och stålindustri har brottats med en marknad som lider av överkapacitet. För olje- och gasindustrin har marknaden varit mycket svag på grund av kraftigt fallande priser.

Investeringarna i infrastruktur har legat kvar på höga nivåer i Skandinavien. Behoven är fortsatt stora och kan förväntas bestå även framåt.

Förbättrat resultat i samtliga divisioner

Samtliga divisioner förbättrade rörelseresultatet med en bättre eller i stort sett oförändrad rörelsemarginal och ökade omsättningen under året. Det goda utfallet är både en följd av organisk tillväxt och av de strategiska förvärv som gjorts. Det är också resultatet av vår förmåga att styra om resurser och anpassa verksamheten till en föränderlig verklighet.

Vid halvårsskiftet genomförde vi en omorganisation som berörde divisionerna Industry och Technology, där

förvärvet LeanNova flyttades över till division Industry. Omorganisationen hade flera syften, att renodla division Technology till att helt fokusera på digitala lösningar, och att göra det möjligt att utveckla en kunskapsbas som är överförbar till alla branscher. Därmed blir divisionens kunderbjudande både tydligare och mer fördjupat och specialiserat.

Ett tredje syfte var att ta tillvara synergieffekt i division Industry och skapa ett riktigt starkt fordonserbjudande inom såväl produktion som produktutveckling. Förvärvet av LeanNova har gjort ÅF till den ledande och mest kompletta leverantören av utvecklingstjänster till fordonsindustrin i Norden samtidigt som erbjudandet blivit internationellt. Vi har nu kompetens för allt från att bygga ihop system till att utveckla en komplett personbil.

På energiområdet ser vi i framtiden goda möjligheter till expansion inom vattenkraft över divisions- och landsgränser. Det var skälet till ytterligare en omorganisation där vi vid årsskiftet slog samman vår vattenkraftsexpertis under division Internationals tak.

För division Industry började året med en svag marknad, men avslutet blev starkare. Till det bidrog det starka fordonserbjudande som redan haft framgång på de internationella fordonsmarknaderna, med nya kundavtal i Sverige, Kina och Storbritannien.

Med förvärvet av PRC Engineering har vi även inom den växande läkemedelsbranschen tagit ÅF uppåt i värdekedjan och förbättrat möjligheterna till internationalisering.

Division Infrastructure har haft en stark marknad och vuxit snabbare med

högre lönsamhet än branschen i övrigt. Årets resultat blev divisionens bästa någonsin och vi har stärkt vår marknadsposition ytterligare. De senaste fem åren har divisionen vuxit från nummer åtta i storlek på den svenska marknaden till att i dag vara en av två marknadsledare.

Vi stärkte också vår närvaro på den snabbt växande norska marknaden för infrastruktur, dels genom förvärvet av Erstad & Lekven, dels genom avtalet med Reinertsen om att bilda ett samägt bolag där. Avtalet trädde i kraft 1 februari 2016 och beräknas tillföra cirka en halv miljard kronor i försäljning.

Division International är en av tio ledande energikonsulter i världen och har under året fortsatt att förbättra sitt resultat, trots en svag hemmamarknad i Europa. Omstruktureringar i divisionen har bidragit till resultatförbättringen tillsammans med ett stärkt fokus på tillväxtmarknader som resulterat i en växande andel projekt utanför Europa.

I division Technology genomförde vi ett ledningsbyte i samband med omorganisationen. Omorganisationen har redan lett till ett förbättrat resultat och vi har sett en stark efterfrågan inom försvarssystem liksom från fordonsindustrin och en stabil efterfrågan från telekom.

Gynnsamma långsiktiga marknadstrender

ÅF har en lång och imponerande historia av att bidra till ett bättre samhälle, med nytänkande lösningar och förtroendefulla relationer som gör våra samhällen mer hållbara. Det ställer i sin tur krav på att vi har en god förståelse för vad som sker i vår och våra kunders omvärld. Idag ser vi flera stora trender som är



styrande för våra kunder och därmed också för oss. Globaliseringen gör att kunderna möter hård konkurrens och söker lösningar som kan bidra till att öka effektiviteten inom produktion, logistik och produktutveckling, men också till att göra produkter och lösningar mer attraktiva ur ett hållbarhetsperspektiv.

Det finns otroligt mycket kvar att göra inom alla delar av industrin och i samhället i stort, inte minst inom "Industri 4.0", den smarta produktionen där allt är uppkopplat, liksom i att styra mot en allt effektivare energianvändning. Denna trend, digitaliseringen, berör alla branscher och sektorer. Intelligent lösningar blir allt vanligare, i allt från produktion och produkter, till byggnader och energisystem. Alla drar i samma riktning, nämligen mot behoven av ökad konkurrenskraft i en globaliserad värld och av ett hållbarare samhälle.

Den urbanisering som pågår över hela världen ökar också kraven på ett samhälle som är organiserat på ett hållbart sätt, med väl fungerande trafiksystem, säker och ren energi, ren luft och rent vatten, energieffektiva byggnader och väl fungerande kollektivtrafik. Att möta dessa trender innebär ofta stora investeringar som kräver ett långsiktigt perspektiv. ÅF har i sin projektverksamhet många bevis på att det inte finns någon motsättning mellan hållbarhet och lönsam tillväxt. På längre sikt är det vår övertygelse att motsättningen är i stort sett obefintlig. Vi ser det som vår främsta uppgift att ta fram lösningar i partnerskap med våra kunder som gör det möjligt för dem att förbli konkurrenskraftiga och lönsamma i framtiden.

Ytterligare en trend är den ompositionering som sker bland våra industriella kunder. Företagen vill flytta sig uppåt i värdekedjan genom att göra mer för sina kunder och mindre av det tekniska själva. Det gäller exempelvis biltillverkare och andra kundkategorier, såsom Trafikverket och kraftföretagen som allt oftare väljer att upphandla en större andel av teknikverksamheten externt. Det är en utveckling som gynnar ett företag som

Q1

- ÅF förvärvar LeanNova med strategisk kompetens inom fordonsutveckling.
- ÅF förstärker inom Livs- och läkemedel genom förvärvet av PRC Engineering.
- Två nya order från Trafikverket, bland dem projektering av E14 Sundsvall-Stöde.

Q2

- ÅF utvalt för större kraftprojekt i Kenya, Uganda och Rwanda.
- ÅF – ny organisation med stärkt kundfokus.
- ÅF förvärvar EQC Group, en snabbväxare inom samhällsbyggnad.
- ÅF förvärvar LEB Consult och stärker erbjudandet till fastighetsmarknaden.

Q3

- ÅF vinner sjukhusuppdrag i Malmö.
- ÅF vinner omfattande uppdrag från OKG.

Q4

- Lars-Eric Aaro ny försäljningsdirektör på ÅF.
- ÅFs ramavtal med FMV stärker positionen som ledande partner inom försvarsteknologi.
- ÅF får order från Volvo Car Corporation inom robotiserad automation.
- ÅF förvärvar bygglösningsbolaget Erstad & Lekven Oslo.
- ÅF vinner ramavtal som leverantör till Svenska kraftnät.
- ÅF förstärker sin position inom infrastruktur tillsammans med norska Reinertsen.

ÅF som har förmågan att erbjuda helhetslösningar i långsiktiga åtaganden.

Vi kan glädjas åt ett växande intresse för sådana långsiktiga partnerskap. Vi gör mer och mer för befintliga kunder och våra tio största kunder har under de senaste fem åren ökat sin andel av försäljningen. Det ger möjlighet att bygga

förtroendefulla relationer och bli en verklig partner för framtiden.

En attraktiv arbetsgivare

Inom ÅF tror vi starkt på värdet av våra enastående medarbetare. Vi vill kunna rekrytera de bästa och även behålla dem. Ytterst handlar det om förutsättningar att nå våra tillväxt- och lönsamhetsmål. Vi investerar i en långsiktig relation till medarbetarna på olika sätt och erbjuder flera olika specialist- och karriärvägar och möjligheter till utvecklande teamwork, som är ett av våra kärnvärden. Att vara en attraktiv arbetsgivare innebär för oss också att satsa på mångfald och jämställdhet i våra rekryteringar.

Därför är jag mycket stolt över årets utmärkelse som den mest attraktiva arbetsgivaren bland högskoleingenjörer och andraplatsen bland nyutexaminerade civilingenjörer. Den betyder mycket för att ytterligare stärka vårt varumärke.

Utsikter för 2016

Vi har haft ett bra år 2015 trots en osäker värld. Vi har gjort ett antal strategiskt betydelsefulla investeringar, stärkt vårt varumärke och våra kundrelationer och fortsatt kunnat rekrytera de bästa medarbetarna. Detta tillsammans med starka kassaflöden och en bra kapitalstruktur gör att vi är väl rustade för framtida tillväxt i en marknad som långsiktigt gynnar ÅF.

ÅF är starkare än någonsin och år 2015 utgör en bra plattform för att uppnå våra mål 2020.

Avslutningsvis vill jag tacka våra kunder för ett förtroendefullt samarbete och alla medarbetare för fina insatser under året.

Stockholm i mars 2016

Jonas Wiström, VD och koncernchef

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.



”Connecting future technologies”

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.

Nettolåneskulden i relation till EBITDA (Nettolåneskuld/EBITDA) ska uppgå till mellan 1,5 och 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.

Fokusområden och hållbarhetsmål

ÅF strävar efter att bli ett mer hållbart företag. Tre övergripande fokusområden utgör basen för företagets hållbarhetsarbete.

- Hållbara lösningar
- Ansvarsfulla affärer
- Attraktiv arbetsgivare

Målen för dessa områden sträcker sig fram till 2020.

Fokusområden och dess mål beskrivs närmre på sid 38–49.

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

Tillväxttakten ska vara fortsatt hög. ÅF ska växa organiskt och via förvärv. Hälften av ÅFs tillväxt ska komma från förvärv. Förvärven ska stärka företaget inom de utvalda sektorerna – 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.

ÅFs strategi för hållbar utveckling

ÅFs verksamhet drivs med strävan att göra hållbara affärer i samklang med rådande omvärldstrender såsom globaliseringen, urbaniseringen och digitaliseringen, men framför allt för att bemöta de globala utmaningarna som de ökande klimatförändringarna.

ÅFs kärnverksamhet, med hjärtat i tekniken, levererar ständigt innovativa lösningar i uppdragen för att skapa hållbart värde för sina kunder. Krav på resurseffektivitet, förnybarhet och långsiktiga lösningar styr ÅFs kunderbjudande. En långsiktig lönsamhet säkerställs

genom att ÅF driver utvecklingen av ett mer hållbart näringsliv och samhälle. Under 2015 har ÅF vidareutvecklat sin strategi genom att sätta mål inom tre fokusområden som beskriver de viktigaste hållbarhetsfrågorna för företaget.

Fokusområden

1. Hållbara lösningar
2. Ansvarsfulla affärer
3. Attraktiv arbetsgivare

Läs mer om ÅFs hållbarhetsarbete på sid 38–49.



Nyamko Sabuni
Hållbarhetsdirektör

Hur ser du på ÅFs hållbarhetsarbete ur ett strategiskt perspektiv?

– I grunden handlar det om att vara lyhörd och rätt rustad för att möta de globala trenderna urbanisering, hållbart samhällsbyggande, hållbar produktion och konsumtion, liksom digitaliseringen. Vi förstår vad trenderna kräver och vi har rätt kompetens för att bistå kunderna med intelligenta och hållbara helhetslösningar, där olika teknologier och kompetenser samverkar.

Det är i kunduppdragen som vi gör störst skillnad. Våra kunder ska vara lönsamma och växa, samtidigt som de ska minska sin resursanvändning. Vi hjälper dem att skapa hållbara processer och produkter samtidigt som vi säkerställer att de lever upp till alla gällande regelverk. Och då menar jag även de krav som investerare och andra intressenter ställer, liksom de specifika kraven i produkternas hela värdekedja.

Hur åstadkommer ni det?

– Alla våra ingenjörer ska bidra till hållbar utveckling. Vi erbjuder hållbara lösningar för de utmaningar kunden ställs inför. Vi är lyhörda när kunden presenterar sina krav, men också proaktiva och i framkant så att vi kan föreslå helt nya lösningar.

Vad kommer att bli nya steg i hållbarhetsarbetet 2016 och framåt?

– Vi fortsätter hjälpa våra kunder utveckla sina verksamheter på ett hållbart sätt, för att bidra till de nya globala utvecklingsmålen som FN:s medlemsländer har röstat ja till. Vi ska också fortsätta att utveckla våra egna interna processer enligt vår uppförandekod och FN:s Global Compact.

Mångfald av talanger för tillväxt och innovationskraft

ÅF strävar efter en inkluderande företagskultur där medarbetarna får växa tillsammans. Målsättningen är att skapa en global kompetensbaserad organisation som präglas av samverkan mellan en mångfald av talanger.

Som ett snabbt växande företag är ÅF ständigt på jakt efter de bästa talangerna på marknaden. Den mångfald av talanger som finns i organisationen bidrar till en ökad innovationskraft hos såväl kunder som samhället i stort, samt gör ÅF till ett föredöme bland arbetsgivare.

Ett av de viktigaste målen för HR-arbetet är att skapa en sammanhållen organisation över lands- och divisionsgränser med en gemensam företagskultur samt syn på ledarskap och karriärutveckling. Detta är en ständigt pågående process givet ÅFs snabba tillväxttakt.

Under de senaste tre åren har ÅF förvärvat 28 verksamheter och drygt 1 000 medarbetare har anställts via dessa förvärv. Nära 1 300 medarbetare nyrekryterades till prov- och tillsvidareanställningar under 2015. Den snabba tillväxttakten understryker behovet av en stark

Vilka har varit de största framgångarna och vad har ni prioriterat under året?

– Mycket glädjande är att vi har gått framåt så starkt i Universums arbetsgivarranking. Vi har satsat hårt för att stärka vårt arbetsgivarvarumärke ytterligare, både ur ett internt och externt perspektiv.

Vi har genomfört en rad nya initiativ där bland annat ÅF Future Talent kan nämnas, vårt nystartade studentprogram. Ett annat initiativ är vårt samarbete med Arbetsförmedlingen där målet är att bredda basen för vår kompetensförsörjning genom att skapa praktikplatser för invandrade civilingenjörer.

Vi har vidare genomfört en omorganisation inom HR med syftet att arbeta mer fokuserat med frågor som rör kompetensförsörjning, karriär- samt ledarutveckling.

Vilka områden kommer att stå i fokus under 2016?

– Till att börja med ska 2015 års medarbetarundersökning följas upp i hela organisationen. Den visade ett överlag bra resultat och nu ska varje enhet arbeta vidare med sådant som kan förbättras. Här ser vi att frågor som rör kulturbygge, ledarskap och internkommunikation kontinuerligt behöver prioriteras och stärkas.

En stor utmaning som följer av ÅFs tillväxtstrategi är den höga förvärvs- och rekryteringstakten. För att nå våra tillväxtmål krävs en professionell och effektiv rekryteringsprocess som säkerställer en förstklassig kandidatupplevelse. Detta och frågan om intern rörlighet ska vi jobba vidare med under 2016.



Emma Claesson
HR- och kommunikationsdirektör



Zahra Kalantari Technologie doktor (KTH) och teknisk expert inom mark och vattenteknik, division Infrastructure, på ÅF sedan 2014, Stockholm



Vad arbetar du med och vad är mest spännande med ditt jobb?

– Jag är hydrolog och hydrogeolog och jobbar som konsult främst i stora projekt som Förbifart Stockholm, Ostlänken och Västlänken. Dessutom arbetar jag som forskare med fokus på klimat-, mark- och vattenförändringars påverkan på väg- och järnvägsinfrastruktur samt strategier och åtgärder för hur denna påverkan ska kunna minskas och hanteras. Jag har genom min kompetens och mitt stora engagemang, både som forskare vid Stockholms universitet och som konsult på ÅF, lyckats öppna nya möjligheter till samverkan mellan olika samhällsaktörer, markägare, ansvariga myndigheter och företag.

Bland annat arbetar vi med de översiktliga översvämningsskarteringar som visar de områden som hotas av översvämning när vattenflödena uppnår en viss nivå. Extrema väderförhållanden är något som vi kommer att få se mer av och behöver ta hänsyn till.

och gemensam företagskultur, samt gemensamma processer, rutiner, regelverk och system.

En mängd olika karriärvägar

ÅF är ett företag som är fyllt av möjligheter och spännande utmaningar för sina medarbetare. Företagets storlek och bredd, med 39 000 uppdrag, som spänner över ett stort antal teknikgrenar och branscher och 11 000 kunder i över 100 länder, erbjuder många utvecklingsmöjligheter.

ÅF har ett eget ramverk för karriärutveckling som kallas för ÅF Career Model. Denna modell tydliggör de olika karriärvägarna på ÅF och stöttar utveckling i olika riktningar beroende på uppsatta karriärmål. ÅF Career Model sträcker sig utöver de traditionella karriärvägarna som chef, specialist och projektledare. Karriärmodellen är en viktig del i bygget av en stark gemensam företagskultur.

Utbildningar via ÅF Academy

ÅF Academy är organisationens utbildningsplattform som stödjer ÅFs olika karriärvägar. Utbudet innehåller en mängd olika kurser och utbildningar - från grundkurser för nya konsulter till specialinriktade vidareutbildningar som anpassats efter individens behov och den kompetens som efterfrågas av kunderna. Alla utbildningar genomsyras av ÅFs värderingar och en grundsyn på gott affärsmannaskap. Både interna och externa personer är utbildare och föredragshållare. Förutom fortbildning och kompetensutveckling bidrar ÅF Academy även till att medarbetarna får ett

större nätverk inom företaget, vilket är till nytta i det dagliga arbetet och ökar möjligheterna till nya affärer.

Obligatorisk chefsutbildning

För att ÅF ska kunna växa behöver verksamheten skickliga chefer som är duktiga på att utveckla ÅFs affär och medarbetare. Förutom att vara kunniga inom sitt teknikområde behöver de även vara affärsmässiga säljare samt kommunikativa och motiverande ledare som bygger starka team.

Alla nytillträdde chefer på ÅF går en chefsutbildning som innehåller olika delar såsom ledarskap, ekonomi och försäljning.

Talent Management Program

Inom ramen för EVEN ODDS finns ett ledarskapsprogram för kvinnor. Syftet med programmet är att utveckla och stärka ett antal utvalda talangfulla kvinnor med ledarpotential. Programmet kombinerar lärande med erfarenhetsutbyte och alla deltagare erbjuds 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 516 personer certifierats sedan 2009.

Ledarutbildning

ÅFs företagsledarutbildning, Business Executive Leadership Programme (BELP), är ett samarbete med Stockholm School of Economics Executive Education (fd 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 vartannat år, och genomförs igen 2016.

Bättre balans med EVEN ODDS

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 2015 var andelen kvinnliga medarbetare (prov- och tillsvidareanställda) på ÅF totalt 23,2 procent. Andelen kvinnliga konsulter uppgick till 21,5 procent och andelen bland cheferna till 14,4 procent. Av rekryteringarna under 2015 utgjorde andelen kvinnor 28,0 procent.

För att uppnå målet om en högre andel kvinnor startades i slutet av 2013 EVEN ODDS – ett ramverk för ett fokuserat jämställdhetsarbete. Inom ramen för EVEN ODDS driver ÅF ett antal olika aktiviteter. Arbetet inom Employer Branding och rekrytering har setts över för att



säkerställa att ÅF attraherar både kvinnor och män. Vid chefstillsättningar finns ett krav om att minst en kvinnlig kandidat ska vara med i urvalet. De två senaste åren har en fokuserad rekryteringskampanj, Ladies' Month, genomförts som innebär att under en månads tid nyanställs enbart kvinnor (läs mer på sid 10).

Tillsammans med kvinnliga studenter vid Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm driver ÅF ett mentorskapsinitiativ som ska stötta och inspirera unga kvinnor att välja teknik.

Förutom jämställdhet mellan könen arbetar ÅF strukturerat för att öka mångfalden. Under hösten har ÅF, tillsammans med Arbetsförmedlingen, inlett ett pilotprojekt för att attrahera och anställa fler ingenjörer med utländsk bakgrund. Programmet innehåller praktikperiod, mentorskap, nätverkande och kompetensutveckling.

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.

Under 2015 genomfördes en fullskalig medarbetarundersökning som visade att

ÅFs nyckeltal, medarbetarindex och ledarskapsindex, ligger kvar på samma höga nivå som vid mätningen 2013. Bland årets särskilt positiva utfall noteras höga siffror för samarbete inom teamet och förtroende för den närmaste chefen. ÅFs medarbetare tycker också att de har ett meningsfullt jobb där deras kompetens och kunskaper tas till vara. Svarsfrekvensen i årets undersökning var 83 procent.

Varje chef är ansvarig för att informera sin enhet om de egna resultaten av enkäten och varje enhet ska definiera två till tre fokusområden att arbeta med under det kommande året.

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.

En koncernövergripande lönekartläggning påbörjades strax före årsskiftet. Syftet är att upptäcka, åtgärda och förhin-

dra osakliga skillnader i lön mellan kvinnor och män i Sverige. Resultatet mynnar ut i en likabehandlingsplan som infogas i ÅFs övergripande jämställdhetsplan. Projektet slutförs i början av 2016.

Förmåner varierar mellan länder beroende på kultur och skattelagstiftningar. Exempel är tjänstepension, försäkringar och tillgång till tjänstebil. Andra exempel är ett generöst friskvårdsbidrag för medarbetarna i Sverige, medan samtliga medarbetare har möjlighet att hyra något av de fritidshus och lägenheter som ägs och förvaltas av ÅFs Personalstiftelse.

Rutiner och processer för säker arbetsmiljö

Under 2015 implementerades ett ledningssystem för hälsa och säkerhet med rutiner och processer för att uppfylla kraven i OHSAS 18001. Implementationsinsatser såsom utbildningar och utvärderingar för att minimera risker inom hälsa och säkerhet genomfördes. Extern revision baserat på kraven i OHSAS 18001 genomfördes 2015 och några ytterligare implementationsinsatser i början av 2016 kommer att slutföras för att uppnå certifiering enligt OHSAS 18001.

Ännu en framgångsrik Ladies' Month

För andra året i rad arrangerade ÅF kampanjen Ladies' Month i oktober 2015. Under denna månad skrevs nya anställningskontrakt enbart med kvinnor. De män som kvalificerade sig för jobb denna månad skrev anställningskontrakt följande månad.

Kampanjen resulterade i att 67 nya kvinnor anställdes på ÅF under oktober, en ökning med 22 procent jämfört med Ladies' Month föregående år.

Även det totala antalet kvinnor som intresserade sig för ÅF som arbetsgivare ökade under oktober.

– Vi fick en ökning av kvinnliga sökande med 24 procent under oktober jämfört med föregående års Ladies' Month. Vi kan också konstatera att Ladies' Month även lockar män till ÅF. Jämställdhet är en viktig aspekt när man väljer arbetsgivare för såväl män som kvinnor, säger Emma Claesson, HR- och kommunikationsdirektör på ÅF.

Nyamko Sabuni, hållbarhetsdirektör på ÅF:

– För ÅF är Ladies' Month en strategisk åtgärd för att locka fler kvinnor till ÅF. Målet är att vi ska ha 30 procent kvinnor på alla nivåer fram till 2020, och det är en förutsättning för att vi ska fortsätta att vara innovativa och framgångsrika i framtiden.

2015 gjordes något nytt för att sprida kännedom om kampanjen. En musikvideo togs fram och låten Curious lanserades, ett nytt grepp för att locka kvinnor till ingenjörsyrket. Musikvideon finns på youtube.com.



Johanna Sjöberg (JosJ) sångerskan som också är teknologstudent på Lunds Universitet och studerar Maskinteknik med inriktning teknisk design.



Könsfördelning 2015*

* Alla tillsvidareanställda och provanställda.

■ Kvinnor ■ Män

Konsulter



21,5%

Chefer



14,4%

Rekryterade



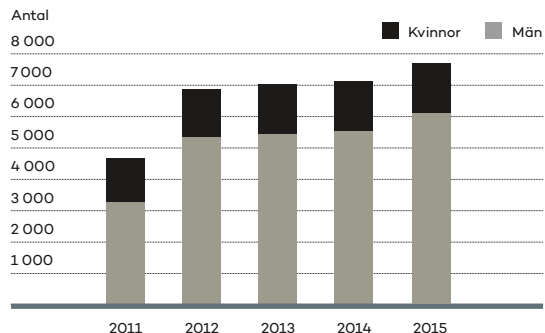
28,0%

Medarbetare totalt



23,2%

Antal medarbetare alla anställningsformer





Vad jobbar du med just nu?

– Jag kom till ÅF 2001 och jobbar idag som teknisk specialist och projektledare och hjälper även till med försäljning och mentorskap. Möjligheten till variation och utmanande uppdrag är viktig för mig.

Just nu jobbar jag med nästa generations mobila satellitkommunikationssystem. Utvecklingen inom satellitområdet drivs mycket av IT-entreprenörers satsningar på rymden för global internetåtkomst och kommersiella högupplösta jordobservationer. Man tar fram helt nya sätt att bygga, skjuta upp och driva satellitsystem. De kan göras mycket mindre och billigare än traditionella system, samtidigt som digitalisering, mjukvarustyrning och nya sensor- och kommunikationsteknologier ger hög prestanda och flexibilitet. Gröna bränslen har också börjat introduceras. Mycket spännande!



Johan Tenstam

Civilingenjör, seniorkonsult med 26 års erfarenhet av mobila kommunikations- och sensorssystem, division Technology, Uppsala

Medelålder ¹⁾

ÅR	2015	2014	2013	2012	2011
	41,3	41,1	41,3	41,1	42,8

Sjukfrånvaro ¹⁾

%	2015	2014	2013	2012	2011
	2,5	2,2	2,1	2,0	1,9

Anställningstid ²⁾

%	0–2 år	2–5 år	5–10 år	10–20 år	>20
	34,2	30,8	19,7	10,8	4,6

Åldersfördelning ¹⁾

%	2015 män	2015 kvinnor	2014 män	2014 kvinnor
–29	13,0	5,5	14,4	5,1
30–39	23,0	7,9	23,3	8,0
40–49	19,3	5,9	19,2	5,6
50–59	13,4	2,7	12,9	2,5
60–	8,4	0,9	8,0	1,0
Totalt	77,1	22,9	77,8	22,2

Utbildning ²⁾

%	2015	2014	2013	2012	2011
Post examina licensiat eller doktor	3,1	3,8	3,5	3,7	3,7
Akademisk examen	60,8	59,7	59,5	57,4	54,1
Annan eftergymnasial utbildning	17,6	16,1	15,8	15,6	16,4
Gymnasial utbildning (inkl. grundskola)	18,5	20,4	20,3	23,3	25,8

¹⁾ Alla anställningsformer

²⁾ Alla tillsvidareanställda och provanställda.

Individer som bidrar till en bättre framtid

Varje dag bidrar ÅF till ett bättre samhälle genom att utveckla energieffektiva lösningar, investeringar i infrastruktur, uppdrag inom olika energislag, projekt för industrin och mycket mer. ÅF kombinerar teknologier i uppdragen och skapar på det sättet nya, innovativa och framtidsinriktade lösningar.

Sedan 1895 har ÅF deltagit i sina kunders utveckling och framgång. Företaget har medverkat till Sveriges industriella framgångar, till välfärd och en allt hållbarare utveckling. Det är ÅFs absoluta styrka och det som bolaget vill ska speglas i varumärket.

Drivkraften kommer från nyfikenheten och kunskapen hos företagets framsyna medarbetare. Tillsammans är ÅF ett företag där människor får växa som individer och som ett lag. Ett företag som tror att jämställdhet och mångfald 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.

För att kunna attrahera och behålla de allra bästa medarbetarna behövs ett starkt varumärke som speglar det moderna och innovativa företag som ÅF är i dag. Genom en rad målmedvetna satsningar har ÅF stadigt förbättrat sin placering på rankinglistorna över attraktiva arbetsgivare. I år är vi stolta över att kunna fira en förstaplacering som attraktiv arbetsgivare, dit vi klättrat från plats 85 för drygt tio år sedan.

Favoriten bland unga ingenjörer

För tredje året i rad rankades ÅF på toppnivå bland unga, yrkesverksamma ingenjörer i Sverige. 2015 års rankinglista var uppdelad i två kategorier, en för högskoleingenjörer och en för civilingenjörer. ÅF hamnade på första plats bland högskoleingenjörerna och som nummer två efter Google bland civilingenjörerna.

För ÅF är med-arbetarnas drivkraft och nyfikenhet oerhört viktigt – det är konsulterna som utgör kärnan i verksamheten. För att affären ska kunna växa behöver vi ständigt jobba med att utveckla och stärka våra medarbetare.

Johanna Jarl, Talent Management ÅF

Undersökningen om Sveriges mest attraktiva arbetsgivare bland yrkesverksamma ingenjörer genomförs av företaget Universum. 2015 deltog 3 905 unga ingenjörer som har arbetat i 1–8 år efter sin examen.

ÅF lockar i Teknicsprånget

Teknicsprånget är ett nationellt initiativ som Ingenjörssakademien (IVA) driver på uppdrag av regeringen med syfte att öka intresset för ingenjörsutbildningarna, inte minst bland kvinnor. De ungdomar som antas erbjuds en fyra månader lång praktik hos de deltagande företagen.

2014 deltog ÅF i Teknicsprånget för första gången och mottog då ansökningar från 295 personer. Den rapport som IVA sammanställde efteråt konstaterade att ÅF är en populär arbetsgivare med hög ansökningsstatistik och den visar också att andelen kvinnor som sökte till ÅF är högre än genomsnittet för Teknicsprånget.

Till 2015 års praktik hade antalet som sökte till ÅF nära nog fördubblats. Av totalt 1 800 sökande valde 430 personer ÅF, bland de 230 arbetsgivare som medverkade. Andelen kvinnor som valde ÅF var fortsatt hög, 45 procent.

Talangfulla studenter blir ÅF-ambassadörer

Ett nytt studentprogram, ÅF Future Talent, lanserades under året och inleds under början av 2016. ÅF Future Talent är ett utbildnings- och nätverksprogram som äger rum i Stockholm, Göteborg och Lund. Det är 18 deltagare och de kommer från tre olika länder, Sverige, Finland och Spanien.

Programmet pågår under tre studietermener med start under deltagarnas fjärde år på universitetet. Under första terminen ordnas fem tillfällen då varje student får lära känna ÅFs verksamhet, skapa ett nätverk och bli tilldelad en mentor från ÅF. Andra terminen får studenterna lära sig hur ÅF arbetar med sitt varumärke och engagera sig som ÅF-ambassadörer på sina respektive universitet. Tredje och sista terminen utför studenterna sina examensarbeten hos ÅF.

Ny högskoleturné: Har du funnit ditt kall?

2015 påbörjades högskoleturnén "Har du funnit ditt kall?" i Stockholm och Göteborg. Under en kväll på ÅFs kontor, med temat drivkrafter, får studenterna en inblick i vad som driver ÅF och vad som driver några av Sveriges största idrottsstjärnor. Studenterna erbjuds också ett kort personlighetstest med fokus på drivkrafter och får lära sig mer om dessa.

De får även träffa medarbetare från ÅFs olika teknikområden och lyssna till idrottsstjärnorna Charlotte Kallas och Susanna Kallurs tankar om sina drivkrafter. Under 2016 går turnén vidare till Malmö och Linköping.

Charlotte Kalla är olympisk guldmedaljör i längdskidåkning, och ingick ett fyra-årigt samarbete med ÅF 2014. ÅF har under mer än tio år varit en betydande sponsor till svensk och internationell idrott. Avtalet med Charlotte Kalla bryter ny mark inom detta område. Sponsorskapet består av ett traditionellt sponsoravtal och även en utbildningsdel där ÅFs kunskaper syftar till att förbereda Charlotte på ett liv efter idrottskarriären. Häcklöperskan och världsrekordhållaren Susanna Kallur är anställd på ÅF sedan 2006.

Den olympiska resan fortsätter

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. Nuvarande avtal gäller fram till 2018 med de nationella kommittéerna i Finland, Norge, Schweiz och Sverige.

ÅF Offshore Race

Sedan 2011 är ÅF stolt titelsponsor för havskappseglingen ÅF Offshore Race, från Stockholm och runt Gotland. ÅF, tillsammans med Stockholm stad och KSSS, flyttade tävlingens start från ytter-skärgården till Stockholms hjärta, bytte namn från Gotland Runt till ÅF Offshore Race och sedan dess har tävlingen blivit större för varje år. Över 200 båtar tävlade i ÅF Offshore Race 2015. Mediebevakningen beräknas ha överstigit 17 miljoner läsare. Vilken framgång!

ÅF Offshore Race är en fantastisk plattform för att skapa intern stolthet och engagemang, locka nya potentiella medarbetare samt att bygga relationer med kunder.

2015 hade tävlingen sammanlagt 180 000 besökare på plats under eventdagarna inne i centrala Stockholm.



Sanna Kallur, Jonas Wiström och Charlotte Kalla pratar om drivkrafter i panelen på Har du funnit ditt kall? -turnén.



Charlotte Kalla minglar bland studenterna.



ÅF Offshore Race på Skeppsholmen i Stockholm.

Framtida spetsteknologier som samverkar för kunden

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

Affärsmodell

ÅFs affärsmodell syftar till att skapa värde för kunder och andra intressenter genom att utnyttja de tillgångar, resurser och styrkor som finns i bolaget på ett sätt som bidrar till att de strategiska tillväxt-, lönsamhets- och hållbarhetsmålen kan uppnås. Bland dessa tillgångar finns framför allt ÅFs enastående medarbetare, bolagets finansiella styrka, ett starkt renommé och varumärke, samt välutvecklade gemensamma processer och styrsystem.

Styrande för verksamheten är också en god uppfattning om marknader och marknadsförutsättningar i olika branscher och en god riskhantering.

Project Business är ÅFs erbjudande för större projekt och helhetsåtaganden. Här agerar ÅF som partner till kunden och tar betalt för att leverera en lösning eller ett resultat. Lång erfarenhet, kunskap om kunden och kundens bransch och välutvecklade system för kompetensdelning, är framgångsnycklar för denna del av ÅFs affär.

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.

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

Ett särskilt erbjudande är den så kallade satellitverksamheten, där ÅF ställer

egna lokaler till förfogande för en specifik kund, varifrån projektteamet kan arbeta direkt i kundens system. Satellitverksamheten möjliggör för kunden att lägga ut uppdrag på ett mer effektivt sätt. Efterfrågan på den möjligheten är också något som ökar.

En oöverträffad bredd av specialister

ÅF har en oöverträffad bredd när det gäller de specialistkompetenser som kan erbjudas i varje kundrelation och inom samtliga industribranscher. Genom den bredd och spets som finns bland ÅFs medarbetare och nätverk, kan kunderna erbjudas tekniska lösningar som ligger steget före och som stärker deras konkurrenskraft. Ett gott affärsmannaskap och ett fullständigt oberoende innebär att ÅFs konsulter kan välja den bäst lämpade lösningen i varje enskilt uppdrag.

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

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.

För infrastrukturprojekt erbjuder ÅF lednings- och projekteringskompetens för stora projekt inom de flesta samhällssektorer, framför allt vägar, järnvägar

och byggnader. ÅF har spetskompetens på en rad områden, till exempel buller-, vibrations- och akustikfrågor, belysning och miljöfrågor. ÅFs historia och rötter i en industrikultur med långsiktiga perspektiv är också ett mervärde i många kundrelationer och en framgångsfaktor, inte minst i infrastrukturprojekt.

Kompetensdelning i gemensamma projekt

ÅFs divisioner och kompetenser möts allt mer i gemensamma projekt och lösningar för kunderna. Allt fler kunder vänder sig till ÅF med den typen av projekt som involverar flera olika teknologier. Ett exempel är ÅFs spetskompetens inom inbyggda system som med stor framgång knyts till uppdrag inom hela ÅF-koncernens kundbas, för att tillsammans med kunderna utveckla allt från programvara till färdig produkt. Det kan bland annat handla om autonoma fordon och aktiv säkerhet i fordon och på infrastrukturområdet om intelligenta trafiksystem. När olika teknologier möts krävs att ÅFs medarbetare har god förståelse för varandras kunskaper, samt en förmåga att dela och lära av tidigare erfarenheter från andra projekt. ÅFs medarbetare behöver också vara duktiga på att förstå samhällets drivkrafter.

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.



Fyra divisioner i tre sektorer

ÅFs fyra divisioner, Industry, Infrastructure, International och Technology, erbjuder tekniska 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 division Technology på den svenska marknaden. Samtliga divisioner deltar också i internationella projekt där 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

Kraft och värme, vattenkraft, kärnkraft, förnybar energi, transmission och distribution, energimarknader.

DIVISION INTERNATIONAL

DIVISION INDUSTRY

DIVISION TECHNOLOGY



Industri

Fordon, försvar och säkerhet, gruvindustri, livs- och läkemedel, skogsindustri, telekom, tillverkningsindustri, olja och gas.

DIVISION INDUSTRY

DIVISION TECHNOLOGY

DIVISION INTERNATIONAL



Infrastruktur

Fastighet, väg och järnväg.

DIVISION INFRASTRUCTURE

DIVISION INTERNATIONAL

DIVISION TECHNOLOGY

TIO STÖRSTA KUNDERNA

AB Volvo, Astra Zeneca, E.ON, Ericsson, FMV, Oslo Lufthavn, Scania, Trafikverket, Vattenfall, Volvo Cars

KUNDER OCH MARKNADSPPOSITION



Uppdrag
i 101 länder



Medarbetare
i 34 länder



Marknadsledare i Sverige,
marknadsandel cirka 15%



De tio största kunderna stod
för 32% av omsättningen

Unikt och växande nätverk

ÅFs nätverk är ett unikt resurscentrum av 27 000 ingenjörer som är egna företagare, pensionärer, akademiker och forskare. Tillsammans med ÅFs cirka 8 000 medarbetare ger nätverket en enastående möjlighet att erbjuda kunderna den bäst lämpade konsulten för varje uppdrag. Det växande nätverket ger kunderna tillgång till en enorm kraft, både vad gäller spets och bredd och är oöverträffat i sitt slag. Under 2015 tillkom i snitt drygt 400 nya medlemmar varje månad.

Effektiva systemstöd gör det enkelt och snabbt att hitta meriterade konsulter. Både anställda och medlemmar i nät-

verket kan prenumerera på lediga uppdrag och själva anmäla intresse.

Alla konsulter som ÅF anlitar för uppdrag är kvalitetssäkrade 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 kvalitetssäkringsprocessen 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.



Inomhusnät löser mobiltäckning på NKS

Nya Karolinska Solna (NKS) ska bli ett av världens mest hållbara universitetssjukhus. Byggnaderna är så energieffektiva att radiosignalen från det publika mobilnätet inte når in och användandet av mobiltelefoner blir omöjligt. För att lösa problemet byggs ett inomhusnät.

ÅF ansvarar för projektering och projektledning. Nätet är operatörsneutralt och modulärt för att enkelt kunna uppgraderas. Inomhusnätet ger också lägre energiförbrukning och strålning samt bättre arbetsmiljö och längre batteritid för mobiltelefonerna.

Lösningar som gör framtiden bättre

Framtidens sjukhus utvecklas i Malmö

ÅF har ingått ett betydande avtal med Region Skåne om utvecklingen av framtidens sjukhus i Malmö. ÅF bidrar med ledande kompetens och projekterar tekniska installationer i sjukhusets nya centrala vårdbyggnad som blir hållbar, flexibel och anpassningsbar för att erbjuda högkvalitativ och trygg vård i framtiden. För att uppfylla nya smittskydds krav kommer till exempel vårdavdelningarna till större delen bestå av enkelrum med egna hygienutrymmen.

Damm ger skydd mot översvämning

I Arvika kommun, med 26 000 invånare, projekterar ÅF en damm utanför Arvika som ska skydda staden och dess befolkning mot framtida översvämningar. En pumpstation med hög kapacitet ingår i projekteringen. Arvika är Sveriges första kommun i sin storlek att göra en sådan investering.

Kommunens motiv är ökad trygghet för medborgarna och lägre framtida kostnader. Man räknar med att få användning av dammen var sjätte år.



Trådbuss positivt för miljö och resenärer i Landskrona

Forskningsprojektet Slide In, som finansieras av EU-initiativet EU Life+, har utformat, beställt och satt i drift en batteridrivna buss i Landskrona. Projektet är unikt genom att det fokuserar på trådbussar med kontinuerlig laddning under drift. ÅF har designat bussenheten, utvecklat kommunikationsprogramvaran mellan buss och databasserver, utformat databaslösningen och förmedlat data till forskningen. ÅF står också för driften av databasservern från sitt datacenter i Åmål. En kundundersökning visar att 93 procent av passagerarna i Slide In-bussen är nöjda eller mycket nöjda med bussen.





FoU-projekt transformerar Turkiets eldistributionsnät

Det turkiska elsystemet går igenom en period av omfattande förändring. Kraven på bättre servicekvalitet växer, produktionsmixen förändras och IT-användningen ökar i kraftsektorns affärsprocesser.

I denna process, med stöd av ÅF, har olika distributionsföretag ansökt om och fått statlig finansiering för FoU-verksamhet. Under 2015 har ÅF deltagit i 15 projekt tillsammans med olika eldistributörer. ÅF i Turkiet kommer även fortsatt att delta i nya projekt för att hjälpa eldistributörerna på vägen mot en högklassig drift och infrastruktur.

Modernt automationssystem ger effektivare processer

ÅF ska förnya automationssystemet i Ekokem AB:s förbränningsanläggning i Kumla och byta ut fem äldre separata system mot ett nytt gemensamt från ABB. Efter uppgraderingen får Ekokem AB ett säkert och modernt automationssystem som enkelt kan byggas ut vid behov. Fjärruppkoppling under genomförandet innebär dessutom lägre resekostnader och mindre miljöpåverkan.

Trafiksimuleringar stöder planeringen av nya Slussen

Ombyggnaden av Slussen i Stockholm är ett av Sveriges mest komplicerade infrastrukturprojekt genom tiderna.

Slussen ska rivas och byggas upp igen samtidigt som Sveriges näst största bytespunkt ska fortsätta att fungera för närmare en halv miljon kollektivtrafikresenärer varje dag. ÅF har tagit fram och simulerat de provisoriska lösningarna för kollektivtrafiken för att säkerställa en fungerande byggtid.



En hållbar livssituation efter det stora dammbygget

I norra Vietnam medverkar ÅF i bygget av en damm och en stor vattenreservoar för det nya vattenkraftverket Lai Chau. I anslutning till det har ÅF fått i uppdrag att stödja implementeringen av kraftverkets miljömässiga och sociala handlingsplan och se till att stödet till människor som behöver flytta från området sker i enlighet med internationella skyddsbestämmelser och riktlinjer. I tre år framåt handlar projektet om att se till att de berörda människorna och hushållen har försörjningsmöjligheter och en hållbar situation i sin nya omgivning.

Scenografisk vägbelysning ökar trafiksäkerheten

Forskning visar att variation och visuella stimuli ökar förarens vakenhet och koncentration på vägen. SVV, Statens Vegvesen, har därför beslutat att öka trafiksäkerheten genom olika typer av belysning på en 44 kilometer lång sträcka norr om Oslo. I linje med detta har ÅF utvecklat konceptet Pulse, med vägbelysningslösningar som innehåller scenografiska element som fyller funktionen att öka uppmärksamheten och minska monotonin. Hittills har ÅF installerat tio ljusstationer mellan Dal – Kolmoen på E6.



Växande städer ökar kraven på hållbarhet och digitalisering

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.

Stora världsomfattande trender, såsom globalisering, urbanisering, digitalisering och behov utifrån trenderna som finns, styr efterfrågan i stort sett inom samtliga sektorer och branscher där ÅF är verksam, oavsett regioner och marknader.

En av de största trenderna är urbaniseringen som är fortsatt stark i den industrialiserade världen och som är en ännu starkare kraft i tillväxtländerna, där befolkningarna växer samtidigt som industrialisering och välbefinnande ökar.

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

Globaliseringen i sin tur gör att framför allt industriella kunder möter en allt hårdare konkurrens och prispress och i denna sektor finns ett starkt tryck att ompositionera och förflytta sig uppåt i värdekedjan.

Digitaliseringen, eller 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 framför allt stora möjligheter för ett ingenjörsföretag med ÅFs bredd och mångfald av

kompetenser. De stora och allt mer komplexa åtaganden som kunderna efterfrågar inom samhällsbyggnad och industri kräver förmåga till helhetssyn och att få olika teknologier 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, vidareutveckla och koppla samman dessa erfarenheter in på helt nya områden.

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





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

Fortsatt behov av investeringar i tillväxtmarknader

Den internationella energiteknik- och konsulttjänstmarknaden innefattar olika avancerade tjänster under projektets hela löptid, från pilotstudier, projektingenjörstjänster, projektledning, implementering och driftsättning, till drift och underhåll. ÅF är en av de ledande aktörerna inom detta område.

Trots den senaste tidens försvagning av den globala energimarknaden kommer den pågående ekonomiska tillväxten i Asien – särskilt i Sydostasien och Indien – att driva på en fortsatt ökning av den globala efterfrågan på energi.

Efterfrågan på teknik- och konsulttjänster inom energisektorn drivs på av förbättringar av energieffektiviteten, hållbarhetsfrågor och behov av tillförlitlig energiproduktion samt av ny kapacitet på snabbväxande marknader. Snabb industrialisering, befolkningstillväxt och omfattande urbanisering i länder utanför OECD kräver investeringar i infrastruktur, särskilt inom energi, transpor-

ter och vattenförsörjning. Under över-skådlig framtid kommer det att finnas en tillväxtpotential för nya investeringar i energiförsörjning samt renovering och uppgradering av äldre anläggningar. Energilagringssystem och utbyggnad och effektivare utnyttjande av elnätet kommer att kräva stora investeringar både i OECD- och icke OECD-länder.

I många tillväxtländer är säkerställandet av tillförlitlig energiförsörjning en viktig fråga. Energimarknaden är till stor del beroende av nationella politiska beslut som omsätts av lokala myndigheter. Den svaga lönsamheten för många energiföretag, inklusive statsägda företag, tvingar lokala myndigheter att försöka intressera den privata sektorn för att investera i kraftgenerering. Samtidigt påverkas investeringsbesluten av politiska ambitioner att gå över till mer hållbara energislag. Hållbarhet har blivit ett globalt krav som kräver nya modeller och innovativa och kostnadseffektiva lösningar.

FN:s klimatkonferens 2015 i Paris har uppmanat ekonomiska och finansiella

nyckelaktörer att hjälpa till att tackla klimatförändringarna. Det politiska åtagandet att fasa ut fossila energikällor och öka andelen förnybar energi i den globala energiproduktionen kommer även i fortsättningen att begränsas av ekonomiska och tekniska hinder. Samtidigt kräver energiintensiva branscher och transporter kontinuerliga och tillförlitliga leveranser. Detta innebär att fossila bränslen – olja, kol och gas – tillsammans med kärnkraft fortfarande dominerar nya produktionsanläggningar i tillväxtregioner. Globalt kommer produktionen av förnybar energi fortsätta att öka kontinuerligt.

ÅFs tjänster täcker alla energityper och en hög kapacitet inom förnybar energi ger företaget en position som gör att det kan klara den förväntade tillväxten på dessa områden.



- + Ökande efterfrågan på helhetsåtaganden från industriella kunder
- + Fortsatt behov att investera i produktion och produktutveckling
- + Fordons-, skogs- och läkemedelsindustrierna visar stor efterfrågan
- Svaga ekonomier i delar av Europa

Global konkurrens – en drivkraft för industriföretagen

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

Efterfrågan på de industriella marknaderna styrs i grunden av den globala konkurrens som många av de industriella företagen möter. Kortare produktlivscykler ställer krav på ständig produktutveckling med nya, innovativa och hållbara lösningar. Effektivare produktion och materialanvändning är nödvändigt för att kunna bibehålla konkurrenskraft och lönsamhet.

Så gott som samtliga projektuppdrag som kunderna efterfrågar har en hållbarhetskoppling som går som en röd tråd genom hela värdekedjan, från materialval och design, till leverantörer, produktion

och produktens prestanda och användning.

Samtidigt ökar komplexiteten i kundernas produktionsprocesser, liksom IT-användningen i såväl processer som produkter. Ett exempel är fordonsindustrin där det finns en stark efterfrågan på kompetens inom bland annat aktiv säkerhet och förarlösa fordon.

En annan trend är att industriföretagen i ökad utsträckning föredrar färre och större leverantörer som kan leverera en samlad bredd av kompetenser. Det innebär att det finns en tillväxtpotential för aktörer som kan leverera totala multidisciplinära projektåtaganden. Produktutveckling däremot definieras ofta som en del av kundens egen kärnaffär, men trenden är att efterfrågan på sådana tjänster också ökar och då anlitas konsulter antingen som en del av kundens projekt eller i projekt som leds av ÅF.

Inom industrisektorn anlitas ÅF av företag i branscher såsom fordon, försvar, gruvor, livs- och läkemedel, kraft-

generering, skog, telekom samt tillverkningsindustrin. ÅF kan erbjuda specialistkompetenser inom i stort sett samtliga branscher och kan utgöra en strategisk samarbetspartner inom både IT och produktutveckling samt process- och produktionsutveckling. ÅF besitter dessutom expertis i världsklass på vissa områden, till exempel fordon, industriell automation och robotisering, liksom inbyggda system.

Tillväxtpotentialen för ÅF ligger i ett starkt behov hos kunderna att producera kostnadseffektivt med hög kvalitet och hållbarhet. Kundernas efterfrågan på stora helhetsåtaganden ger ÅF en konkurrensfördel, genom förmågan att sätta samman specialistkompetenser i projekten utifrån kundens behov och genom ÅFs stora bredd när det gäller kunskap om olika branscher.



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

Urbanisering skapar efterfrågan på intelligenta hus och trafiksystem

ÅFs marknad för infrastrukturprojekt återfinns främst i de skandinaviska länderna samt Tjeckien. Kunden 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 spår-bunden trafik, där höghastighetsjärnvägen Ostlänken mellan Stockholm och Linköping och Västlänken i Göteborgsregionen är aktuella projekt. De bidrar också till ökad efterfrågan på intelligenta

byggnader och informationstekniskt avancerade trafiksystem, liksom exempelvis expertis inom belysning och akustik.

Inom vägar och järnvägar är stora teknikskiften 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.

Inom området byggnader har den demografiska utvecklingen, med en åldrande befolkning, bidragit till den strukturomvandling som nu pågår inom sjukvårdssystemen med investeringar i högspecialiserade sjukhus med högt teknologiskt innehåll. Här har ÅF byggt upp en stor kompetens kring den nya tidens sjukhus, som innebär mycket komplicerade projekt både vad gäller byggnader och utrustning.

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 teknikskiften 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 teknikkon-sultbranschen i Sverige 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. Avseende teknikkonsulttjänster för fastighetssektorn däremot, där ÅF har en ledande position, är marknaden mer fragmenterad med många aktörer av varierande storlek.

Breddat erbjudande och fler helhetsåtaganden

Division Industry är Nordens ledande konsult inom produkt-, process- och produktionsutveckling. Uppdraget är tydligt: kundernas konkurrenskraft och lönsamhet ska öka. Erfarenheter från tidigare genomförda projekt ger stabilitet och trygghet. Den geografiska närheten tillsammans med djupgående branschkunskaper är de viktigaste fundamenten för långvariga kundrelationer.

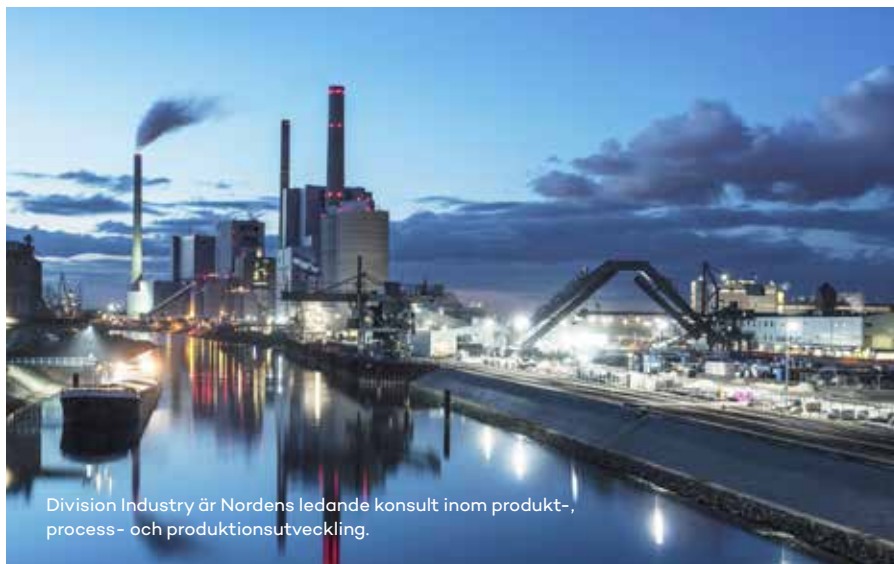
Industrimarknaden i Sverige stabiliserades under året och på en något högre nivå jämfört med föregående år. En starkt ökad efterfrågan märktes framför allt från fordonsindustrin och livs- och läkemedelsindustrin. Även skogsindustrin hade en god utveckling. Energi- och råvarumarknaderna förblev svaga, med låg investeringsvilja, men tack vare divisionens storlek och flexibilitet har resurser kunnat omfördelas mellan branscher, vilket bidragit positivt till divisionens resultat. Divisionen gynnas också av en bestående trend att kunderna väljer färre och större leverantörer med möjlighet att ta helhetsåtaganden.

Orderingången av fastprisprojekt ökar stadigt.

Erbjudande och kunder

Kombinationen av bredd och specialistkompetens gör att division Industry kan erbjuda sina kunder att ta ansvar för alla faser i ett projekt, från tidiga skeden som förstudier och design, till senare skeden som genomförande, driftsättning och uppföljning. Särskilt viktiga för industriella kunder är kompetensområden såsom processkunnande, transmission och distribution av elkraft, mekanik och rör, industriell automation samt robotisering av produktion. Inom flera av dessa områden har division Industry specialistkunnande i världsklass.

Under året förstärktes divisionens erbjudande genom att två affärsområden med fokus på fordonsutveckling och mekanisk konstruktion överfördes från division Technology. Integreringen av dessa affärsområden, med upprinnelse i förvärven av PRC Engineering (läkemedel) och LeanNova (fordon), var fullt



Division Industry är Nordens ledande konsult inom produkt-, process- och produktionsutveckling.

genomförd vid årsskiftet 2015/16. Förändringen innebär att merparten av ÅFs industrikunder nu har samlats inom division Industry, vilket skapar ett mer komplett erbjudande inom produkt-, process- och produktionsutveckling. I divisionen finns därmed cirka 3 300 medarbetare som erbjuder kompetens inom dessa områden till industri- och energikunder.

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. Många gånger inkluderar de kompetenser från alla ÅFs divisioner.

Under året har arbetet fortsatt med att anpassa organisationen till marknadens önskemål om sådana helhetsåtaganden. Ett exempel är inrättandet av projektcentra där divisionen samlar spetskom-

petenser för en viss bransch, till exempel inom fordon. Geografiska kompetenscentra byggs också kring kunder och branscher för att skapa en stark lokal närvaro.

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 sedan tidigare kontor i över 60 städer i Skandinavien och under året tillkom nya kontor i Brasilien, Kina och Storbritannien. Divisionen har därutöver projekt och närvaro i 63 länder.

Helhetsåtaganden ökar

Inom energiområdet tecknades ett nytt kontrakt med Härjeåns Kraft om att leda uppförandet av Tännfallets nya kraftverk i Härjedalen, ett helhetsåtagande där ÅF

bemannar hela projektorganisationen från projekt- och bygglösning till projektering och upphandlingsstöd. Andra energirelaterade kontrakt skrevs bland andra med Karlshamns Energi, Fortum Värme, Uniper, E.ON och Ekokem, liksom med Norske Skogs Saugbrugs för utvinning av biogas ur avloppsvatten. I slutet av året tecknade ÅF och Svenska kraftnät ett nytt treårigt ramavtal som omfattar tekniska konsulttjänster. ÅF vann också två säkerhetsgranskningsuppdrag från OKG.

Inom skogsindustrin skrevs nya avtal med Metsä Board, Stora Enso Pulp och sydafrikanska massatillverkaren Sappi.

Betydelsefulla kontrakt i andra branscher slöts exempelvis med Volvo Cars, LKAB och Octapharma. Divisionen fick också förtroendet att projektera en ny damm i Arvika som ska förhindra framtida översvämningar.

Detta är några exempel på uppdrag där divisionen tar ansvar för projekten i någon form av helhetsåtagande.



VISSTE DU ATT

Division Industry har 1 400 fordonsingenjörer med en samlad kompetens i världsklass och förmåga att designa och bygga en komplett bil.



Per Magnusson
chef för division Industry

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

Jag är väldigt stolt över att det har gått så bra. Vi har byggt upp ett helt nytt koncept och erbjudande till våra kunder genom viktiga förvärv och kompletterande kompetenser inom industridesign och produktutveckling. Det har varit en ojämn konjunkturutveckling mellan olika branscher, med högt tryck i somliga och låg aktivitet i andra. Divisionen har ett arbetssätt att hantera sådana svängningar. Med hjälp av vårt breda branschkunnande och vår utvecklade projektmetodik, har vi lyckats möta efterfrågan i de branscher som har ökad aktivitet genom att flytta resurser från branscher som för tillfället har en lägre projektaktivitet.

Vad förväntar du dig av utvecklingen under 2016 och framåt?

Vi har genom årets omorganisation och integrering av våra strategiska förvärv fått ett mer komplett erbjudande och blivit en än mer konkurrenskraftig projekt- och ingenjörspartner till industrin. Det ger oss ett starkt utgångsläge det kommande året att bidra till ökad lönsamhet hos våra kunder och att bli en långsiktig partner till dem med det gemensamma målet att stärka deras konkurrenskraft. Vi siktar också mot ett ökat deltagande i de stora infrastrukturella projekten tillsammans med division Infrastructure och en ökad internationalisering tillsammans med division International. Vi har redan uppdrag i ett stort antal länder och har goda förutsättningar att ta marknadsandelar på nya områden och nya geografiska marknader.

Nyckeltal

	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK	4 247,5	3 805,1
Rörelseresultat, MSEK	379,9	346,3
Rörelsemarginal, %	8,9	9,1
Genomsnittligt antal årsanställda	3 278	2 915

Ovanstående historiska siffror är justerade i enlighet med de organisationsförändringar som genomfördes per 1 juli 2015.

Hemmamarknader

Sverige, Norge och Danmark

Andra marknader

Pågående projekt i 63 länder

Andel av koncernen

OMSÄTTNING



RESULTAT



Säkerhetsgranskning i Oskarshamns kärnkraftverk

I två uppdrag för OKG bistår ÅF med resurser för att göra en primär säkerhetsgranskning, samt en helhetsbedömning av säkerhet och skydd i tre reaktorer.

Den primära säkerhetsgranskningen gäller underlagen för en ansökan om övergång till så kallad rutinmässig drift efter effekthöjningen i världens största kokvattenreaktor Oskarshamn 3.

Det andra uppdraget är att ta fram en helhetsbedömning av anläggningarnas säkerhet, strålskydd och fysiska skydd – en internationellt vedertagen utvärdering som ska genomföras minst vart tionde år enligt kärntekniklagen. Internationellt benämns den Periodic Safety Review (PSR). Utvärderingen görs för samtliga OKGs reaktorer.

ÅF konkurrerar idag med branschens största leverantörer när det gäller kärnkraftkompetens och genomförandekapacitet. Genom att välja ÅF har OKG fått tillgång till såväl nationella som internationella erfarenheter inom båda områdena. I och med att arbetet även sker på distans har ÅF kunnat erbjuda spetskompetenser från hela Sverige som inte hade varit möjliga om det krävts 100 procent närvaro på plats. Detta är dessutom både miljömässigt och ekonomiskt fördelaktigt eftersom det sparar mycket resande och därmed också sänker utsläppen av CO₂.

Kärnkraftbranschen har hittills varit mycket restriktiv med att lägga ut denna typ av större uppdrag externt. Det pressade ekonomiska läget i branschen har öppnat upp för att tänka i nya banor. För att möta detta har ÅF arbetat långsiktigt med att kunna paketera exempelvis PSR som ett komplett erbjudande. Paketeringen av PSR har bidragit till att ÅF även kan marknadsföra tjänster på den internationella kärnkraftmarknaden i samarbete med division International.



Ulrika Wretås, enhetschef för internrevisionen inom säkerhetsavdelningen på OKG



Vad är det som är speciellt med ett PSR-uppdrag?

– Det är ett stort uppdrag som går mycket djupt in i verksamheten. Vi har stora åtaganden och vi har valt att lägga ut detta analysarbete som ett uppdrag. Den stora nyttan för oss är, förutom att den ger underlag för åtgärder och förbättringsbehov, att den ger en bild av framtiden. Exempelvis hjälper den oss att se vad som kan hända inom teknikutveckling och hur vi kan bemöta dessa förutsättningar på ett proaktivt sätt.

Att delar av uppdraget utförs på distans, på vilket sätt gynnar det OKG?

– Inom ramen för våra strikta krav på IT-säkerhet innebär ÅFs helhetsåtagande att vi får tillgång till både den bästa kompetensen och leveransen samtidigt som vi minimerar bil- och flygresandet. Miljöaspekten är ett plus för oss.





Stark organisk tillväxt och flera nya förvärv

Division Infrastructure är en betydande aktör när det gäller tekniska lösningar för infrastruktur i Skandinavien. En av divisionens styrkor är ett brett erbjudande av nytänkande högteknologiska och hållbara lösningar som förbättrar kundernas lönsamhet och måluppfyllelse och som ökar divisionens marknadspotential.



De offentliga och privata investeringarna i infrastruktur och byggnader har under året legat kvar på höga nivåer.

Under 2015 fortsatte division Infrastructure att växa med god lönsamhet och vinna nya marknadsandelar. De offentliga och privata investeringarna i infrastruktur och byggnader har under året legat kvar på höga nivåer i både Sverige och Norge. Flera stora projekt planeras dessutom framöver och dessa, i kombination med pågående projekt som löper över flera år, ger goda utsikter till en fortsatt hög aktivitet för divisionen.

Starka drivkrafter för divisionens affärer är betydande investeringar i ny och befintlig infrastruktur samt intresset för hållbara och lönsamma investeringar vad gäller drift av fastigheter. Divisionens industriella och nytänkande lösningar för samhällsbyggnadssektorn, samt väl fungerande ledningssystem för tid och kostnader i projekt, fortsätter vinna stor uppskattning bland kunderna.

Den organiska tillväxten har varit stark och divisionen har under året rekryterat mer än 460 nya medarbetare.

Rekrytering sker inom samtliga verksamhetsområden och i synnerhet inom projektledning samt inom väg- och järnväg. Dessutom har närmare 300 nya medarbetare tillförts genom förvärven av EQC Group, Markitekten, LEB Consult och Österjörn, samt Erstad & Lekven Oslo som blev en del av ÅF vid årsskiftet.

I december 2015 enades ÅF och det norska teknikkonsultföretaget Reinertsen om att samla sina norska verksamheter inom infrastruktur, bygg och installationer i ett samägt bolag, ÅF Reinertsen AS, med sammanlagt cirka 350 medarbetare. Den sammanslagna verksamheten utgör grunden till en vidare satsning på den norska infrastrukturmarknaden. Samtidigt beslöts att ÅF förvärvar Reinertsens svenska verksamhet inom infrastruktur, bygg och installationer med 185 medarbetare i Göteborg, Stockholm, Malmö och Luleå.

Divisionen har nu drygt 2 800 konsulter som arbetar med framtidens infrastruktur

och fastigheter. Omsättningen ökade med 15 procent, varav 8 procentenheter från organisk tillväxt.

Erbjudande och kunder

Division Infrastructure erbjuder konsulttjänster för infrastrukturell utveckling inom sex affärsområden: Installation (Buildings), Väg och järnväg, Ljud och vibrationer, Belysning, Projektledning samt Miljö.

Divisionens konsulter samverkar med olika kunskaper för att skapa trivsamma och hållbara samhällsmiljöer där människor ska bo, arbeta och trivas. Det kan vara allt från projektering av vägar och kollektivtrafik till att skapa framtidens sjukhus, bostäder och vägbelysning. Ibland är det mindre enskilda projekt, ibland långsiktiga, oftast nytänkande helhetslösningar.

Utvecklingen mot integrerade lösningar i allt från byggnader till trafiksystem innebär ett stort försprång för divisionen. ÅFs erfarenheter av industrins snabba, systematiska och processorienterade arbetssätt tas tillvara och skapar nya utvecklingsmöjligheter för infrastrukturprojekt.

Divisionens kunder återfinns främst inom offentlig sektor, svensk industri och inom den nordiska fastighets- och infrastrukturmarknaden. Dessutom utför divisionen punktinsatser över hela världen. Cirka 2 800 medarbetare arbetar på ett 60-tal kontor i Sverige, Norge och Danmark.

Stark projektportfölj ger långsiktig trygghet

Inom affärsområde Buildings har ÅFs installationsexperten för tredje året i rad

medverkat i det segrande projektet Årets Bygge som 2015 blev Rådhuskvarteret i Kristianstad.

Under året har ÅF ytterligare stärkt positionen som den främsta konsulten i Sverige på planering, nybyggnad och uppgradering av sjukhusprojekt. Bland pågående större sjukhusprojekt finns utvecklingen av framtidens sjukhus i Malmö, Akademiska sjukhuset i Uppsala, Vrinnevi Sjukhus i Norrköping samt Helse Sør-Østs nya sjukhus i Østfold i Norge. Ordervärdet för pågående sjukhusprojekt är över 350 MSEK.

Affärsområde Väg och järnväg har växt kraftigt och är nu divisionens största affärsområde. Den strategiska satsningen i Norrland att utveckla ÅFs erbjudande inom samhällsbyggnad har fallit väl ut och i första kvartalet vann ÅF två uppdrag från Trafikverket avseende en satsning på förbättrad infrastruktur i och omkring Sundsvall.

ÅF har mycket god erfarenhet av att driva stora, internationella infrastrukturprojekt och har en stor konkurrensfördel i förmågan att hantera de stora och komplexa teknikskiften som sker. Bland pågående stora infrastrukturprojekt märks exempelvis Förbifart Stockholm, höghastighetsjärnvägen Ostlänken, Västlänken i Göteborg, liksom utbyggnaden av flygplatsen Gardermoen i Oslo. Orderportföljen med stora projekt utgör en trygg bas i divisionens verksamhet.



VISSTE DU ATT

Division Infrastructure har under 2015 anställt drygt en konsult om dagen.



Mats Pålsson
chef för division Infrastructure

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

Vi har positionerat oss väl till de stora trenderna som driver våra affärer. Urbanisering, en åldrande befolkning, behovet av och kraven på hållbara lösningar är exempel på megatrender som driver behovet av smartare hållbara samhällen.

Vi har också haft en glädjande tillväxt som ytterligare stärker vårt kunderbjudande, både organiskt och genom förvärv. Vi får nu tillsammans med Reinertsen möjlighet att utveckla ett gemensamt erbjudande på den intressanta infrastrukturmarknaden i Norge. Reinertsens svenska verksamhet, liksom de övriga förvärven under året, blir också en uppskattad förstärkning till vår division. Det finns många intressanta projekt på marknaden där vi efter de affärerna kommer att kunna erbjuda ännu bättre lösningar till våra kunder.

Vi har haft en god ordertillströmning under året, med en tillväxt på 15 procent.

Vad förväntar du dig för utveckling under 2016 och framåt?

Satsningarna på alla projekt som ska genomföras är stora och spänner över många olika teknikområden vilket skapar en efterfrågan inom hela vår verksamhet. Vi har en stark bas att bygga på, och jag ser att vi ska hålla samma höga tillväxttakt som tidigare, fortsätta vinna prestigeprojekt och ta marknadsandelar.

Vi tittar hela tiden framåt och anställer nya kompetenser utifrån vad vi ser som nya, spirande efterfrågemönster. BIM-modelleringen av Förbifart Stockholm är ett framgångsrikt exempel där våra medarbetare med förflutet inom spelprogrammering tillfört nya infallsvinklar. Att se hur olika kompetenser förenas och skapar ett mervärde för våra kunder är högtintressant.

Nyckeltal

	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK	3 146,8	2 730,0
Rörelseresultat, MSEK	346,8	296,6
Rörelsemarginal, %	11,0	10,9
Genomsnittligt antal årsanställda	2 254	1 930

Andel av koncernen

OMSÄTTNING



RESULTAT

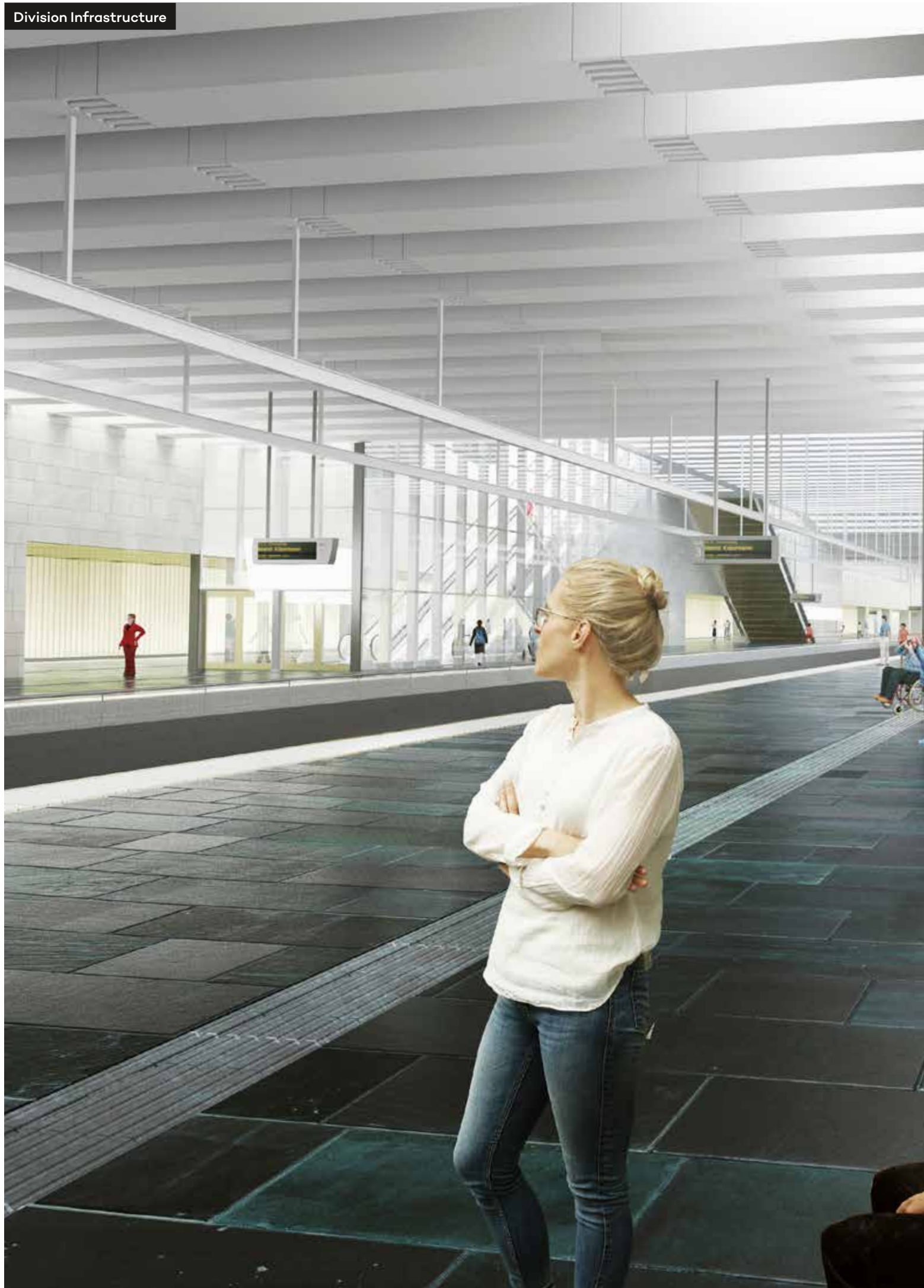


Hemmamarknader

Sverige, Norge och Danmark

Andra marknader

Uppdrag utförs i hela världen



Västlänken förenklar resandet för hela Västsverige

Västlänken, det nya infrastrukturprojektet i Göteborg, är en åtta kilometer lång järnväg, varav sex kilometer i tunnel under centrala Göteborg, som ger staden genomgående pendeltågstrafik.

Tre nya stationer gör att resenärerna kan resa enklare, snabbare och med färre byten. Den dubbel-spåriga järnvägen och flera nya stationer gör att tågen kan gå oftare och med kortare restider.

ÅF har fått Trafikverkets förtroende att detaljprojektera och ta fram förfrågningsunderlag för hela projekt Västlänken. Detta innefattar de tre stationerna samt tunnelpartierna däremellan. ÅF samarbetar med det schweiziska företaget Basler & Hoffman vad gäller tekniska lösningar och med White arkitekter vid utformningen av stationerna.

Projektet skapar en hållbar, tillgänglig trafiksituation för den spårbundna trafiken genom att man bygger bort en säckstation och ökar antalet stationer i centrala Göteborg från en till tre. Dessutom blir persontrafiken genom staden snabbare i alla riktningar.

De boende i Göteborg och resenärerna till och från staden får ett modernt transportsystem som gör den lokala matartrafiken, i form av spårvagns- och biltrafik, effektivare utan att det behöver tillföras mer kapacitet.

ÅF tar ett helhetsansvar för projektet till fastpris och levererar också de bästa tekniska lösningarna genom att engagera internationell toppkompetens inom området.

Att en teknikonsult tar ett uppdrag i den här storleksordningen till fastpris är unikt i Sverige och förenklar projektets kostnadsuppföljning och styrning. Genom projektets annorlunda upplägg får ÅF med samarbetspartners å sin sida en möjlighet att ta fram och använda sina framtidsinriktade lösningar, byggda på teknisk spetskompetens inom ett stort antal områden.

Beräknad byggstart är 2017/2018 och trafiken beräknas vara igång 2026.



Bo Larsson, projektchef Västlänken,
Trafikverket



Vilken är den främsta hållbarhetsaspekten i det här projektet?

– Göteborg med omnejd är en region med stark tillväxt. Samtidigt är järnvägssystemet i dag maximalt utnyttjat. Så om Göteborg ska kunna fortsätta växa på ett hållbart sätt krävs helt enkelt en kraftig utbyggnad av spårnätet. Det kommer att gynna dem som pendlar in till jobbet från andra orter genom att resandet blir smidigare. För dem som bor i staden bidrar det förhoppningsvis till minskad biltrafik, mindre buller och mindre föroreningar.

På vilket sätt jobbar Trafikverket innovativt?

– Vi vill arbeta framtidsinriktat för att utveckla branschen. Den här gången hade vi valt att handla upp på ett nytt sätt, med helhetsansvar till fastpris. ÅF kom med ett väldigt bra och nytänkande anbud som visade att de hade förstått och var lyhörda för våra intentioner och vad vi var ute efter. Dessutom tillför de internationell expertis, vilket är ett extra plus. I anbudsprocessen ingick en två månaders planeringsperiod där vi kom fram till en fastprislösning som vi är mycket nöjda med.

Stark orderingång i Sydostasien, Mellanöstern och Afrika

Division International erbjuder teknik- och konsulttjänster i huvudsak inom energiområdet men täcker alla ÅFs sektorer. Divisionen driver projekt i över 80 länder världen över. Ställningen är stark inom förnybar energi, termisk kraft, vattenkraft och kärnkraft.



Flera betydande avtal inom vattenkraft slöts under året.

Energimarknaderna i Sydostasien, Afrika och Mellanöstern förblev starka under året, både för nya kraftverk och om- och tillbyggnader i existerande kraftverk. Orderingången från de regionerna fördubblades jämfört med föregående år. Den latinamerikanska marknaden försvagades dock, främst på grund av problemen i kontinentens största ekonomi Brasilien. På ÅFs hemmamarknader i Europa var investeringsviljan hos energibolagen fortsatt låg, men nedgången visade vissa tecken på att ha planat ut. Efterfrågan finns dock för ombyggnader, uppgraderingar och ny vattenkraft.

Sett till divisionens olika kompetensområden var marknaden fortsatt starkast inom vattenkraft samt inom transmission och distribution. Globalt ökar även efterfrågan på energieffektiviseringsstudier och på effektiva distributionslösningar, drivet av ökat fokus på miljöfrågor.

Divisionens omsättning och resultat förbättrades totalt med 4 procent respektive 35 procent. Resultatförbättringarna är en följd av det selektiva omstrukturingsarbete som genomfördes under 2014, samt att divisionen successivt lyckats öka andelen projekt utanför Europa.

Erbjudande och kunder

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 ett brett expertkunnande som täcker hela spektrumet av kraftgenerering, liksom hela livscykeln av en investering. ÅFs oberoende av energislag gör att divisionen i alla lägen kan föreslå det som är bäst för

kunden. Divisionens 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 och vetenskapligt kunnande inom de komplicerade och krävande miljöaspekter som följer med stora energiprojekt.

Kunderna är främst privata aktörer såsom kraftindustri och energidistributörer, men även finansiella institutioner, investerare och myndigheter. Projekten sträcker sig ofta över flera år.

Divisionens kunder finns över hela världen och för att möta dem krävs lokal och regional närvaro. Division International har uppdrag i över 80 länder och har över 900 experter på 26 kontor, som stödjer kunderna i att förverkliga större och mindre projekt.

Viktiga marknader, där divisionen är väl etablerad med starka nav, är Tjeckien, Schweiz, Finland, Spanien, Turkiet, Indien och Sydostasien. Under året som gått har divisionen dessutom byggt upp nya försäljningsorganisationer i Saudiarabien, Indonesien och Vietnam.

Betydande avtal inom vattenkraft

Flera betydande avtal inom vattenkraft slöts under året. Exempelvis fick divisionen en order från Pumpspeicherkraftwerk Koralm GmbH avseende byggandet av ett vattenkraftverk i Österrike. Detta kommer att bli landets största när anläggningen tagits i drift. I Schweiz slöts ett förlängt avtal kring ett betydande vattenkraftsprojekt i landet. Ett nytt vattenkraftsavtal tecknades i USA, avtal slöts med en kund i Saudiarabien

avseende ett pumpkraftverk och i Thailand om kapacitetsökning av ett vattenkraftverk.

Flera avtal har förlängts, bland annat om fortsatt drift och underhåll av ett indonesiskt kraftverk. ÅF har också erhållit ett projektledningsuppdrag för att förbättra elproduktion och eldistribution i Tadjikistan, ett uppdrag inom ett fjärrvärmeprojekt i Bulgarien och ett transmissionsprojekt i Makedonien.

Flera studier har anförts av ÅF, bland annat om reformering av energibranschen i Albanien och reformering av energipriser i Egypten. Divisionen fick även i uppdrag av regeringarna i Kenya, Uganda och Rwanda att göra en genomförbarhetsstudie för ett sammanlänkingsprojekt som syftar till en gemensam energimarknad.



VISSTE DU ATT

Division International jobbar med kunder från A till Z: från Albanien till Zimbabwe och i över 80 länder.



Roberto Gerosa
chef för division International

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

Det har varit ett bra år för divisionen, med förbättrat resultat och ökad ordergång. Vi har på ett framgångsrikt sätt stärkt vår marknadsposition i såväl Mellanöstern och Afrika som i Sydostasien och därmed kunnat kompensera för fortsatt svaga hemmamarknader i Europa.

Jag gläds också mycket åt den turnaround som vi åstadkommit i den Spanienbaserade verksamheten under året.

Vad förväntar du dig för utveckling under 2016 och framåt?

Vi har visat att 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. Det bådär gott för kommande år. Vi ska också fortsätta att bygga på vår starka närvaro som vi har genom våra kontor i 26 länder och där vi har byggt upp en god marknadskännedom. Det innebär också att vi kan fortsätta att bredda vårt erbjudande från övriga divisioner till utvalda marknader.

Nyckeltal

	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK	1 078,1	1 038,1
Rörelseresultat, MSEK	73,1	54,2
Rörelsemarginal, %	6,8	5,2
Genomsnittligt antal årsanställda	820	964

Hemmamarknader

Schweiz, Finland, Tjeckien och Spanien

Andra marknader

Pågående projekt i över 80 länder

Andel av koncernen

OMSÄTTNING



RESULTAT



Moderna RCC-dammar med återvunnen aska i Vietnam

ÅF är en världsledande aktör inom RCC-dammar (Roller Compact Concrete) och har byggt upp en unik erfarenhet av att planera och utforma sådana projekt. Det senaste är vattenkraftverket Lai Chau i Vietnam som färdigställdes framgångsrikt 2015. I Vietnam finns ett liknande ÅF-projekt sedan tidigare, vattenkraftverket Son La, som öppnades 2010.

Vattenkraftverket Lai Chau är beläget vid övre Svarta Floden i den nordvästra delen av provinsen Lai Chau i Vietnam. Dammen byggs cirka 150 kilometer uppströms från anläggningen vid Son La. Projektet är en 131 meter hög RCC-damm och består av en gravitationsdamm med integrerad konventionell kraftintagsstruktur i betong. I full drift kommer Lai Chau vara det tredje största vattenkraftverket i Vietnam.

Byggandet av RCC-dammen inleddes i mars 2013 och färdigställandet firades i maj 2015. Detta innebar att enhet nummer 1 kunde tas i drift i december samma år, tre månader tidigare än planerat.

Kraftanläggningen ägs av Electricity of Vietnam (EVN), som är den enda köparen och distributören av elkraft i Vietnam. ÅFs närmaste uppdragsgivare är projektets huvuddesigner, Power Engineering Consulting Joint Stock Company No.1 (PECC1) i Hanoi, som ÅF även levererat design och andra tjänster till i samband med byggandet av dammen i Son La.

Den tidiga idrifttagningen av Lai Chau markerar ytterligare ett framgångsrikt samarbete mellan EVN, PECC1 och ÅF. Efter Son La, är Lai Chau-projektet det andra stora offentliga ÅF-uppdraget som kunnat tas i drift tidigare än planerat och därmed generera tidiga intäkter för EVN. De moderna processer för byggande av RCC-dammar som ÅF introducerat i Vietnam har i hög grad bidragit till ekonomin i båda projekten.

I det tekniska utförandet ingår identifiering och användning av en inhemsk resurs av flygaska som återfunnits i en lagun där den deponerats som avfall av ett värmekraftverk. RCC-dammarna Son La och Lai Chau är bland de första i världen att storskaligt använda sådan aska i betong. Användningen av behandlad aska kan innebära ett genombrott för att en ny generation av mycket stora RCC-dammar ska kunna byggas, inte bara snabbt och ekonomiskt, utan också med ett stort mervärde när det gäller hållbarhet.



Nguyen Tai Son, VD
Power Engineering Consulting JSC No.1



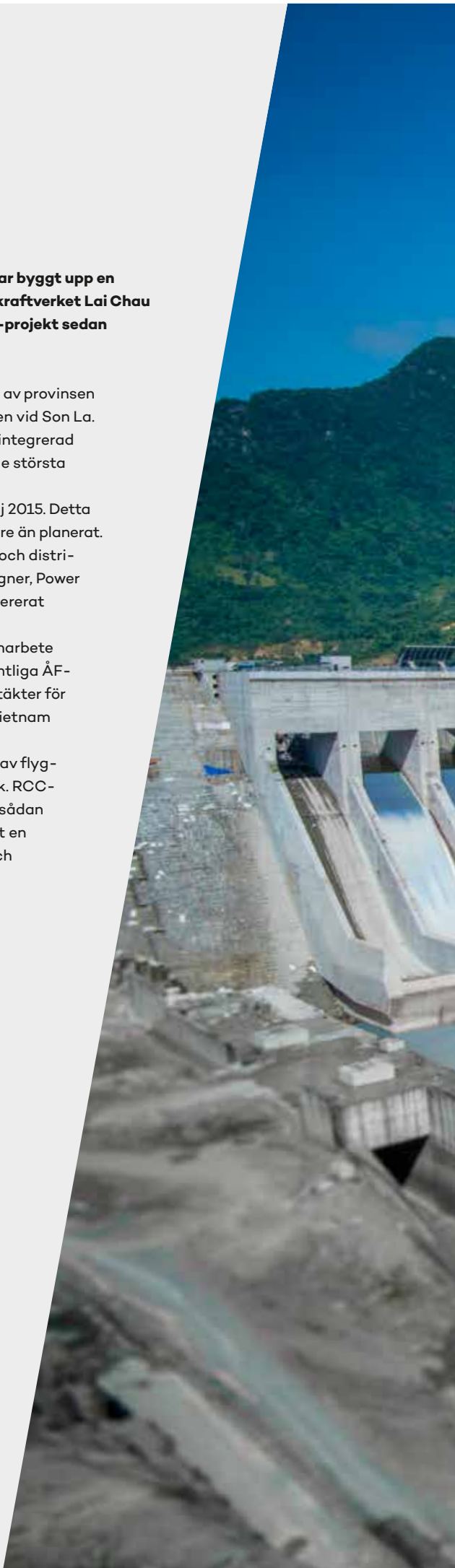
Vad är ert intryck av samarbetet med ÅF och deras förmåga att tillföra värde till sina kunder?

– ÅF har alltid hittat sätt att skapa de bästa lösningarna för oss som kund. De anstränger sig för att hitta den optimala och mest avancerade tekniken, liksom nya vetenskapliga landvinningar och att tillämpa dem utifrån förutsättningarna i varje enskilt projekt, för att på så sätt skapa största ekonomiska värde för oss.

De hämtar optimala lösningar från sin egen professionalism och från en praktisk erfarenhet av andra projekt runt om i världen, som de sedan tillämpar utifrån de faktiska förhållandena här i Vietnam.

Har ÅF fört in några innovativa, nytänkande och hållbara lösningar i projektet?

– Det finns alltid en hållbar dimension i de lösningar som föreslagits av ÅF. Ett typiskt exempel är valet av RCC-tekniken för båda dammprojekten. ÅFs experter föreslog den lämpligaste och proportionerligaste betongblandningen och ett väl utarbetat projektschema, vilket gjorde att båda projekten kunde driftsättas mycket tidigare än planerat. Självklart har detta inneburit stora vinster för kraftverkens ägare.





Marknadsledande i Sverige inom system och IT

Division Technology har sin huvudsakliga verksamhet i Sverige inom digitala lösningar för produktutveckling, kommunikationsteknik och IT. Technology hjälper företag, myndigheter och försvaret att ta tillvara den uppkopplade världens möjligheter. En stark bas med många och väl genomförda uppdrag under lång tid ger kunderna stabilitet och trygghet.



Technology har fokus på att utveckla och koppla samman system och produkter i det snabbt framväxande digitaliserade samhället.



VISSTE DU ATT

Under större delen av 2015 har division Technology haft flera medarbetare på plats vid den svenska försvarsmaktens camp i Mali, som ingår i FN:s fredsbevarande insatser i landet.

Marknaden för avancerad systemutveckling och digitala lösningar förbättrades gradvis under året. Digitaliseringen ger nya affärsmöjligheter i många branscher även om efterfrågan varierar starkt mellan olika sektorer och i viss mån även geografier.

Omsättningen ökade med 9 procent under året, och var i sin helhet organisk. Rörelsemarginalen förbättrades till 7,8 (7,7) procent. Den starkaste efterfrågan under året stod fordons-, försvars- och telekomindustrin för. Även offentlig sektor och bank- och finanssektorn bidrog till tillväxten.

Erbjudande och kunder

Den 1 juli 2015 renodlades division Technology. Den nya divisionen har ett tydligt fokus på avancerad systemutveckling, digitala lösningar, produktutveckling och IT, för att kunna utveckla

och koppla samman system och produkter i det snabbt framväxande digitaliserade samhället. Divisionen, med cirka 1 000 medarbetare och ett unikt nätverk av partners, är marknadsledande i Sverige och erbjuder sina kunder avancerade tjänster och lösningar inom tre affärsområden; Systems Management, Embedded Systems och IT Solutions.

Affärsområde Systems Management arbetar framför allt med kunder inom försvars- och telekomindustrin. Affärsområde IT Solutions växer särskilt inom den offentliga sektorn som idag står för cirka 30 procent av omsättningen. Embedded Systems lösningar återfinns i allt från industrirobotar och fordon till mobiltelefonisystem.

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.

Divisionen anlitas av kunder både för konsultuppdrag, Professional services, där medarbetare från ÅF tillför kompetens till kundens organisation, och för en växande andel ramavtal och projektåtaganden där ÅF tar ett helhetsansvar. Genom Professional services har ÅF möjlighet att med stor flexibilitet erbjuda spetskompetens på individ- eller teamnivå i kundernas egna projekt. Projektåtaganden är ett uttryck för en allt vanligare önskan från kunderna att konsolidera leverantörsfloran och liera sig med någon som kan kombinera stor volym med hög kvalitet. Detta är en marknadsutveckling som innebär stora konkurrensfördelar för ÅF.

Division Technologys spetskompetens inom IT är också något som i ökande

grad och med stor framgång knyts till uppdrag inom hela ÅF-koncernens kundbas. Uppdragen kan gälla 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 ett område som växer i stort sett alla slags projekt.

En hållbarhetsdimension ingår i näst intill alla uppdrag, till exempel att minska energiförbrukning och klimatpåverkan.

Nya betydande avtal

Flera större ramavtal ingicks eller förnyades under året, bland annat med bredbandsoperatören IP Only, E-hälsomyndigheten, TeliaSonera, Atlas Copco samt med Försvarets Materielverk (FMV) avseende garnisonsanläggningar.

Division Technology blev dessutom utsedd till en av få Preferred supplier till Electrolux genom ett förnyat ramavtal. Tillsammans med divisionerna Industry och Infrastructure i Norge har division Technology även vunnit ett ramavtal med det norska statliga järnvägsbolaget NSB.

En strategisk inbrytning i bank- och finanssektorn har gjorts genom ett fyra-årigt avtal med Ikano Bank där ÅF agerar samlad konsultleverantör till banken under perioden. Andra viktiga avtal som slutits under året är bland annat med Kammarkollegiet, SBAB Bank och FMV i utformning och leverantörsuppföljning av den nya ubåten A26 samt för halvtidsmodificeringen av ubåtar i Gotlandsklassen.

Divisionen ingick även ett strategiskt samarbete med RUAG Space inom kommunikationsteknologi för rymdindustrin. ÅF är utvald leverantör för kompetensförsörjning, projektledning och teknikutveckling. Ett strategiskt samarbetsavtal slöts också med AstaZero som erbjuder tjänster inom fordonstestning.



Viktor Svensson
chef för division Technology

Hur ser du på divisionens framgångar under året som gått och utmaningarna framåt?

Strax före halvårsskiftet 2015 tillträdde jag som divisionschef. En spännande utmaning efter 13 år på ÅF i en rad olika chefsfunktioner, senast som koncernens försäljningschef. Målet är att på sikt förbättra lönsamheten och den organiska tillväxten samt forma en ÅF-division som tar en tydligare position inom digitalisering. På kort tid har vi hunnit genomföra flera åtgärder i syfte att nå målen. Det handlar bland annat om att uthålligt öka våra säljaktiviteter, ytterligare öka andelen medarbetare inom mjukvara och, kanske viktigast, lyfta dialogen med våra stora kunder till en strategisk nivå. I slutet av 2015 genomförde vi även ett besparingsprogram som väntas förbättra resultatet med cirka 10 miljoner kronor per år.

Vad förväntar du dig för utveckling under 2016 och framåt?

Vi lever i en tekniskt mycket spännande tid som skapar nya affärsmöjligheter för oss. Digitaliseringen sker nu – men har ändå bara börjat. Vägen mot det uppkopplade samhället, och den uppkopplade industrin, ligger framför oss. Alla kommer att påverkas och affärsmodeller kommer att förändras. Technology har erfarenheten, kompetensen och bredden att hjälpa våra kunder hela vägen från idé till produkt i en digitaliserad värld. Dels i form av att agera moderator och navigatör. Dels i form av uppdrag på specialist- eller projektbasis när system och produkter ska utvecklas och sedermera kopplas upp. Vi kallar det att göra våra kunder "Future Connected". Vi ser sammantaget på 2016 med stor tillförsikt.

Nyckeltal

	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK	1 600,6	1 462,3
Rörelseresultat, MSEK	124,6	112,6
Rörelsemarginal, %	7,8	7,7
Genomsnittligt antal årsanställda	983	977

Ovanstående historiska siffror är justerade i enlighet med de organisationsförändringar som genomfördes per 1 juli 2015.

Hemmamarknader

Sverige

Andra marknader

Norge och Danmark

Andel av koncernen

OMSÄTTNING



16%

RESULTAT



15%

Digitalisering – nyckeln till industrins förnyelse

Sverige, liksom resten av Europa, är beroende av sin industri och dess förmåga att skapa hållbar och uthållig tillväxt. Därför sökte Teknikföretagen, en av Sveriges största bransch- och arbetsgivarorganisationer, svar på frågan vad som behöver göras nu för att Sverige ska vara ett självklart val att lägga utveckling och produktion i år 2030.

Det skedde inom ramen för projektet Industrins förnyelse, där ÅF fick i uppdrag av Teknikföretagen att kartlägga Sveriges industriföretag med fokus på digitalisering, framtida utveckling och produktion, samt utmaningar. ÅF valdes som genomförare tack vare sin digitala expertis och sin breda branschkunskap.

En viktig slutsats av studien är att svenska företag behöver vara effektiva i att utveckla nya smarta produkter i kombination med smarta och effektiva produktionssätt. Nya teknologier och Internet of Things (IoT), där saker/produkter kopplas upp mot nätet, ger bland annat möjlighet att samla information om produkters användning och slutanvändarbeteende. Med den insamlade informationen, Big Data, kan företag utvidga sitt tjänsteutbud och effektivisera sina lösningar. Detta innebär också att företag effektivt kan anpassa och utveckla sina affärsmodeller och erbjudanden. En effektiv insamling och analys av data blir därmed direkt kopplad till framtida konkurrenskraft.

I arbetet tog ÅF in erfarenheter från många branscher för att se vilka möjligheter som kan korsbefruktas och vad dagens företagsledningar ser som viktigt för Sverige, för att deras företag ska vara konkurrenskraftiga år 2030. Industrins förnyelse anger också områden för forskningssatsningar och rekommendationer för hur Sverige ska gå vidare.

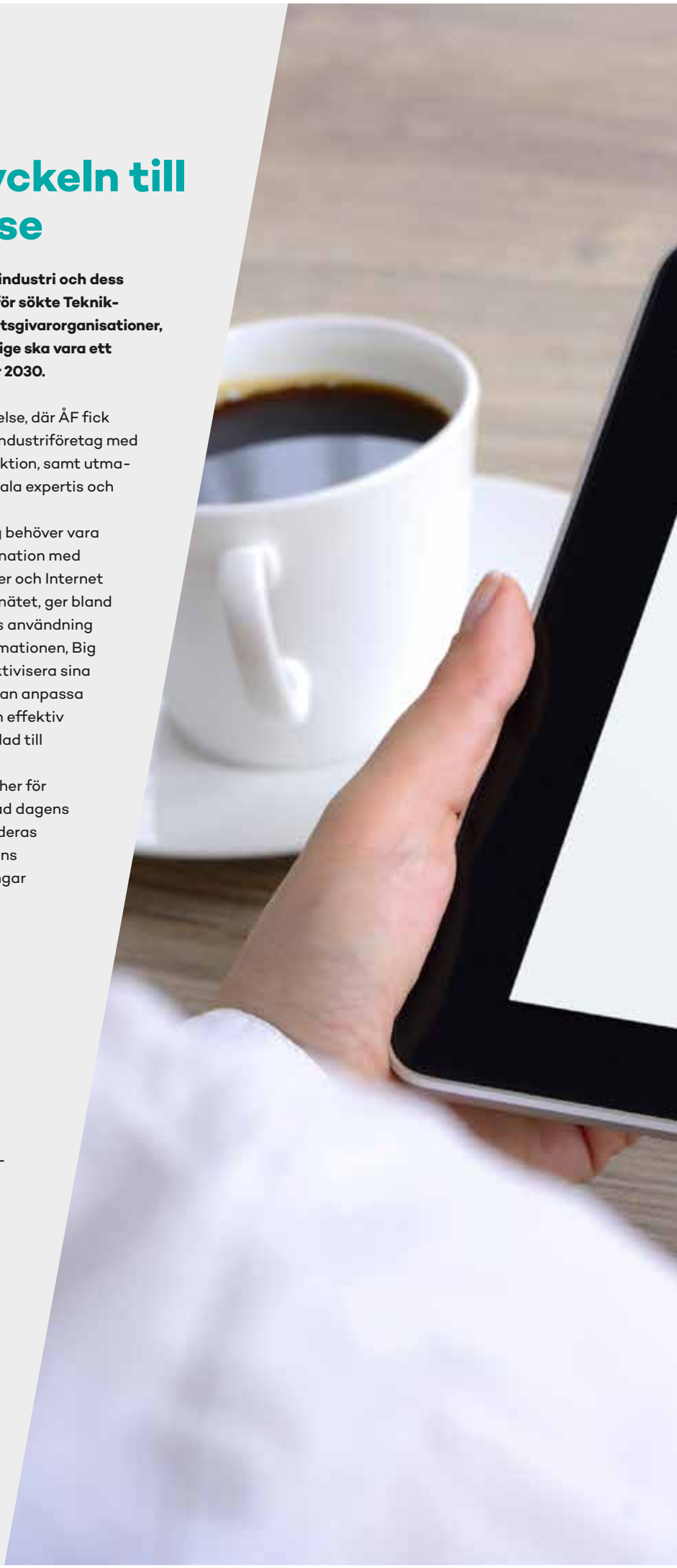


Eva Wigren, chef Industriell utveckling,
Teknikföretagen



Hur bidrog ÅFs branschöverskridande arbetssätt i just det här projektet?

– Digitaliseringen av hela samhället skapar både möjligheter och utmaningar för våra medlemsföretag. ÅF hjälpte oss att strukturera ett antal frågeställningar runt digitaliseringens påverkan och intervjua högre chefer för ett antal utvalda företag. Genom att ÅFs konsulter arbetar branschöverskridande så kunde de på ett innovativt sätt se gemensamma nämnare för hur våra olika medlemsföretag utnyttjar digitaliseringen för förnyelse av produkter, processer och produktion. Rapporten har vi bland annat använt som underlag för att föra fram till regeringen vad svensk industri anser att regeringen kan bidra med för att Sverige ska ligga i framkant på digitaliseringsområdet.



Industrins förnyelse



ÅF driver hållbar utveckling genom innovation och teknik

ÅF har en viktig roll att spela i omställningen till en hållbar energi- och teknikutveckling i näringslivet och samhället. Teknikutvecklingen kommer att bli avgörande för många av de globala utmaningar samhället står inför, exempelvis när det gäller den framtida energiproduktionen. ÅFs position som innovativ teknikexpert skapar stora möjligheter att bidra positivt till samhällets hållbara infrastruktur. Uppdragen utförs i enlighet med höga krav på god affärsetik.



ÅF bidrar i utvecklingen av hållbara städer, infrastruktur och transportlösningar.

Energi- och tekniklösningar

Tillsammans med flera av sina kunder deltog ÅFs hållbarhetsdirektör Nyamko Sabuni på klimatkonferensen i Paris, det tjugoförsta partsmötet under FN:s klimatkonvention. Näringslivets roll och samverkan för att minska klimatförändringarna är tydlig, liksom ÅFs bidrag i omställningen till en hållbar energi- och teknikutveckling i näringslivet. Minskad energiåtgång leder till lägre koldioxidutsläpp. Energieffektivisering har därför stor betydelse för effekten på klimatet. Tillsammans med sina kunder fortsätter företaget att fokusera på att skapa innovationer som minskar koldioxidutsläppen och ökar energieffektiviteten. ÅF arbetar redan med framtidens hållbara energiförsörjning i ett flertal projekt, såsom projektet Vägval el som samlar ledande företrädare för energibolag, tekniska

konsulter, forskare och representanter för industrin samt miljöorganisationer för att hitta lösningar på den framtida svenska elförsörjningen.

Hållbar stadsutveckling och infrastruktur

Urbaniseringen har aldrig varit en starkare trend tidigare i världen. ÅF bidrar i utvecklingen av hållbara städer, infrastruktur och transportlösningar. Genom kunskap och innovativa lösningar påverkar företaget positivt utvecklingen av framtidens städer.

Ett exempel på uppdrag som är banbrytande är Oslos flygplats Gardermoen där ÅF projektleder alla faser i ombyggnationen som bland annat innefattar världens största passivhus (minimerar värmeförlusterna) på totalt 87 000 kvadratmeter.

Cirkulära affärsmodeller och ökad produkteffektivitet

ÅF verkar inom ett brett spektrum av industriprojekt, allt från produktutveckling och logistiklösningar till effektiviseringar i materialflöden. Världen går mot allt högre krav på cirkulära affärsmodeller där avfallet används i nya kretslopp. ÅF hjälper kunderna att förverkliga sina hållbarhetsambitioner och att nå mer hållbara lösningar i samtliga processer.

Partnerskap och helhetslösningar

Partnerskap och innovativa helhetslösningar är ledord för att kunna driva och skapa lösningar över hela värdekedjan. ÅFs kompetens säkerställer att kundernas verksamheter bidrar till hållbara värden. FN:s nya globala utvecklingsmål öppnar upp för samarbeten och innovativa affärer över värdekedjan, för att gemensamt tackla hållbarhetsutmaningarna. Partnerskap skapar innovationskraft.

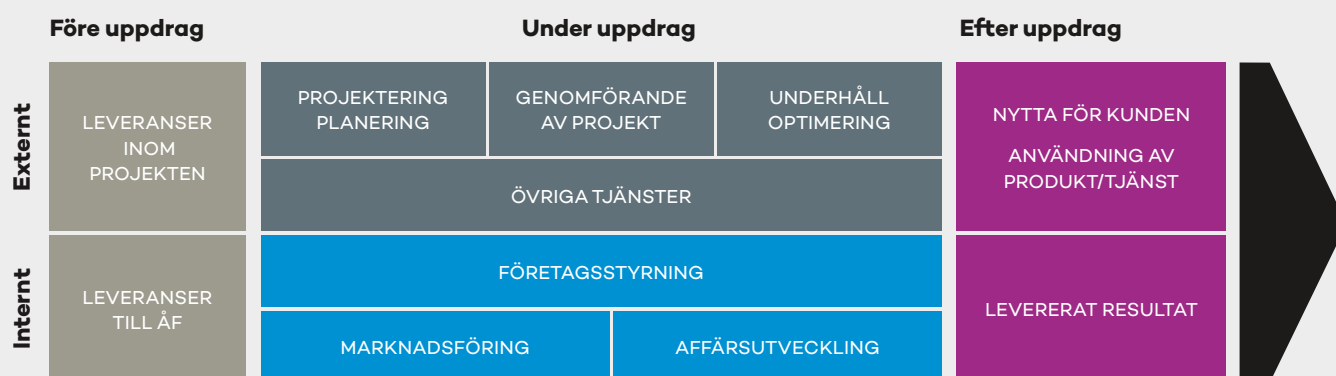
Under den årliga konferensen ÅF Green Day samlade ÅF sina viktigaste intressenter, kunder, partners och akademiker, för att uppmana till samarbete, skapa värde och göra hållbara affärer tillsammans. Exempelvis diskuterades lösningar såsom digitalisering, smart teknik och säkra transportsystem.

Se summeringsfilm här:
afconsult.com/AFgreenday2015.



När Gardermoen står klar kommer flygplatsen ha nya världsunika och energieffektiva energilösningar.

ÅFs värdekedja



ÅF skapar värde i uppdragen

ÅFs värdekedja beskriver processer och inflytandesfär. Värdet i uppdragen utvecklas av medarbetarna och avgörs genom deras kompetens och tekniska bredd. Störst hållbarhetspåverkan finns i uppdragen genom just innovation, energi- och teknikutveckling. När ÅF deltar i en tidig fas av projekten

finns störst potential till påverkan på utformning, utförande, materialval och val av leverantörer för att skapa hållbara lösningar. Många av uppdragen 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.

I värdekedjan ingår även leveranser till de egna kontoren, samt resor och material för projektgenomförande. Inom ramen för uppdragen styr ÅF mot hållbara inköp av material och tjänster som används i uppdraget.



Årets viktigaste händelser

Under 2015 fortsatte ÅF sin strategiska inriktning för att stärka hållbarhetsarbetet.



ÅF Green Day

75 nyckelpersoner från bland andra Ericsson, IBM, SIDA, TeliaSonera och Scania deltog i ÅF Green Day för att diskutera "Samverkan och samarbeten driver hållbar utveckling".



Hållbarhetsutbildning

3 700 medarbetare genomförde ÅFs webbaserade hållbarhetsutbildning som ger en grundläggande förståelse för hållbarhetsaspekterna.



Antikorruptionsutbildning

65 medarbetare genomförde en fördjupad antikorruptionsutbildning som ett resultat av riskanalys av projekt.



Stolta medarbetare

Medarbetarundersökning 2015 visade att 73 procent är stolta över att jobba på ÅF.



God kännedom om ÅFs hållbarhetsarbete

Medarbetarundersökning 2015 visade att 80 procent av medarbetarna har god kännedom om hållbarhetsarbetet.



Mest attraktiva arbetsgivaren

ÅF tog en första och en andra plats i årets Universum "mest attraktiva arbetsgivare". Årets lista för yrkesverksamma ingenjörer var uppdelad i två kategorier: en för högskoleingenjörer och en för civilingenjörer. ÅF tog den åtråvärda förstaplatsen bland högskoleingenjörer och andraplatsen bland civilingenjörer.



Fler söker till Tekniksprånget

Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien rapporterade att andelen unga kvinnor som söker till ÅF i programmet Tekniksprånget är högre än genomsnittet. 2014 sökte 295 personer, varav 48 procent kvinnor, till ÅF. Till hösten 2015 ökade antalet sökande till 430 personer, varav 45 procent var kvinnor.



Traineeprogram för invandrare

ÅF startade ett traineeprogram för invandrade ingenjörer. Programmet består av en sex månader lång praktikperiod, utbildning, mentorskap och nätverksskapande.



67 anställda under Ladies' Month

67 nya kvinnliga medarbetare anställdes på ÅF under oktober månad som ett resultat av årets Ladies' Month, vilket är en ökning med 22 procent jämfört med föregående års Ladies' Month.

Styrning och ansvar

Grunden för ÅFs hållbarhetsarbete vilar på FN:s Global Compacts tio principer som är baserade på områdena mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö och antikorrup-tion. Värdegrunden bygger på kärnvärdena enastående medarbetare med driv, teamwork, och att vara absolut oberoende, med visionen att vara den bästa partnern för de bästa kunderna.

Prioriterat och integrerat hållbarhetsarbete i ledningen

ÅFs hållbarhetsdirektör Nyamko Sabuni tillhör koncernledningen vilket skapar förutsättningar för ett proaktivt och integrerat hållbarhetsarbete. På så sätt kan hållbarhetsfrågor lyftas, säkerställas och prioriteras tidigt i affärsprocessen. Det strategiska ansvaret ligger hos hållbarhetsdirektören. Hållbarhetsarbetet är integrerat i koncernledningen och befintliga stabsfunktioner, såsom finans, HR och juridik, ansvarar för genomförandet. Hållbarhetsarbetet styrs och följs upp genom verksamhetsövergripande ledningssystem och processer. Varje divisionschef ansvarar för att driva hållbarhetsarbetet i sina kunduppdag. Dessutom finns fyra hållbarhetssamordnare, en på varje division. Under 2015 träffade hållbarhetssamordnarna ÅFs hållbarhetsdirektör vid sex tillfällen för att säkerhetsställa att arbetet implementeras och utvecklas.

Internationella riktlinjer och styrande ramverk

ÅF har åtagit sig att följa FN:s Global Compacts principer och rapporterar årligen till FN om sitt arbete och framsteg. Under 2015 genomfördes 80 interna revisioner för att förbättra arbetet. Koncernen går inte in i affärsprojekt som riskerar att bryta mot FN:s principer eller mot sin egen uppförandekod. Hållbarhetsarbetet styrs av företagets hållbarhetspolicy, verksamhetspolicy, resepolicy, policy för likabehandling, policy för hälsa och säkerhet, visselblåsarpolicy och uppförandekod. Uppförandekoden är en sammanställning av de regler och riktlinjer som ligger till 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 redan ett verksamhetsövergripande ledningssystem som innefattar kvalitets-, miljö- och arbetsmiljöprocesser som följer upp att de anställda lever upp till koden. Under 2015 har mindre incidenter och avvikelser rapporterats in via visselblåsarfunktionen och åtgärdats inom områdena arbetsmiljö och integritet.

Under 2015 implementerades ett system för hälsa och säkerhet med rutiner och processer för att uppfylla kraven i OHSAS 18001. Insatser såsom utbildningar och utvärderingar för att minimera risker inom hälsa och säkerhet genomfördes. Extern revision baserat på kraven i OHSAS 18001 genomfördes och några ytterligare steg kommer att slutföras för att uppnå certifiering enligt OHSAS 18001. Som ett resultat av 2015 års externa revision av de interna processerna uppdaterades en rad styrande dokument. Den uppdaterade inköpspolicyn kommunicerades ut till nya leverantörer i upphandlingsprocessen. Dessutom uppdaterades affärskriterierna för ÅFs affärspartners och kommunicerades till alla nya partners i upphandlingsprocessen för bättre hållbarhetsstyrning i projekten.

Ökade utbildningsinsatser

Ett integrerat och värdeskapande hållbarhetsarbete kräver medvetenhet om hållbarhetsfrågorna, liksom dess risker och möjligheter i hela verksamheten. 3 700 medarbetare genomgick den obligatoriska hållbarhetsutbildningen under

2015; ambitionen är att alla ska omfattas av utbildningen. Nyanställda genomför utbildningen inom tre månader efter anställningsdatum. En rad kommunikations- och utbildningsinsatser har skett på olika nivåer för fördjupad implementering av hållbarhetsstrategin. Exempelvis ingår hållbarhet i introduktions- och chefsutbildningen. Specifika områden såsom mänskliga rättigheter, jämställdhet, mångfald och jämlikhet ingår även i EVEN ODDS talangprogram.

Fördjupat antikorrupsionsarbete

Korruption är en verklighet i många länder där ÅF är verksam. I den obligatoriska hållbarhetsutbildningen ingår även antikorrup-tion och information om ÅFs policy för hållbarhet och visselblåsar-funktion. Till hållbarhetspolicy har även ett tillhörande antikorrupsionsramverk tagits fram. För att stötta konsulter ytterligare i sin bedömning av korrups-tionsrisker utvecklades en antikorrup-tionsutbildning under 2015. Ett 60-tal konsulter utbildades genom scenario-övningar i antikorrup-tion. ÅF kommer fortsätta att utbilda sina konsulter som arbetar i riskprojekt och riskländer för att bidra till ansvarsfulla affärer. ÅF säkrar även ansvarsfullt företagande genom sin process för riskbedömning, SRA (Sustainability Risk Assessment).

Fokus på det väsentliga

Fokusområden för hållbar utveckling

ÅF arbetar systematiskt med de prioriterade hållbarhetsaspekterna. Samtliga ingår i fokusområdena.

1

HÅLLBARA LÖSNINGAR

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

2

ANSVARSFULLA AFFÄRER

Alla projekt och uppdrag uppfyller principerna i ÅFs **uppförandekod**, som omfattar FN:s Global Compacts principer. ÅF säkerställer ansvarsfullt företagande genom sin process för riskbedömning (SRA).

3

ATTRAKTIV ARBETSGIVARE

ÅFs mest avgörande faktor för framgång är humankapitalet. ÅF attraherar **enastående medarbetare** med driv. Lagarbete är viktigt för att kunna utveckla innovativa branschövergripande lösningar.

ÅF säkerställer en långsiktig lönsamhet genom att verka proaktivt för att driva utvecklingen mot ett mer hållbart samhälle.

ÅF genomför intressentdialoger för att fastställa att hållbarhetsarbetet fokuserar på det mest väsentliga. Drygt 2 000 medarbetare och 20 utvalda kunder, leverantörer och studenter har listat sina prioriteringar under aspekterna: miljöansvar, medarbetaransvar, samhällsansvar och ekonomiskt ansvar.

Resultatet från enkäten samt ÅFs interna bedömning ligger till grund för aspekterna som ÅF kommer att fokusera på framöver.

MILJÖANSVAR

- 1 Tjänsteresor
- 2 Pendlingsresor till och från jobbet
- 3 Energibesparing på kontor
- 4 Inköp av produkter
- 5 Miljöledningssystem
- 6 Materialval i uppdrag
- 7 Miljöpåverkan av varutransporter

MEDARBETARANSVAR

- 8 Psykosocial arbetsmiljö
- 9 Fysisk arbetsmiljö
- 10 Jämställdhet mellan könen
- 11 Mångfald
- 12 Rättvis lönesättning mellan könen
- 13 Rättvisa arbetsvillkor
- 14 Kompetensutveckling
- 15 Ökad kunskap om hållbar utveckling

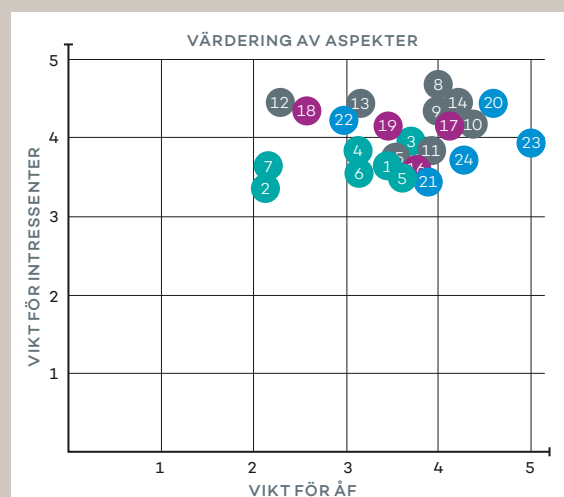
SAMHÄLLSANSVAR

- 16 Påverkan på lokalsamhället
- 17 Antikorrupcion
- 18 Mänskliga rättigheter
- 19 Utvärdering av leverantör

EKONOMISKT ANSVAR

- 20 Långsiktig lönsamhet
- 21 Kommunikation av ÅFs hållbarhetsprestationer
- 22 Innovation och nytänkande (affärsutveckling)
- 23 Framtida kompetensförsörjning
- 24 Utveckla ÅFs tjänsteutbud med avseende på hållbarhet

Siffrorna refererar till motsvarande siffra i diagrammet och anges inte i prioriteringsordning.



PRIORITERADE HÅLLBARHETSASPEKTER

- Psykosocial arbetsmiljö
- Fysisk arbetsmiljö
- Jämställdhet mellan könen
- Kompetensutveckling
- Antikorrupcion
- Långsiktig lönsamhet
- Utveckla ÅFs tjänsteutbud med avseende på hållbarhet
- Framtida kompetensförsörjning
- Mänskliga rättigheter
- CO₂-utsläpp
- Påverkan på lokalsamhället

Hållbara lösningar

ÅF påverkar utvecklingen av ett mer hållbart samhälle genom sin verksamhet. Uppdragen spänner över ett brett spektrum inom energi, infrastruktur samt produkt- och processutveckling inom industri. ÅFs tekniska lösningar bidrar till effektivt resursutnyttjande och minskad miljöpåverkan eller miljöförbättringar. Genom att kombinera bred kunskap från olika discipliner kan ÅF erbjuda hållbara helhetslösningar.

Globala utmaningar kräver globala tekniklösningar

Klimatförändringarna är den största globala utmaningen världen står inför. Den snabba befolkningstillväxten, ökade urbaniseringen och pågående flyktingströmmar är trender som ställer allt högre krav på en hållbar stadsplanering, minskning av koldioxidutsläpp och tillgång till arbete för fler. Världens energianvändning förväntas öka med hela 50 procent innan år 2035. Att säkra framtidens energiförsörjning och att transformera den till förnybar energi är en stor utmaning. Samhället står inför ett hoppgivande systemskifte med digitaliseringsens möjligheter. Genom att applicera digitalisering och smart teknik kan ÅF bidra till en sammankoppling av system, samhällen och människor, som leder till minskad energikonsumtion, resurseffektivisering och minskade koldioxidutsläpp. FN:s globala mål för hållbar

utveckling möjliggör fördjupade samarbeten och innovativa lösningar för att begränsa klimatförändringarna.

Mål för hållbara lösningar

FN:s globala mål för hållbar utveckling som lanserades 2015 ligger till grund för ÅFs mål. Ett stort antal av dessa 17 mål är relevanta för ÅFs verksamhet. Tre har tydligast koppling till affärsverksamheten;

- Mål 7. Säkerställa tillgång till prisvärd, pålitlig, hållbar och modern energi för alla.
- Mål 9. Bygga motståndskraftig infrastruktur, främja inkluderande och hållbar industrialisering och främja innovation.
- Mål 11. Göra städer och boplatser inkluderande, säkra, flexibla och hållbara.

Dessa mål har omtolkats till följande målområden där ÅF kan skapa mest värde; ÅF bidrar till:

- hållbar energi
- hållbara industrier
- hållbara städer och infrastruktur

Genom uppdragen skapas värden såsom; effektiv och förnybar energi, resurseffektiviseringar, säkra arbetsplatser, gröna fastigheter och cirkulära processer. De tre målområdena omfattar stora delar av ÅFs affär som bidrar till klimatanpassning och en begränsning av klimatutsläppen.

ÅF styr sin verksamhet mot hållbara mål

Under 2016 kommer målen att förankras i verksamheten och handlingsplaner samt uppföljning ska implementeras. Nedan beskrivs utmaningarna vi står inför och hur ÅF kan skapa värde.



HÅLLBAR
ENERGI



HÅLLBARA
INDUSTRIER



HÅLLBARA STÄDER
OCH INFRASTRUKTUR

ÅF har valt att använda FN:s utvecklingsmål för hållbar utveckling som utgångspunkt för fokusområdet Hållbara lösningar.



Green Advisor Report

Läs mer om ÅFs hållbara lösningar i Green Advisor Report som finns att ladda ner på afconsult.com/sustainability

Hållbar energi

Mer än en miljard människor i världen lever utan tillgång till el. Samtidigt väntas befolkningen öka till 8,5 miljarder år 2030 enligt FN. I takt med att energianvändningen kommer att öka så ställs det allt högre krav på minskad klimatpåverkan. Detta är några av de utmaningar som ÅF adresserar genom sina energiprojekt. ÅF kommer att följa upp andelen projekt som verkar för förnybar energi och energieffektivisering.

Hållbar industri

Idag drivs produktutveckling av hårda krav på hållbarhet. Resurseffektivitet och förnybara material är ofta ett 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 och säkra fordon till telekomlösningar. ÅF arbetar med att optimera logistik- och processflöden på fabriker för att öka produktiviteten, undvika onödiga energiförluster och minska vattenanvändningen. ÅFs miljöspecialister hjälper dessutom företag och andra kunder med avfallshantering, miljöledningssystem, miljö- och hälsoriskbedömningar samt tillståndsansökningar. Specialister inom förorenade områden bidrar till sanering av giftiga ämnen i naturen och byggnader. Uppdragen bidrar i sin tur till att minska utsläppen till luft och vatten, trygga arbetsmiljön samt ökar förståelsen för säkerhet, hälsa och miljö.



ÅF är med och driver utvecklingen kring framtidens städer, där allt högre krav ställs på klimatanpassade och trygga miljöer.

Världen rör sig mer och mer mot en cirkulär ekonomi¹⁾ som bygger på ett kretsloppssystem. ÅFs ambition är att bidra i utvecklingen av ett cirkulärt tankesätt i produktutveckling genom att bland annat anpassa design och använda återvunna material i så stor utsträckning som möjligt.

Hållbara städer och infrastruktur

Hälften av världens befolkning bor idag i städer och andelen växer. ÅF är med och driver utvecklingen kring framtidens städer, där allt högre krav ställs på klimatanpassade och trygga miljöer. Den starka urbaniseringstrenden och upptrappade luftföroreningar ökar också efterfrågan av smarta kommunikationer som intelligenta trafiklösningar och förarlösa bilar.

ÅF är genom sin spetskunskap och innovativa lösningar med och påverkar utvecklingen av ett stort antal stadsutvecklingsprojekt både i Sverige och internationellt. Det kan vara allt från projektering av vägar och kollektivtrafik till att skapa framtidens sjukhus, bostäder, belysning och akustik. ÅF bidrar med expertkunskap om hållbarhetsfrågor och sociala perspektiv. Även kommunal avfallshantering, bevarande av kulturarv och utveckling av trygga och tillgängliga grönområden är exempel på områden som ÅF arbetar med.

ÅF deltar i utbyggnaden av framtidens digitala infrastruktur – fiber. I takt med att fler och fler samhällsfunktioner digitaliseras är det viktigt att alla människor, oavsett var man bor, får samma möjligheter att ta del av digitaliseringen. ÅF är en viktig aktör i det nationella arbetet med att nå Sveriges bredbandsmål som säger att 90 procent av befolkningen senast 2020 ska ha tillgång till höghastighetsbredband om 100 Mbit/s.

¹⁾ Enligt Naturvårdsverket: "En cirkulär ekonomi bygger på kretsloppssystem och innebär att produkters mervärde bevaras så länge som möjligt och avfall elimineras. Det innebär att en produkt som har nått slutet av sin livscykel fortsätter att utnyttjas i ny produktion och den skapar därmed ytterligare värde."

Ansvarsfulla affärer

2

En av ÅFs viktigaste uppgifter är att säkerställa att uppdragen utförs på ett ansvarsfullt sätt. ÅF genomför sina uppdrag i 100 länder över hela världen och har därför en systematisk process och rutin för att säkra att dessa utförs enligt FN:s Global Compacts principer.

Mål för ansvarsfulla affärer

ÅFs uppförandekod omfattar krav på god affärsetik som inte kränker mänskliga rättigheter eller accepterar korruption. Vidare förespråkas goda arbetsvillkor och minimal miljöpåverkan. För att följa upp att detta uppfylls har följande mål utvecklats.

- ÅF ska leverera tjänster som når upp till eller överträffar kundernas förväntningar.
- ÅFs uppdrag ska uppfylla FN:s Global Compacts tio principer för hållbart företagande.
- ÅF ska bedriva sina affärer på ett sådant sätt att vi minskar den interna miljö-påverkan såsom CO₂-utsläpp.

Uppföljning av målen

År 2016 kommer målen att förankras i organisationen och handlingsplaner, aktiviteter och uppföljningsprocesser kommer att implementeras. För de områden och mål som ÅF inte har mätbar data kommer 2016 att användas som basår för utveckling av rutiner och uppföljningsprocesser. Målen kommer att mätas genom följande tillvägagångssätt:

Öka kundnöjdheten

Kundnöjdheten mäts genom de kundundersökningar som görs i ÅFs affärssystem efter avslutat projekt. 2016 blir basår då en rutin ska sättas upp för att inhämta och utvärdera resultaten. Därefter kommer målet att brytas ner i olika delmål.

Säkra efterlevnad

av FN:s Global Compact

För att säkra efterlevnaden av FN:s Global Compact i anbudsskedet görs en riskbedömning av uppdraget utifrån ett antal hållbarhetskriterier kopplade till de tio principerna. Syftet är att tidigt fånga upp möjliga risker kopplade till projektet och, om nödvändigt, göra en fördjupad analys. Under 2015 gjordes fördjupade analyser av sju projekt. I två fall krävdes en åtgärdsplan för att möta och åtgärda riskerna. Bland annat genomgick konsulterna, kopplade till ett av projekten, en fördjupad antikorrupsionsutbildning.

Minska CO₂-utsläpp

Större delen av ÅFs utsläpp är relaterade till tjänsteresor. För att uppmuntra till hållbart resande har ytterligare elbilar införskaffats under 2015 som tjänstefordon och laddstationer för elhybridbilar har installerats på ett flertal kontor. ÅF tecknade även ett avtal som prioriterar elbilar vid beställning av taxiresande för att främja elbilsmarknaden. En intern medvetenhet har skapats bland medarbetarna, exempel på detta är att 50 procent av ÅFs hyrbilar är miljöbilar. Jämfört med föregående år har flygresor ökat med 12 procent, men tågresor har ökat ännu mer, med hela 31 procent. ÅF följer upp sina utsläpp genom en klimatrappport där koldioxidutsläpp per medarbetare sammanställs.



+12% flygresor



+31% tågresor



50% andel miljöbilar / hyrbilar



Ett exempel på att plugin-hybrider fungerar väl i stadsmiljö är när det finns tillgång till laddningsmöjligheter. Rekordet för denna V60 D6 är 5 980 km på 42 liter diesel.



Eugenia Seleskerova,
Senior Energy Consultant, division International
på ÅF sedan 2009, Madrid



Vad gör du på ÅF?

– Jag arbetar på policy- och regelverksavdelningen. Mitt expertområde är främst utvecklingen av förnybar energi och resurseffektivisering. Redan under mitt första år på ÅF fick jag möjlighet att arbeta med projektledning och kommersiella aktiviteter och att hitta nya marknader och kunder, med målet att föra dem närmare de hållbara spjutspetslösningar som utvecklas inom ÅF.

Nyligen blev jag antagen till ÅFs Talent Management Program 2016. Jag ser fram emot att fortsätta utveckla mina kompetenser, utvidga mitt nätverk inom företaget och att använda min hela potential.

Berätta om Madridkontoret.

– Vi är ett blandat internationellt team med medarbetare från 15 länder. Var och en tillför något speciellt vilket gör gruppen innovativ och unik.

Många kollegor har känt varandra under flera år vilket skapar en speciell atmosfär där man lätt kan be om råd och återkoppling eller diskutera idéer. Det underlättar för nya medarbetare att komma in i teamet och snabbt komma igång i jobbet.



Elliot Badal, Team Leader,
Planering och projektstyrning, division Industry,
på ÅF sedan 2013, Göteborg



Vad jobbar du med just nu?

– Jag bygger upp och utvecklar en grupp med kompetenser inom planering och projektstyrning för industribranschen i Västsverige.

Just nu jobbar jag med Västlänken, är ansvarig för tidplaneringen och samordningen av alla delprojekts tidplaner. Primärt sätter jag upp struktur, analyserar projektets tids- och arbetsgång, ser över status, kritiska moment samt tidplanens handlingsutrymme. Jag räknar fram vad som är kritiskt och vilka marginaler som finns för att möta tid- och budgetkraven, allt i relation till projektets olika faser.

Hur hjälper ÅF sina kunder att bli mer hållbara?

– För ÅF är projektplanering och projektstyrning en konstant. Vi ser till att projekten, ofta stora och komplexa, är kostnads- och tidseffektiva, håller kvalitet samt förebygger risker och arbetsmiljörisker. Med hjälp av avancerade verktyg och programvaror planerar vi arbeten i nödvändiga detaljer för att säkerställa projektleveransen. Vi effektiviserar resurser och förbereder åtgärder för att möta oförutsedda utmaningar och behov. Skräddarsydda lösningar åt kunden efter bransch är mitt motto. Det gäller att hänga med och använda det senaste inom tekniken. Att ligga i framkant och att vara en del av utvecklingen.

Attraktiv arbetsgivare

3

Medarbetarna är viktigast för kvaliteten och konkurrenskraften i ÅFs erbjudande. I takt med att ÅF växer rekryteras och införlivas nya medarbetare kontinuerligt i företaget. Mycket görs för att attrahera de bästa talangerna och stor vikt läggs vid att öka andelen kvinnor. De anställda erbjuds stora möjligheter i en stark gemensam företagskultur och får chansen att bidra till en hållbar utveckling genom ÅFs uppdrag.

Mål för attraktiv arbetsplats

- Öka andelen kvinnor bland de anställda.
- Öka medarbetartillfredsställelsen.
- Ledarskapet karaktäriseras av ett högt förtroende för den närmaste chefen.
- Nolltolerans mot mobbning och diskriminering.

Uppföljning av målen

År 2016 kommer målen att förankras i organisationen. Handlingsplaner, aktiviteter och uppföljningsprocesser kommer att inrättas. Målen kommer att mätas genom följande tillvägagångssätt:

Öka andelen kvinnor

Till år 2020 ska 30 procent av samtliga anställda vara kvinnor. Målet följs upp genom månatlig personalstatistik. Genom HR-processer strävar ÅF efter jämställda rekryteringar till chefspositioner och genom olika aktiviteter ökas andelen sökande kvinnor till ÅF.

Öka medarbetartillfredsställelsen

Olika faktorer påverkar medarbetarnas trivsel på jobbet. Genom olika aktiviteter och insatser strävar ÅF efter att höja medarbetartillfredsställelsen. Detta kommer att mätas genom medarbetarundersökningen.

Ökat förtroende för ÅFs ledare

ÅFs chefer ska utöva modernt ledarskap som präglas av jämställdhet, mångfald och inkludering. Genom utbildning och praktiskt ledarskap



är målsättningen att höja förtroendet för ÅFs chefer bland medarbetarna.

Nolltolerans mot diskriminering

Det råder nolltolerans mot diskriminering. Genom medarbetarundersök-

ningen och visselblåsarfunktionen får organisationen kännedom om och kan vidta åtgärder för att motverka alla tendenser till diskriminering.

Hållbarhetsdata

Nuläget 2015

2015 har gett ÅF basdata för att kunna arbeta framåt med de nya fokusområdena, Hållbara lösningar, Ansvarsfulla affärer och Attraktiv arbetsgivare. Nya mätverktyg och mätetal kommer att tas fram under 2016 för att följas fram till 2020.

Mål Hållbara lösningar

Nedanstående mål har identifierats för fokusområdet Hållbara lösningar.

- ÅF levererar förnybara moderna energilösningar och skapar ständiga energieffektiviseringar.
- Genom innovativa lösningar bidrar ÅF till hållbara industriprocesser som förbereder för den cirkulära ekonomin.
- ÅF föreslår lösningar som gör städer och infrastruktur inkluderande, säkra och hållbara.

Mål Ansvarsfulla affärer

Följande mål har identifierats för fokusområdet Ansvarsfulla affärer.

- ÅF ska leverera tjänster som når upp till eller överträffar kundernas förväntningar. Genom att leverera ständigt hög kvalitet ska kundnöjdheten kontinuerligt öka.
- Alla ÅFs uppdrag ska uppfylla FN:s Global Compacts tio principer för hållbart företagande. Internrevisioner genomförs för att säkerställa att ÅFs uppförandekod uppfylls.
- ÅFs uppdrag ska utföras med minsta möjliga miljöpåverkan. ÅF följer upp klimatavtrycket från verksamheten med ambitionen att minska klimatutsläppen. För årets resultat, se tabell.

Mål Attraktiv arbetsgivare

Under året har följande mål identifierats för fokusområdet Attraktiv arbetsgivare.

- ÅF ska höja andelen kvinnor på alla nivåer till 30 procent. Se resultat i tabellen, Jämställdhet och mångfald.
- ÅF ska höja medarbetarnöjdheten.
- Alla medarbetare ska ha högt förtroende för sin närmaste chef.
- På ÅF gäller nolltolerans mot alla former av utfrysning och diskriminering.

Attraktiv arbetsgivare – data 2015

Jämställdhet och mångfald

Fördelning 2015*, %	Män	Kvinnor	Ålder <30	Ålder 30-50	Ålder >50
Styrelse	70,0	30,0	0	25,0	75,0
Koncernledning	63,6	36,4	0	36,4	63,6
Chefer	85,6	14,4	0,4	66,2	33,4
Konsulter	78,5	21,5	20,5	57,6	21,8
Admin-personal	25,0	75,0	8,9	57,4	33,7
Totalt	76,8	23,2	17,8	58,6	23,6

*Alla tillsvidareanställda och provanställda.

Jämställdhet divisioner

Andel kvinnor*, %	2015		2014	
	Chefer	Medarbetare	Chefer	Medarbetare
Division Industry	11,2	20,1	9,9	13,8
Division Infrastructure	14,8	25,5	13,5	25,9
Division International	9,0	19,2	8,7	19,8
Division Technology	20,4	17,4	23,0	21,0
ÅF AB	50,0	58,3	36,8	60,0

*Alla anställningsformer.

Medarbetarundersökningen

	2015	2013
Alla medarbetare skall ha högt förtroende för sin närmaste chef. (Mäts genom ledarskapsindex i Medarbetarundersökningen), %	69	69
ÅF ska höja medarbetarnöjdheten. (Mäts genom medarbetarindex i Medarbetarundersökningen), %	67	67
På ÅF gäller nolltolerans mot alla former av utfrysning och diskriminering. (Mäts genom Medarbetarundersökningen), antal	151	194

Kompetensutveckling

Antal utbildningstimmar per genomsnittligt årsanställd, totalt	2015	2014	2013
Utbildningstimmar	212 754	219 745	232 084
Genomsnittligt antal årsanställda	7 453	6 887	6 666
Antal utbildningstimmar/anställd	29	32	35

Lönsamhet

Direkt skapat ekonomiskt värde, MSEK	2015	2014	2013
Nettoomsättning	9 851	8 805	8 337
Driftskostnader inkl avskrivningar	-3 584	-3 253	-3 201
Anställdas löner och förmåner	-4 456	-3 932	-3 622
Inkomstskatt och arbetsgivaravgifter	-1 201	-1 066	-988
Kvarvarande ekonomiskt värde	609	553	525

Försäljningen av ÅFs ryska verksamhet Lonas år 2014 innebar att andelen prov- och tillsvidareanställda kvinnor sjönk från 23,4 procent i juni 2014 till 21,7 procent i juli 2014.

Under 2015 har andelen åter ökat, bland annat tack vare aktiviteter som Ladies' Month, och vid årsskiftet var andelen kvinnliga anställda i koncernen 23,2 procent.

Klimatpåverkan 2009–2015

Klimat

Klimatutsläpp totalt,
ton CO₂-ekv

	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Energi	1 911	1 503	2 033	2 162	1 852	1 258	1 110
Resor	8 042	8 159	7 231	6 174	5 783	4 747	4 415
Totala utsläpp	9 953	9 662	9 264	8 336	7 635	6 005	5 525

Klimatutsläpp
per medarbetare,
kg CO₂ ekv per medarbetare

	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Energi	257	221	305	408	415	313	283
Resor	1 083	1 201	1 087	1 165	1 297	1 182	1 125
Totala utsläpp	1 340	1 423	1 393	1 573	1 712	1 495	1 408

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

Om rapporten

Hållbarhetsredovisningen omfattar ÅF-koncernens bolag enligt samma principer som för den finansiella redovisningen.

Rapporten avser verksamhetsåret 2015. Rapporten publiceras årligen, den senaste rapporten gjordes för 2014 och publicerades i april 2015. Detta är en förkortad version av ÅFs hållbarhetsredovisning som finns tillgänglig på afconsult.com/sv/GRI2015. Den fristående hållbarhetsredovisningen är utformad enligt GRI G4 "Core". Rapporten är inte granskad av tredje part. Rapporteringsprinciperna enligt GRI G4 har använts för att definiera rapportens innehåll.

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



Ordförandeord

I bolagsstyrelsens arbete är det viktigt att stå för kontinuitet och samtidigt fokusera på den långsiktiga målbilden för verksamheten, det vill säga tillväxt och lönsamhet. Styrelsen ska genom god bolagsstyrning bidra till att skapa förutsättningar för tillväxt och därmed också värde för aktieägarna, som ytterst är våra uppdragsgivare.

Under året som gått har styrelsens prioriteringar till stor del handlat just om ÅFs förmåga att växa, både organiskt och genom förvärv. Under 2015 förvärvades sammanlagt sex verksamheter som vi bedömt på olika sätt kommer att ge väsentliga bidrag till bolagets värdeskapande förmåga, genom stärkta kunderbjudanden på delvis nya områden. Ett exempel är förvärvet av LeanNova som gjort ÅF till Nordens ledande och mest kompletta leverantör av utvecklingstjänster till fordonsindustrin. Ett annat exempel är PRC Engineering vars specialister ger ÅF ett starkt erbjudande till läkemedelsindustrin.

Förvärven som genomfördes under året har utvecklats väl och i linje med bolagets ambition att kunna erbjuda en ökad andel helhetslösningar, och samtidigt flytta kunderbjudandet uppåt i värdekedjan. Tillsammans med en god organisk tillväxt har förvärven också gett ett viktigt bidrag till att ÅF kunde överträffa tillväxtmålet om en miljard euro i omsättning för 2015.

En av de mest centrala faktorerna för tillväxt är bolagets medarbetare. En verksamhet som den i ÅF står och faller med förmågan att attrahera de bästa medarbetarna och det gör det särskilt viktigt att vårda varumärket ÅF och det som det står för. Att på olika sätt bidra till att utveckla ÅFs varumärke hänger därför intimt ihop med styrelsens mål och engagemang. Genom god bolagsstyrning, ordning och reda och god kontroll, ser styrelsen till att ÅF förblir en trovärdig och uppskattad affärspartner och arbetsgivare.

I ÅFs operativa verksamhet är hållbara lösningar en integrerad del i hela



kunderbjudandet, oavsett om det handlar om byggnader, transporter, produkter eller resursanvändning. Även styrelsen är starkt engagerad i och följer utvecklingen inom hållbarhetsområdet. Vi ägnar särskilt mycket uppmärksamhet åt de affärsetiska aspekterna av hållbarhet. Som en del i vår bolagsstyrning följer och bevakar vi efterlevnaden av regelverken, framför allt FN:s Global Compact, när det gäller etik, antikorruption och mänskliga rättigheter, liksom våra beslutsprocesser och hantering av risker inom dessa områden.

Det positiva utfallet av 2015 har gett oss gott självförtroende. Nu siktar vi vidare mot nästa mål, att dubbla omsättningen till år 2020. Jag känner stor tillförsikt inför den uppgiften.

Stockholm i mars 2016

Anders Narvinger
Ordförande

Bolagsstyrningsrapport

Denna bolagsstyrningsrapport har upprättats av bolagets styrelse och redogör för bolagsstyrningen i ÅF under verksamhetsåret 2015. 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 Stockholm.

Styrning, ledning och kontroll fördelas mellan aktieägarna, styrelsen, verkställande direktören och företagsledningen i enlighet med gällande lagar, regler och rekommendationer samt ÅFs bolagsordning och interna regelverk.

Bolagsstämman är företagets högsta beslutande organ och där utövar aktieägarna sin rösträtt. Styrelse och styrelseordförande väljs på årsstämman. Styrelsen utser VD. Styrelsen och VD:s förvaltning samt företagets finansiella rapportering granskas av den externa revisor som utses av årsstämman.

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

ÅF tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning (tillgänglig på www.bolagsstyrning.se) och har under 2015 inte gjort några avvikelser från denna. ÅF följer Nasdaq Stockholms Regelverk för emittenter (tillgänglig på business.nasdaq.com/list/Rules-and-Regulations) 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. Vid slutet av 2015 uppgick det totala antalet aktieägare till 8 561.

Aktiefördelning:

Antal A-aktier	3 217 752
Antal B-aktier	74 847 541
Totalt antal aktier	78 065 293
varav B-aktier i eget förvar	476 971
Antal röster	107 025 061

Den största aktieägaren vid årets slut var Stiftelsen ÅForsk med 37,1 procent av

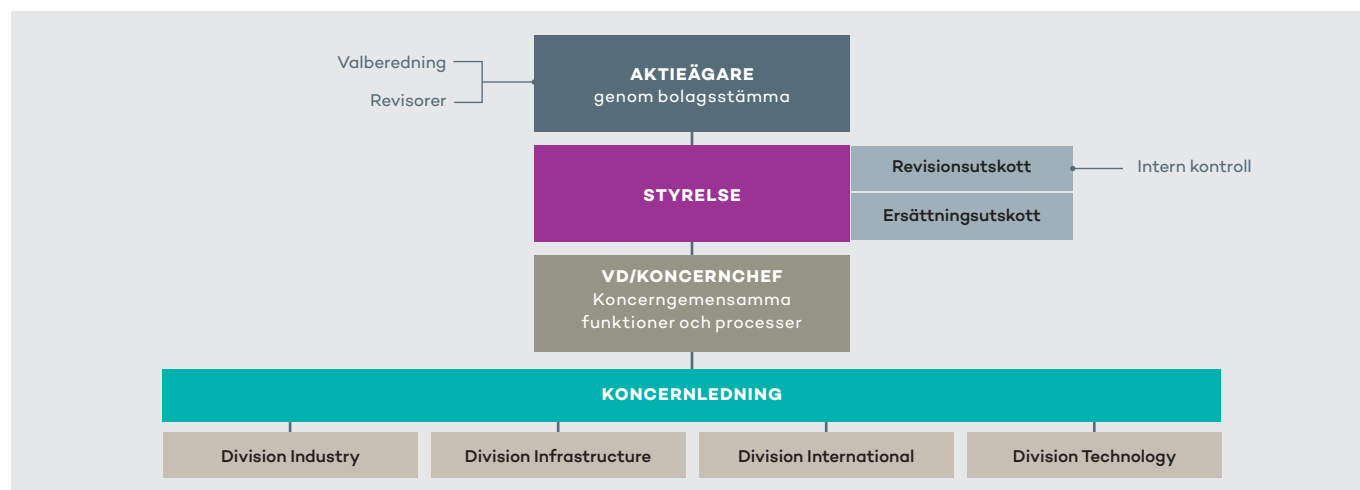
rösterna. Handelsbanken fonder hade 5,9 procent av rösterna och Swedbank Robur fonder hade 5,4 procent.

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 2015 hölls på ÅFs huvudkontor i Solna den 29 april 2015. Totalt deltog 171 aktieägare representerande 63 procent av kapitalet och 73 procent av rösterna. Utöver val av styrelse beslutade stämman bland annat om införande av Personalkonvertibelprogram 2015, 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 2015 ska ledamöterna i valberedningen inför årsstämma 2016 utses av minst tre och högst fem av de röstmässigt största



aktieägarna. Därutöver ska valberedningen bestå av styrelsens ordförande. Namnen på ledamöterna har offentliggjorts sex månader före årsstämman.

Valberedningen inför årsstämman 2016 består av dess ordförande Gösta Lemne, utsedd av Stiftelsen ÅForsk, Annika Andersson, utsedd av Swedbank Robur Fonder, Jonathan Mårtensson, utsedd av Handelsbanken Asset Management, Anders Narvinger, styrelseordförande, Johan Strandberg, utsedd av SEB Investment Management och Karl Åberg, utsedd av Zeres Capital.

Valberedningens uppgift

Valberedningens uppgift är att inför årsstämman framlägga förslag om antalet styrelseledamöter, styrelsens sammanfattning och arvodering samt om eventuell särskild arvodering av utskottsarbete. Vidare ska valberedningen lägga fram förslag om styrelsens respektive årsstämmanens 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 2016 haft 4 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 2016 samt kompletterande information om föreslagna styrelseledamöter offentliggörs i samband med kallelsen och presenteras på årsstämman 2016.

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 2015 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 2015 omvaldes styrelseledamöterna Marika Fredriksson, Staffan Jufors, Anders Narvinger, Björn O. Nilsson, Maud Olofsson, Joakim Rubin, Kristina Schauman och Anders Snell. 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 chefsjurist, Jacob Landén. För närmare presentation av styrelsen, se sidorna 56-57 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 nio sammanträden inklusive ett konstituerande möte, varav tre 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. Styrelsen diskuterar frågor som rör successionsplanering för ledande befattningshavare inom företaget en gång om året.

Under 2015 har styrelsen sammanträffat med bolagets revisorer utan ledningens närvaro vid ett tillfälle.

Ersättningsutskott

Ersättningsutskottets uppgift är att bereda de riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som sedan ska beslutas av årsstämman samt ge förslag till styrelsen beträffande löne- och anställningsvillkor för VD.

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

Ersättningsutskottet har sedan det konstituerande styrelsesammanträdet 2015 bestått av Anders Narvinger (ordförande), Anders Snell och Marika Fredriksson. VD och HR-chef har deltagit som adjungerade. Utskottet har haft tre protokollförda möten.

Revisionsutskott

Revisionsutskottet utgör en viktig kommunikationsväg mellan styrelsen och företagets 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 2015 bestått av Kristina Schauman (ordförande), Anders Narvinger och Joakim Rubin. Bolagets revisionsbolag Ernst & Young AB har representerats av huvudansvarig revisor Hamish Mabon. CFO och chefen för koncernekonomi har deltagit som adjungerade. Bolagets internrevisor har deltagit som föredragande vid behov. Utskottet har haft fyra protokollförda möten.

Närvaro vid styrelse- och utskottsmöten 2015

Närvaron vid årets styrelsemöten har varit god med totalt 94 procents närvaro. 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

	Styrelse	Revisionsutskott	Ersättningsutskott
Totalt antal möten	9	4	3
Anders Narvinger, ordf	9	4	3
Marika Fredriksson	9		3
Staffan Jufors	9		
Björn O. Nilsson	7		
Maud Olofsson	9		
Joakim Rubin	8	4	
Kristina Schauman	8	4	
Anders Snell	9		3
Anders Forslund, pers. rep.	9		
Anders Toll, pers. rep.	8		
Johan Lindborg, pers. rep. suppleant	2		
Ida Yveborg, pers. rep. suppleant	1		

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 VD:s arbete genom att följa verksamhetens utveckling mot de uppsatta målen. En gång per år görs en formell utvärdering som diskuteras med VD.

Revisorer

I valberedningens uppgifter ingår att föreslå revisor för beslut av årsstämman. Revisorererna har till uppgift att på aktieägarnas vägnar granska bolagets bokföring och årsredovisning samt styrelsens och VD:s förvaltning. Revision sker av årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorererna 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 huvudansvarig revisor, omvaldes av årsstämman 2015 fram till slutet av årsstämman 2016.

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 2015 har tio 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.

ÅFs ledningsgrupp bestod vid utgången av 2015 av VD, divisionscheferna, CFO, samt ÅFs sälj- och marknadschef, hållbarhetschef, HR-chef samt

VD:s assistent som är protokollförare i koncernledningen. Från och med 1 januari 2016 ingår även ÅFs IT-chef i koncernledningen. För information om ledamöterna i koncernledningen se sidorna 58-59 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 informationgivning 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 policies, riktlinjer och manualer finns tillgängliga.

En beskrivning av den interna kontrollen i ÅF finns i det processororienterade ledningssystem som används för verksamhetsstyrning och verksamhetsstöd. Här beskrivs organisationsstrukturen och de befogenheter och ansvar som följer med verksamhetens olika roller. Genom processororienteringen i ledningssystemet tillhandahålls styrande rutiner och verktyg för aktuellt arbetsmoment och ger därmed goda förutsättningar för

att leva upp till uppställda krav och förväntningar på en god kontrollmiljö. Ledningssystemet finns tillgängligt för alla medarbetare via ÅFs intranät.

Riskbedömning

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

Kontrollaktiviteter

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

Ansvaret för utförandet av kontrollaktiviteterna i ÅF är lämpligt fördelade i organisationen där tydliga roller säkerställer effektivitet och tillförlitlighet. Specifika kontrollaktiviteter finns på plats som syftar till att upptäcka eller att i tid förebygga risker för fel i den finansiella rapporteringen. För alla ÅFs enheter, inklusive de utländska enheterna, sker en kontinuerlig resultatanalys. Andra kontrollaktiviteter utförs i divisionernas centrala ekonomifunktioner och genom ÅF AB:s enhet Koncernekonomi. All redovisning och rapportering i ÅFs svenska enheter är centraliserad till ÅF Business Services (ÅBS) placerad på huvudkontoret, med harmoniserade kontrollprocesser.

Exempel på kontrollaktiviteter inom

ÅBS är resultatanalys, 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 policies, 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 resultatenhets 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. FN:s Global Compacts tio principer och OECD:s riktlinjer utgör ett fundament i arbetet. Företagets hållbarhetsmål är styrande för vilka prioriteringar som görs på området. Företagets hållbarhetsarbete ska bidra till företagets tillväxt och följs upp av styrelse och koncernledning. För närmare information om ÅFs hållbarhetsarbete, se sidorna 38-49 i årsredovisningen.

Stockholm den 23 mars 2016
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 2015 på sidorna 51-55 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 5 april 2016
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 Holding AB.

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

Styrelseledamot i Akelius Residential Property AB, Haldex AB 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 2015-12-31

10 000 B-aktier

0

2 000 B-aktier

0

2 000 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 Styrelseledamot i Cramo Oyj.

Styrelseledamot och ordförande i revisionsutskottet i Apoteket AB, BillerudKorsnäs AB, Orexo AB, Coor Service Management Holding AB och Ellos Group Holding AB. Styrelseledamot i Livförsäkringsbolaget Skandia, ömsesidigt.

Styrelseordförande i Wibax AB och verkställande ledamot i Stiftelsen ÅForsk.

Verksam inom ÅF, division Industry.

Verksam inom ÅF, division Industry.

Senior Partner på det finska riskkapitalbolaget CapMan. 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.

Senior Vice President BillerudKorsnäs, Senior Vice President AssiDomän, VD Grycksbo, VD Norrsundet Bruks AB, Ordförande i stiftelsen ÅForsk.

Automationsingenjör, division Industry.

Besiktningsingenjör, projektingenjör på division Industry.

0

2 500 B-aktier

0

763 B-aktier
2013 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 60 000

254 B-aktier

Suppleanter

Ida Yveborg Suppleant för arbetstagarrepresentant

Invald: 2014

Född: 1979

Utbildning: Civilingenjör, Linköpings Tekniska Högskola

Övriga uppdrag: Verksam inom ÅF, division Technology.

Innehav: 0

Johan Lindborg Suppleant för arbetstagarrepresentant

Invald: 2015

Född: 1981

Utbildning: Gymnasieingenjör

Övriga uppdrag: Verksam inom ÅF, division Industry.

Innehav: 2012 års konvertibelprogram: belopp SEK 60 000

Revisorer

Ernst & Young AB

Huvudansvarig revisor
Hamish Mabon



Koncernledning

Stefan Johansson
Ekonomi- och finansdirektör

Anställd: 2011

Född: 1958

Utbildning: Civilekonom, Linköpings universitet

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

Innehav: 20 134 B-aktier

2013 års konvertibelprogram: nominellt belopp
SEK 1 500 000

2015 års konvertibelprogram: nominellt belopp
SEK 3 000 000

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: 34 063 B-aktier

2015 års konvertibelprogram: nominellt belopp
SEK 3 000 000

Marie Edman
VD-assistent

Anställd: 2010

Född: 1953

Utbildning: Chefssekreterarutbildning, Affärs-kommunikation DIHM

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

Innehav: 12 576 B-aktier

2013 års konvertibelprogram: nominellt belopp
SEK 1 500 000

2015 års konvertibelprogram: nominellt belopp
SEK 3 000 000

Viktor Svensson
Divisionschef Technology

Anställd: 2003

Född: 1975

Utbildning: Civilekonom, Blekinge Tekniska Högskola

Arbetslivserfarenhet: Börsskribent
Finanstidningen

Innehav: 23 500 B-aktier

2013 års konvertibelprogram: nominellt belopp
SEK 1 500 000

2015 års konvertibelprogram: nominellt belopp
SEK 3 000 000

Lars-Eric Aaro
Försäljningsdirektör

Anställd: 2015

Född: 1956

Utbildning: Bergsingenjör, Luleå Tekniska Universitet

Arbetslivserfarenhet: VD LKAB, Divisionschef Boliden, försäljningsdirektör Atlas Copco/Secoroc

Innehav: 0



Jonas Wiström
VD och koncernchef

Anställd: 2002
Född: 1960

Utbildning: Civilingenjör, Kungliga Tekniska Högskolan

Övriga uppdrag: Vice ordförande i Teknikföreningen, Business Sweden. Ledamot av Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA) och vice ordförande i IVAs Näringslivsråd, Styrelseledamot i ICC (Sweden International Chamber of Commerce).

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

Innehav: 73 541 B-aktier

2013 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000

2015 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 6 000 000

Lena Tollerz Törn
CIO

Anställd: 2015
Född: 1972

Utbildning: Civilekonom, Handelshögsskolan i Stockholm

Arbetslivserfarenhet: COO SPP, CIO Skatteverket, Manager Accenture

Innehav: 0

2015 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 900 000

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: 9 911 B-aktier

2013 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 500 000

2015 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 2 000 000

Nyamko Sabuni
Hållbarhetsdirektör

Anställd: 2013
Född: 1969

Utbildning: Juridik, Uppsala universitet, Information och Kommunikation, Berghs School of Communication, Migrationspolitik, Mälardalens Högskola

Arbetslivserfarenhet: Statsråd, Riksdagsledamot Näringsutskottet, Kommunikationsrådgivare Geelmyuden. Kiese, Projektledare Folksam sociala råd

Innehav: 668 B-aktier

Emma Claesson
HR- och kommunikationsdirektör

Anställd: 2014
Född: 1974

Utbildning: Civilekonom, Uppsala Universitet

Arbetslivserfarenhet: VP HR SSAB EMEA, Director Leadership & Competence Development SSAB, Managementkonsult Accenture

Innehav: 345 B-aktier

2015 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000

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: 21 049 B-aktier

2012 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 1 500 000

2013 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 1 500 000

2015 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000

Stark tillväxt och ökat resultat



ÅF AB (publ)

Organisationsnummer 556120-6474

Styrelsen och verkställande direktören för ÅF AB (publ) avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för verksamhetsåret 2015. ÅF AB, med säte i Stockholm, är moderbolag i koncernen.

Nettoomsättning och resultat

Nettoomsättningen uppgick till 9 851 (8 805) MSEK. Exklusive avyttringar uppgick tillväxten till 12,6 procent varav 4,8 procentenheter var organisk. Justerat för valutaomräkningseffekter uppgick tillväxten till 11,2 procent.

Under året ökade rörelseresultatet till 839 (756) MSEK. Rörelsemarginalen uppgick till 8,5 (8,6) procent. Under året har omstruktureringsskostnader om 43 MSEK och justeringar av bedömningar av storleken på framtida villkorade köpeskillingar om 50 MSEK hanterats som jämförelsestörande poster. Netto uppgår jämförelsestörande poster därmed till 7 (9) MSEK. Justerat för jämförelsestörande poster uppgick rörelseresultatet och rörelsemarginalen till 832 (747) MSEK respektive 8,4 (8,5) procent. Året innehöll två arbetsdagar mer än föregående år. Debiteringsgraden uppgick till 76,9 (76,1) procent. Resultat efter finansiella poster uppgick till 799 (720) MSEK. Resultat efter skatt uppgick till 609 (553) MSEK. Resultat per aktie var 7,81 (7,16) kronor.

En omorganisation av verksamheterna inom divisionerna Industry och Technology har genomförts under året. Förändringen innebär att

division Technology renodlas till en verksamhet med fokus på digitalisering och det uppkopplade samhället, medan division Industry tar över ansvaret för de verksamhetsdelar som fokuserar på mekanisk konstruktion, och kan därmed erbjuda helhetslösningar för produkt- och produktionsutveckling. Som ett resultat av denna omorganisation genomfördes ett antal effektiviseringsåtgärder.

Omorganisation innebär en väsentlig förändring i divisionernas Technology och Industry resultat- och balansräkningar. Samtliga historiska uppgifter avseende divisionerna är redovisade proforma.

Förvärv och avyttringar

Sedan årets början har sex verksamheter förvärvats och tillträtts, vilka på helårsbasis förväntas bidra med en omsättning om cirka 800 MSEK. De förvärvade verksamheterna bidrog med 675 medarbetare. Förvärven har skett i Sverige. I slutet av året har även Erstad & Lekven Oslo AS och Alteco AB förvärvats, med tillträde den 1 januari 2016. Under 2015 beslutade ÅF och Reinertsen att samla sina norska verksamheter inom infrastruktur, bygg och installationer i ett samägt bolag från och med februari 2016. ÅF förvärfvar även Reinertsens svenska infrastrukturverksamhet per 1 februari 2016.

Kassaflöde och finansiell ställning

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 523 (601) MSEK. Det något sämre kassaflödet beror främst på ökad rörelsekapitalbind-

ning drivet av koncernens tillväxt. Bolagsförvärv och utbetalda villkorade köpeskillingar uppgick till 741 (158) MSEK. Förutom förvärv av rörelser har bruttoinvesteringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar uppgått till 69 (102) MSEK under året. Utbetald utdelning uppgick till 273 (254) MSEK, återköp och försäljning av aktier till -86 (-47) MSEK och nettot av upptagna lån och amortering till 729 (-66) MSEK. Det totala kassaflödet uppgick till 86 (-5) MSEK.

ÅF har under året emitterat ett senioert icke-säkerställt obligationslån om totalt 700 miljoner SEK. Obligationslånet har en rörlig ränta om tre månader STIBOR +115 baspunkter och en löptid av 5 år med ett slutligt förfallodatum den 12 maj 2020.

Koncernens nettolåneskuld uppgick till 1 486 (870) MSEK vid slutet av året. Koncernen hade utnyttjade kreditfaciliteter uppgående till 842 (742) MSEK vid utgången av året och likvida tillgångar uppgick vid periodens slut till 264 (178) MSEK. Summan av utnyttjade kreditfaciliteter och likvida medel uppgick därmed till 1 106 (920) MSEK.

Det egna kapitalet var vid utgången av året 4 230 (3 955) MSEK, vilket innebär ett eget kapital per aktie på 54,46 (51,17) kronor. Soliditeten uppgick till 50,9 (54,1) procent.

Moderbolaget

Moderbolagets rörelseintäkter för året uppgick till 574 (520) MSEK och avser främst koncerninterna tjänster. Resultatet efter finansnetto blev 599 (532) MSEK. Utdelningar från koncernföretag uppgick till 658 (600) MSEK. Likvida medel uppgick till 92 (27) MSEK. Bruttoinvesteringar i anläggningstillgångar var 27 (54) 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 6 och 38-49 i årsredovisningen.

Medarbetare

Genomsnittligt antal årsanställda uppgick till 7 453 (6 887). Totalt antal anställda vid periodens slut var 7 852 (7 117), varav 6 455 (5 680) i Sverige och 1 397 (1 437) 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. År 2015 stärkte ÅF ytterligare sin ställning som

Division Industry

Industrimarknaden varierar kraftigt mellan olika branscher men 2015 avslutades sammantaget på en högre nivå jämfört med början av året. Fordons-, massa- och läkemedelsindustrin visade stor efterfrågan medan råvaru- och energisektorn var fortsatt svaga.

Tillväxten uppgick till 11,6 procent och var i sin helhet förvärvad. Den organiska tillväxten i divisionen har varit en utmaning under året men ökade långsamt under slutet av året.

Rörelseresultatet ökade jämfört med föregående år och uppgick till 379,9 (346,3) MSEK. Under året genomfördes ett kostnadsreduktionsprogram, vilket har bidragit till resultatförbättringen. Programmet ger full effekt från och med 2016 och väntas ge en årlig besparing på ca 30 MSEK. Ytterligare en bidragande faktor till divisionens goda resultat är att den med dess storlek och flexibilitet har lyckats omfördela resurser från branscher med svag utveckling till branscher med högre efterfrågan.

	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK	4 247,5	3 805,1
Rörelseresultat, MSEK	379,9	346,3
Rörelsemarginal, %	8,9	9,1
Genomsnittligt antal årsanställda	3 278	2 915

Division International

Energimarknaden i Asien och Mellanöstern är fortsatt starkare än i Europa, både för nya kraftverk och ut- och ombyggnader i existerande kraftverk. I Europa, med dess låga elpriser, kvarstår en låg investeringsvilja inom kraftproduktion, men efterfrågan finns för ombyggnader och uppgraderingar. Den latinamerikanska marknaden är också fortsatt svag. Globalt ökar efterfrågan på energieffektiviseringsstudier och på effektiva distributionslösningar, mycket drivet av ökat fokus på miljöfrågor.

Omsättningen, exklusive avyttringar, ökade med 9,9 procent, huvuddelen relaterat till valutaomräkningseffekter. Trots en svag europeisk hemmamarknad har divisionen förbättrat rörelseresultatet och rörelsemarginalen, framför allt tack vare genomförda omstruktureringsåtgärder och en fortsatt ökad andel projekt utanför Europa. Rörelsemarginalen uppgick till 6,8 (5,2) procent.

	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK	1 078,1	1 038,1
Rörelseresultat, MSEK	73,1	54,2
Rörelsemarginal, %	6,8	5,2
Genomsnittligt antal årsanställda	820	964

Division Infrastructure

De offentliga investeringarna inom infrastruktur ligger kvar på höga nivåer i Sverige och Norge. Starka drivkrafter för divisionens affärer är betydande investeringar i ny och befintlig infrastruktur, uppgradering av sjukhus samt hållbara investeringar vad gäller drift av fastigheter.

2015 präglades av en fortsatt stark tillväxt tillsammans med en god lönsamhet. Tillväxten uppgick till 15,3 procent, varav 7,7 procentenhet utgjordes av organisk tillväxt. Rörelseresultatet ökade till 346,8 (296,6) MSEK.

Divisionens orderportfölj av stora infrastrukturprojekt, värderad till mer än 1 000 MSEK, utgör en stabil bas för verksamheten. Bland projekten märks Västlänken och Ostlänken samt Gardermoen flygplats. Orderportföljen för pågående sjukhusprojekt är växande och uppgår till drygt 350 MSEK. Här märks om-, till- och nybyggnader i upprustningen av Vrinnevi Sjukhus i Norrköping och Malmö sjukhus, samt Helse Sør-Østs nya sjukhus i Østfold, Norge.

Division Infrastructure fortsätter att växa och attraherar framtidens samhällsbyggare. Under 2015 rekryterades närmare 460 nya medarbetare till divisionen, främst inom teknikområdena väg och järnväg.

	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK	3 146,8	2 730,0
Rörelseresultat, MSEK	346,8	296,6
Rörelsemarginal, %	11,0	10,9
Genomsnittligt antal årsanställda	2 254	1 930

Division Technology

Tjänster inom digitaliseringen av den svenska industrin ger fortsatt nya affärsmöjligheter för ÅFs kunder. Marknaden för avancerad produktutveckling och digitala lösningar var god.

Tillväxten, som i sin helhet var organisk, uppgick till 9,5 procent för året. Rörelsemarginalen, som förbättrades under det andra halvåret, uppgick till 7,8 (7,7) procent. Den viktigaste faktorn bakom det förbättrade resultatet var en ökad debiteringsgrad tillsammans med det besparingsprogram som genomfördes under året. Programmet väntas ge full effekt från och med 2016 med en årsbesparing på cirka 10 MSEK.

Försvars-, fordons- samt bank- och finanssektorn stod för den starkaste efterfrågan, medan telekomsektorn var mer avvaktande i slutet av året. Behovet av kvalificerad applikations- och systemutveckling samt integration är generellt sett god inom divisionens fokusområden, särskilt pådrivet av digitaliseringens betydande potential för kundernas affärer. Division Technology vinner kundernas förtroende genom både betydande teknisk bredd och volym, men också genom en väl inarbetad förmåga att kunna komponera så kallade multifunktionella konsultteam, vilket efterfrågas mer och mer.

	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK	1 600,6	1 462,3
Rörelseresultat, MSEK	124,6	112,6
Rörelsemarginal, %	7,8	7,7
Genomsnittligt antal årsanställda	983	977

attraktiv arbetsgivare. I Universums årliga mätning, som är Sveriges största bland unga yrkesverksamma ingenjörer (3 905 svarande ingenjörer), placerade sig ÅF på en förstaplats bland högskoleingenjörer och på en andraplats bland civilingenjörer. ÅF arbetar målmedvetet med Employer Branding för att presentera sig som en attraktiv arbetsgivare för potentiella medarbetare och för att stärka företagets varumärke. Under året genomfördes en rad aktiviteter på universitet och högskolor. ÅF strävar även efter en balanserad könsfördelning. ÅF bedriver ett aktivt mångfalds- och jämställdhetsarbete inom ramen för programmet EVEN ODDS. Under 2015 samarbetade ÅF bland annat med flera olika studentföreningar och -nätverk för att inspirera och locka fler kvinnor till ingenjörsvrket. Andelen kvinnliga medarbetare i ÅF ökade under 2015. Vid årsskiftet var andelen kvinnliga konsulter i koncernen 21,5 (20,2) procent. På ÅF finns en karriärmodell, ÅF Career Model, vars huvudsakliga syfte är att tydliggöra utvecklingsmöjligheter för medarbetarna samt bidra till att synliggöra talanger inom ÅF. Modellen syftar även 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 7-13 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 börsvärdet på ÅFs utestående aktier, inklusive A-aktien, uppgick vid årsskiftet till 11 153 (9 734) MSEK.

Aktiekursen för AF B var vid årets utgång 143,75 (126) kronor, en ökning med 14,1 (12,0) procent under året. Under samma tidsperiod steg OMX SPI-index med 6,6 (11,9) procent. Totalt antal aktier i ÅF uppgick vid årsskiftet till 78 065 293 (78 204 970), varav 3 217 752 (3 217 752) är A-aktier och 74 847 541 (74 987 218) är B-aktier. Aktier i eget förvar uppgår till 476 971 (953 094). De tio största aktieägarna i ÅF redovisas på sidan 107 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 203 297 egna aktier använts för matchning av 2011 och 2012 års aktiesparprogram. Återköp har skett av 695 043 aktier med anledning av konvertibelprogrammet 2015 enligt bemyndigande som beslutades av årsstämman 2015. Bemyndigandet avser maximalt motsvarande 2 procent av samtliga aktier i bolaget. Därutöver har 967 869 aktier i eget förvar dragits in.



ÅF arbetar målmedvetet med Employer Branding för att presentera sig som en attraktiv arbetsgivare för potentiella medarbetare och för att stärka företagets varumärke.

Långsiktiga incitamentsprogram

Vid årsstämman fattades ett beslut om ett konvertibelprogram för anställda nyckelpersoner i ÅF. Programmet innebär att ÅF AB upptog en personalkonvertibel om nominellt högst 200,0 MSEK genom emission av konvertibler. Konvertiblerna kan lösas in mot aktier till en förutbestämd kurs på 134,10 mellan den 15 juni 2018 och den 15 mars 2019. Konvertibler till ett nominellt värde av 129,8 MSEK tecknades vilket motsvarar 967 869 aktier. Bolaget har återköpt aktier och aktiekapitalet har minskats med 967 869 aktier i syfte att neutralisera utspäningseffekten som en konvertering annars skulle innebära.

Riktlinjer för ersättningar till koncernledningen

De av årsstämman beslutade riktlinjerna för 2015 framgår av not 6. Styrelsen föreslår att årsstämman 2016 fattar beslut om att principerna för ersättningar och övriga anställningsvillkor för koncernledningen för 2016 är i överensstämmelse med de under 2015 gällande principerna, med den ändringen att det särskilda incitamentsprogrammet av engångskaraktär som inrättades 2013 stryks från riktlinjerna eftersom programmet avslutades 2015.

Bolagsstyrning

ÅF upprättar bolagsstyrningsrapporten som en från den legala årsredovisningen skild handling. Denna återfinns på sidan 51-55.

Utdelning

Styrelsen föreslår en utdelning för år 2015 på 3,75 (3,50) kronor per aktie.

Förväntningar inför 2016

De sammantagna utsikterna för 2016 är försiktigt optimistiska. Marknaden för infrastruktur bedöms vara fortsatt stark. Marknaden för energinvesteringar i Sverige har stabiliserats på en lägre nivå medan de är oförändrade i resten av världen. Utsikterna för industrimarknaden är fortsatt svårbedömda.

Förslag till vinstdisposition

Till årsstämmans förfogande står fria vinstmedel 3 875 607 886 kronor. Styrelsen och verkställande direktören föreslår att dessa vinstmedel disponeras enligt följande:

Till aktieägarna utdelas	
3,75 kronor per aktie	290 956 207
Balanseras i ny räkning	3 584 651 679
Summa	3 875 607 886

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

Risker och riskhantering

ÅFs riskhanteringsmodell är implementerad för att möta de strategiska, operativa och finansiella risker som är kopplade till ÅFs verksamhet. Under 2015 har ÅF kontinuerligt bedömt och övervakat riskernas utveckling, vilket bidragit till att ÅF har kunnat bemöta både förändringar i marknaden och förändringar som har skett som ett resultat av företagets starka tillväxt.

Strategiska risker	Beskrivning	Riskhantering
Marknad	Konjunkturförändringar, strukturförändringar och ändrade marknadstrender är händelser som med jämna mellanrum utmanar ÅF och kräver vaksamhet och initiativförmåga på flera nivåer och inom olika områden i organisationen. Vidare utmanas ÅF av konkurrenter i form av ett antal stora internationella aktörer samt ett antal medelstora och mindre, lokala konkurrenter på varje enskild marknad.	ÅF bemöter risker kopplade till konjunktur, struktur och marknadstrender genom att vara verksam på flera marknader och inom områden som har olika konjunkturförlopp och som påverkas på skilda sätt av strukturförändringar och ändrade marknadstrender. ÅF 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.
Hållbarhet	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. För att stötta konsulter ytterligare i sin bedömning av korrupsionsrisker utvecklades en antikorrupsionsutbildning under 2015. Genom en whistleblowingkanal ger ÅF varje medarbetare möjlighet att på ett integritetssäkert sätt rapportera avvikelser. Under 2015 implementerades ett system för hälsa och säkerhet med rutiner och processer för att uppfylla kraven i OHSAS 18001.
Förvärv	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. Koncernen har en utsedd person som leder förvärvs- och integrationsarbetet.
IT	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. Allokering sker till utveckling och utbildning.

Operativa risker	Beskrivning	Riskhantering
Kvalitet	Resultatet av de tekniska konsulttjänster som ÅF tillhandahåller utgör underlag för utveckling av produkter, system, byggnader, infrastruktur och industri. ÅF har ett stort ansvar för att leverera tjänster och/eller funktioner som stämmer överens med kundernas krav och förväntningar avseende kvalitet och prestanda. Risker relaterade till detta ansvar behöver kontinuerligt bevakas och hanteras.	ÅF har ett verksamhetssystem för intern kontroll, styrning och uppföljning av den operativa verksamhetens åtaganden. Verksamhetssystemet är certifierat enligt ISO 9001:2008 (kvalitet) och ISO 14001:2004 (miljö) och är tillgängligt för alla medarbetare via intranätet. Verksamhetssystemets processbeskrivningar för den operativa verksamheten är skräddarsydda för olika tekniska områden och innehåller detaljerat stöd för planering, uppföljning, kontroll och leverans i de åtaganden som ÅF tar på sig. Experter i den operativa organisationen har tilldelats ansvar för respektive operativ process för att säkerställa processernas tillförlitlighet och prestanda likväl som processernas implementering i organisationen. Verksamhetens överensstämmelse med verksamhetssystemet och de operativa processernas riktighet bevakas kontinuerligt av ÅFs interna revision och årligen vid extern revision av kvalitets- och miljöledningssystemet. ÅFs försäkringsskydd är omfattande och innehåller allmän ansvarsförsäkring, produktansvarsförsäkring och konsultansvarsförsäkring.
Debiteringsgrad och timpris	ÅF har en förhållandevis stor andel konsulter som förstärker organisationerna hos ÅFs kunder med expertis och detaljerad kunskap. Denna konsultverksamhet präglas av att tjänsterna utförs hos kund i kundens system, vilket minskar ÅFs riskexponering kopplad till ansvar för slutresultatet. Konkurrensen är emellertid hård och verksamhetens finansiella resultat behöver bevakas kontinuerligt då varje procentenhets förändring i debiteringsgrad och timpris har avsevärd påverkan på ÅFs resultat. Varje procentenhets förändring i debiteringsgrad påverkar ÅFs resultat med plus/minus cirka 90 MSEK. En höjning av timpriset med 1 procent, med en bibehållen debiteringsgrad, motsvarar en resultatförbättring för ÅF på cirka 70 MSEK.	ÅF har effektiva system för säljstöd och kompetenshantering för att säkerställa hållbara affärsuppgörelser och framgångsrik matchning av kompetens mot aviserade behov. ÅFs känslighetsanalys är utformad för att poängtera vikten av en hög debiteringsgrad och relevanta timpriser. Risken reduceras också genom att underkonsulter används.
Projektverksamhet	Ett antal större engagemang inom infrastruktur och industrisektorn under de senaste åren har gjort att ÅF ses som en förtroendeingivande partner när det gäller att sätta upp kompetenta och effektiva projektorganisationer. Stora åtaganden med stort ansvar ökar också riskexponeringen – både finansiellt och avseende kvalitet och prestanda i projektresultatet. Ett projektåtagande med en fastprisuppgörelse kan innebära en ökad risk om tiden för uppdragets slutförande missbedöms, vilket för ÅFs del innebär minskade marginaler.	Även i projektverksamheten ger systemen för säljstöd och kompetenshantering ett väl fungerande stöd för att skapa kompetenta projektorganisationer och nå hållbara affärsuppgörelser. För projekt med en tydligt specificerad omfattning kan en fastprisuppgörelse vara fördelaktig. Konsulten kan då dra fördel av tidigare erfarenheter som kommer kunden till del samtidigt som konsulten har god möjlighet att bedöma tids- och resursåtgång i sin projektkalkyl. Väl inne i projekten finns ett system för projekthantering som är direkt kopplat till de processbeskrivningar och verktyg som ÅF har utformat för sin projektverksamhet. ÅF har utbildningsprogram för att utveckla projektledning och projektarbete. Stor vikt läggs vid utformning av ändamålsenliga avtalsvillkor som reducerar de risker som är förknippade med fastprisuppdrag. ÅFs metoder för löpande uppföljning och kontinuerlig värdering av återstående arbete i uppdragen reducerar också risken.
Partners, underleverantörer och underkonsulter	ÅFs fortsatta tillväxt, både när det gäller att tillhandahålla professionella konsulter och kompletta projektorganisationer, leder till ökade behov av underleverantörer med en speciell kompetens samt underleverantörer som kan tillhandahålla specifika projekteringstjänster. ÅF exponeras för risk både när företaget förmedlar ett uppdrag och i de fall där partners arbetar i ÅFs namn som underleverantörer i ett projektåtagande.	ÅF behöver i varje projekt där underleverantörer används, försäkra sig om att de håller samma kvalitet på sina leveranser som ÅF gör – och att de får lika goda förutsättningar att utföra ett fullgott arbete som ÅFs egna medarbetare. Verktyg för bedömning och utvärdering av underleverantörer, projekt för projekt, finns tillgängliga för att minska riskexponeringen. I ÅFs system för hantering av partners finns särskilda funktioner för utvärdering och uppföljning för att säkerställa att kvalitet och prestanda ligger på förväntade nivåer – även i de fall där det är en partner som utfört tjänsten.

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

Finansiella risker	Beskrivning	Riskhantering
Finansierings- och likviditetsrisk	Koncernens finansieringsrisk utgörs av risken att bolaget inte kan uppta nya, eller refinansiera existerande, lån till acceptabla villkor. Koncernen är också utsatt för en likviditetsrisk, vilken definieras som risken att inte kunna möta sina omedelbara betalningsförpliktelser.	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. För att möta likviditetsrisken är policyn att koncernen ska inneha likvida medel och outnyttjade kreditfaciliteter uppgående till minst 6 procent av årsomsättningen.
Ränterisk	Med ränterisk avses risken för att förändringar i marknadsräntan påverkar koncernens räntenetto och kassaflöde negativt.	ÅFs ränteexponering uppstår huvudsakligen från utestående externa lån. Enligt gällande policy får ÅF ta upp lån både till fast och rörlig ränta, men den genomsnittliga räntebindningstiden ska ej överstiga 12 månader. ÅF kan vid behov använda ränteswappar för att uppnå önskad genomsnittlig räntebindningstid. En förändring av marknadsräntorna med 1 procentenhet skulle påverka koncernens räntekostnad med 18 MSEK.
Valutarisk	Med valutarisk avses risken att förändringar i valutakursen har en negativ påverkan på koncernens resultaträkning, balansräkning och kassaflöde. Valutarisk kan delas in i transaktionsexponering och omräkningsexponering. Transaktionsexponering utgör nettot av operativa och finansiella in- och utflöden i valutor. Omräkningsexponering utgörs av utländska dotterbolags nettotillgångar och resultat i utländsk valuta.	Transaktionsexponeringen är relativt begränsad inom ÅF då försäljning och kostnader till största delen sker i lokal valuta. Enligt gällande policy säkras in- och utflöden i främmande valuta då belopp och tidpunkt för transaktioner kan bestämmas med stor säkerhet och när det förväntade nettoflödet beräknas överstiga 100 000 EUR. ÅFs största operativa transaktionsexponering utgörs av valutaparen USD/EUR, USD/SEK samt EUR/SEK. En osäkrad valutakursförändring på 10 procent av dessa valutor skulle påverka ÅFs rörelseresultat på årsbasis med 2,1 respektive 1 MSEK. Enligt gällande policy kurssäkras inte omräkningsexponering inom ÅF.
Kreditrisk	ÅFs kommersiella och finansiella transaktioner ger upphov till kreditrisk gentemot koncernens motparter. Med kreditrisk eller motpartsrisk avses risken för förlust om motparten inte fullgör sina förpliktelser.	Kreditrisken utgörs av utestående kundfordringar och upparbetade men ofakturerade konsultuppdrag. Denna risk begränsas genom att ÅF har en genomarbetad kreditpolicy. Alla nya kunder genomgår en kreditprövning och projekten faktureras löpande för att minimera den upparbetade kreditrisken. ÅFs tio största kunder, som står för 32 procent av koncernens omsättning, är samtliga stora internationella företag eller statliga institutioner. Resterande 68 procent av omsättningen är spridd på ett stort antal kunder.

Innehåll

Resultaträkning för koncernen	67
Rapport över totalresultat för koncernen	67
Balansräkning för koncernen	68
Rapport över förändring av eget kapital för koncernen	70
Kassaflödesanalys för koncernen	71
Resultaträkning för moderbolaget	72
Rapport över totalresultat för moderbolaget	72
Balansräkning för moderbolaget	73
Rapport över förändring av eget kapital för moderbolaget	75
Kassaflödesanalys för moderbolaget	76
 Noter	
1 Redovisningsprinciper	77
2 Segmentsrapportering	82
3 Förvärv av rörelse	82
4 Övriga rörelseintäkter	83
5 Arvode och kostnadsersättning till revisorer	83
6 Anställda och personalkostnader	83
7 Övriga rörelsekostnader	86
8 Jämförelsestörande poster	86
9 Finansiella poster	86
10 Bokslutsdispositioner	86
11 Resultat per aktie och antal aktier	87
12 Finansiella tillgångar och skulder	87
13 Immateriella anläggningstillgångar	91
14 Materiella anläggningstillgångar	92
15 Andelar i intresseföretag och samarbetsarrangemang	93
16 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	93
17 Eget kapital	93
18 Pensionsförpliktelser	94
19 Övriga avsättningar	96
20 Skatter	97
21 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	98
22 Operationell leasing	98
23 Ställda säkerheter, eventalförpliktelser och eventualtillgångar	98
24 Transaktioner med närstående	99
25 Koncernföretag	99
26 Obeskattade reserver	101
27 Kassaflödesanalys	101
28 Händelser efter balansdagen	101
29 Kritiska uppskattningar och bedömningar	101
30 Uppgifter om moderbolaget	102
Revisionsberättelse	103



Østbanehallen, Oslo

ÅFs belysningsenhet har designat ljuslösningen för Østbanehallen, som var Oslos första järnvägsstation när den byggdes. Stationsbyggnaden har genomgått en omfattande upprustning och förvandlats till en populär mötespunkt och shoppingoas i stadens centrum. Ursprungligen hade Østbanehallen en öppen fasad mot öst, genom vilken soluppgångens ljus fyllde den stora hallen. Dagens belysningslösning innefattar bland annat en iögonfallande pixelvägg som återigen gör ljuset och soluppgången till del av byggnaden och symboliserar början på nya dagar och nya resor.

Østbanehallen belönades med Norska Ljuspriset 2015.

Resultaträkning för koncernen

1 januari – 31 december, MSEK	Not	2015	2014
Nettoomsättning	2	9 850,6	8 805,0
Inköp av tjänster och material		-2 672,1	-2 392,8
Övriga externa kostnader	5, 22	-825,6	-751,3
Personalkostnader	6	-5 467,3	-4 831,4
Av- och nedskrivningar av immateriella anläggningstillgångar	13	-42,9	-42,0
Av- och nedskrivningar av materiella anläggningstillgångar	14	-56,2	-49,0
Övriga rörelseintäkter	4	54,7	32,3
Övriga rörelsekostnader	7	-2,3	-14,4
Resultat hänförligt till andelar i intresseföretag	15	0,0	0,2
Rörelseresultat	2, 8	839,0	756,3
Resultat från finansiella poster			
Finansiella intäkter	9	10,7	23,7
Finansiella kostnader	9	-50,7	-59,8
Finansiella poster		-39,9	-36,1
Resultat efter finansiella poster		799,1	720,1
Skatt	20	-189,8	-166,7
Årets resultat		609,3	553,5
Hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		605,2	553,1
Innehav utan bestämmande inflytande		4,1	0,3
		609,3	553,5
Resultat per aktie avseende vinst hänförlig till moderbolagets aktieägare	11		
före utspädning (SEK)		7,81	7,16
efter utspädning (SEK)		7,63	7,03

Rapport över totalresultat för koncernen

1 januari – 31 december, MSEK	2015	2014
Årets resultat	609,3	553,5
Poster som kommer att omföras till årets resultat		
Årets omräkningsdifferenser vid omräkning av utländska verksamheter	-38,5	58,3
Omräkningsdifferenser överförda till årets resultat	—	32,0
Värdeförändringar säkringar	-2,7	-0,9
Skatt	0,4	0,2
Poster som inte kommer att omföras till årets resultat		
Pensioner	-22,1	-68,4
Skatt	4,4	13,7
Övrigt totalresultat	-58,5	34,9
Totalresultat för perioden	550,9	588,4
Hänförligt till:		
Moderbolagets aktieägare	546,6	588,0
Innehav utan bestämmande inflytande	4,3	0,4
	550,9	588,4

Balansräkning för koncernen

Per den 31 december, MSEK	Not	2015	2014
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar	2, 13	4 817,7	4 276,4
Materiella anläggningstillgångar	2, 14	384,8	346,4
Andelar i intresseföretag	15	0,5	1,4
Finansiella placeringar	12	0,8	0,7
Långfristiga fordringar	12	3,6	2,3
Uppskjutna skattefordringar	20	16,6	10,3
Summa anläggningstillgångar		5 223,8	4 637,5
Omsättningstillgångar			
Kundfordringar	12	1 914,0	1 623,2
Upparbetade ej fakturerade intäkter	12	702,8	672,5
Aktuella skattefordringar	20	12,0	15,9
Övriga fordringar		86,4	80,4
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	16	113,1	95,7
Likvida medel		264,3	178,4
Summa omsättningstillgångar		3 092,5	2 666,0
Summa tillgångar		8 316,3	7 303,5

Per den 31 december, MSEK	Not	2015	2014
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital	17		
Aktiekapital		195,2	195,5
Övrigt tillskjutet kapital		1 137,8	1 139,9
Reserver		64,0	105,4
Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat		2 828,6	2 512,0
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		4 225,5	3 952,7
Innehav utan bestämmande inflytande		4,1	1,8
Summa eget kapital		4 229,7	3 954,5
Skulder			
Lån och krediter	12	1 239,1	611,3
Avsättningar till pensioner	18	106,4	83,2
Övriga avsättningar	19	18,3	12,6
Uppskjutna skatteskulder	20	127,7	133,1
Övriga skulder	12	35,9	180,8
Summa långfristiga skulder		1 527,4	1 020,9
Lån och krediter	12	404,4	353,8
Övriga avsättningar	19	29,1	11,8
Fakturerade ej upparbetade intäkter		169,9	176,6
Leverantörsskulder		568,5	535,2
Aktuella skatteskulder	20	54,0	92,1
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	21	828,6	695,3
Övriga skulder	12	504,8	463,2
Summa kortfristiga skulder		2 559,3	2 328,1
Summa skulder		4 086,7	3 349,0
Summa eget kapital och skulder		8 316,3	7 303,5

Information om koncernens ställda säkerheter och eventalförpliktelser, se not 23.

Nettolåneskuld	2015	2014
Lån och krediter	1 643,5	965,1
Nettopensionsskuld	106,4	83,2
Likvida medel	-264,3	-178,4
	1 485,6	869,8

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 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
Totalresultat för perioden	—	—	89,6	498,4	588,0	0,4	588,4
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
Utgående eget kapital 2014-12-31	195,5	1 139,9	105,4	2 512,0	3 952,7	1,8	3 954,5
Ingående eget kapital 2015-01-01	195,5	1 139,9	105,4	2 512,0	3 952,7	1,8	3 954,5
Årets resultat				605,2	605,2	4,1	609,3
Övrigt totalresultat			-41,4	-17,7	-59,1	0,7	-58,5
Totalresultat för perioden	—	—	-41,4	587,5	546,1	4,7	550,9
Utdelningar				-270,9	-270,9	-2,4	-273,2
Konvertering av konvertibellån till aktier (program 2012)	2,1	62,9			65,0		65,0
Värde av konverteringsrätt (program 2015)		9,8			9,8		9,8
Skatt på värde av konverteringsrätt (program 2015)		-2,1			-2,1		-2,1
Återköp/försäljning av egna aktier		-86,0			-86,0		-86,0
Indrag av egna aktier	-2,4	2,4			—		—
Aktiesparprogram		10,9			10,9		10,9
Utgående eget kapital 2015-12-31	195,2	1 137,8	64,0	2 828,6	4 225,5	4,1	4 229,7

För kompletterande uppgifter, se not 17.

Kassaflödesanalys för koncernen

1 januari – 31 december, MSEK	Not	2015	2014
Den löpande verksamheten	27		
Resultat efter finansiella poster		799,1	720,1
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		87,7	82,2
Betald inkomstskatt		-231,0	-190,2
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital		655,8	612,2
Kassaflöde från förändringar av rörelsekapital			
Förändring av rörelsefordringar		-171,9	-53,1
Förändring av rörelseskulder		38,9	41,7
Kassaflöde från den löpande verksamheten		522,8	600,7
Investeringsverksamheten			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-57,4	-86,8
Avyttring av materiella anläggningstillgångar		1,3	2,3
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-11,5	-14,9
Förvärv av rörelse	3	-608,5	-83,3
Avyttring av rörelse		2,6	18,1
Erlagda villkorade köpeskillingar och successiva förvärv		-132,5	-74,6
Förvärv/avyttring av finansiella tillgångar		-1,0	1,2
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-807,0	-238,0
Finansieringsverksamheten			
Upptagna lån		829,5	46,7
Amortering av lån		-100,0	-112,5
Utbetald utdelning (inklusive innehav utan bestämmande inflytande)		-273,2	-254,0
Återköp/försäljning av egna aktier		-86,0	-47,5
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		370,2	-367,3
Årets kassaflöde		86,0	-4,6
Likvida medel vid årets början		178,4	187,7
Kursdifferens i likvida medel		-0,1	-4,8
Likvida medel vid årets slut		264,3	178,4

Resultaträkning för moderbolaget

1 januari – 31 december, MSEK	Not	2015	2014
Rörelsens intäkter			
Nettoomsättning		389,8	352,1
Övriga rörelseintäkter	4	184,0	168,0
		573,8	520,1
Rörelsens kostnader			
Övriga externa kostnader	5, 22	-275,8	-253,1
Personalkostnader	6	-125,7	-114,5
Av- och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	13, 14	-25,6	-22,0
Övriga rörelsekostnader	7	-179,1	-167,8
Rörelseresultat		-32,4	-37,3
Resultat från finansiella poster			
Resultat från andelar i koncern- och intresseföretag	9	657,5	600,7
Ränteintäkter och liknande resultatposter	9	12,2	20,8
Räntekostnader och liknande resultatposter	9	-38,3	-52,6
		631,4	568,9
Resultat efter finansiella poster		599,1	531,6
Bokslutsdispositioner	10	55,1	63,2
Resultat före skatt		654,2	594,8
Skatt	20	0,0	-0,3
Årets resultat		654,3	594,6

Rapport över totalresultat för moderbolaget

1 januari – 31 december, MSEK	2015	2014
Årets resultat	654,3	594,6
Poster som kommer att omföras till årets resultat		
Värdeförändringar säkringar	-3,6	0,3
Skatt	0,6	0,0
Övrigt totalresultat	-3,0	0,3
Totalresultat för perioden	651,2	594,9

Balansräkning för moderbolaget

Per den 31 december, MSEK	Not	2015	2014
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar	13	15,7	15,8
Materiella anläggningstillgångar	14	89,1	86,9
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i koncernföretag	25	5 438,4	4 945,0
Fordringar hos koncernföretag	24	29,7	24,5
Långfristiga fordringar		9,1	8,7
Summa anläggningstillgångar		5 582,0	5 080,9
Omsättningstillgångar			
Kortfristiga fordringar			
Kundfordringar		0,6	3,3
Fordringar hos koncern- och intresseföretag	24	572,3	356,8
Aktuella skattefordringar	20	—	70,5
Övriga fordringar		536,7	459,3
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	16	74,1	64,9
Summa kortfristiga fordringar		1 183,7	954,8
Kassa och bank		92,4	26,9
Summa omsättningstillgångar		1 276,1	981,7
Summa tillgångar		6 858,1	6 062,5

Per den 31 december, MSEK	Not	2015	2014
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital	17		
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital (3 217 752 serie A, 74 847 541 serie B, totalt 78 065 293 aktier med kvotvärde 2,50 kronor)		195,2	195,5
Reservfond		46,9	46,9
<i>Fritt eget kapital</i>			
Överkursfond		1 059,5	1 072,6
Fond för verkligt värde		-2,2	0,9
Balanserat resultat		2 226,9	1 892,3
Årets resultat		654,3	594,6
Summa eget kapital		4 180,7	3 802,8
Obeskattade reserver	26	129,0	126,4
Avsättningar			
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	18	20,5	22,4
Uppskjuten skatteskuld	20	3,0	2,3
Övriga avsättningar	19	108,8	254,4
Summa avsättningar		132,3	279,1
Långfristiga skulder			
Obligationslån	12	700,0	—
Personalkonvertibel	12	120,8	70,6
Skulder till kreditinstitut	12	400,0	500,0
Skulder till koncernföretag	24	0,2	0,2
Övriga skulder	12	0,3	3,3
Summa långfristiga skulder		1 221,3	574,1
Kortfristiga skulder			
Personalkonvertibel	12	95,4	84,7
Skulder till kreditinstitut	12	258,5	257,5
Leverantörsskulder		86,7	91,8
Skulder till koncernföretag	24	683,6	792,3
Aktuell skatteskuld	20	0,9	—
Övriga skulder	12	21,5	11,8
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	21	48,3	42,1
Summa kortfristiga skulder		1 194,9	1 280,2
Summa eget kapital och skulder		6 858,1	6 062,5
Ställda säkerheter och eventalförpliktelser			
Ställda säkerheter	23	Inga	Inga
Eventalförpliktelser	23	79,0	82,4

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 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
Totalresultat för perioden	—	—	—	0,3	—	594,6	594,9
Vinstdisposition					415,1	-415,1	—
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
Utgående eget kapital 2014-12-31	195,5	46,9	1 072,6	0,9	1 892,3	594,6	3 802,8
Ingående eget kapital 2015-01-01	195,5	46,9	1 072,6	0,9	1 892,3	594,6	3 802,8
Årets resultat						654,3	654,3
Övrigt totalresultat				-3,0			-3,0
Totalresultat för perioden	—	—	—	-3,0	—	654,3	651,2
Vinstdisposition					594,6	-594,6	—
Lämnade utdelningar					-270,9		-270,9
Konvertering av konvertibellån till aktier (program 2012)	2,1		62,9				65,0
Värde av konverteringsrätt (program 2015)			9,8				9,8
Skatt på värde av konverteringsrätt (program 2015)			-2,1				-2,1
Återköp/försäljning av egna aktier			-86,0				-86,0
Indrag av egna aktier	-2,4		2,4				—
Aktiesparprogram					10,9		10,9
Utgående eget kapital 2015-12-31	195,2	46,9	1 059,5	-2,2	2 226,9	654,3	4 180,7

För kompletterande uppgifter, se not 17.

Kassaflödesanalys för moderbolaget

1 januari – 31 december, MSEK	Not	2015	2014
Den löpande verksamheten	27		
Resultat efter finansiella poster		599,1	531,6
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		-471,9	-400,4
Betald inkomstskatt		70,5	-93,9
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital		197,7	37,3
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Förändring av rörelsefordringar		260,3	-42,0
Förändring av rörelseskulder		-107,0	506,6
Kassaflöde från den löpande verksamheten		351,0	501,9
Investeringsverksamheten			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-17,7	-42,8
Avyttring av materiella anläggningstillgångar		—	3,8
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-10,0	-10,6
Förvärv av finansiella anläggningstillgångar		-0,3	—
Förvärv av dotterbolag		-308,8	-11,4
Lämnade aktieägartillskott		-219,0	-75,0
Erlagda villkorade köpeskillingar		-103,9	—
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-659,7	-136,0
Finansieringsverksamheten			
Upptagna lån		831,1	43,7
Amortering av lån		-100,0	-112,5
Utbetald utdelning		-270,9	-251,9
Återköp av egna aktier		-86,0	-47,5
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		374,2	-368,1
Årets kassaflöde		65,5	-2,2
Likvida medel vid årets början		26,9	29,1
Likvida medel vid årets slut		92,4	26,9

Belopp i MSEK om inget annat anges.

1 Redovisningsprinciper

1.1 Överensstämmelse med normgivning och lag

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

Moderbolaget tillämpar samma redovisningsprinciper som koncernen utom i de fall som anges nedan under avsnittet "Moderbolagets redovisningsprinciper". De avvikelser som förekommer mellan moderbolagets och koncernens principer föranleds av begränsningar i möjligheterna att tillämpa IFRS i moderbolaget till följd av ÅRL och Tryggandelagen samt i vissa fall av skatteskal.

1.2 Förutsättningar vid upprättande av moderbolagets och koncernens finansiella rapporter

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

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

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

Uppskattningarna och antagandena ses över regelbundet. Ändringar av uppskattningar redovisas i den period ändringen görs om ändringen endast påverkat denna period, eller i den period ändringen görs och framtida perioder om ändringen påverkar både aktuell period och framtida perioder. Bedömningar gjorda av företagsledningen vid tillämpningen av IFRS som har en betydande inverkan på de finansiella rapporterna och gjorda uppskattningar som kan medföra väsentliga justeringar i påföljande års finansiella rapporter beskrivs närmare i not 29.

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 23 mars 2016. Koncernens resultat- och balansräkning och moderbolagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställande på årsstämma den 27 april 2016.

1.3 Ändrade redovisningsprinciper och upplysningskrav

1.3.1 Ändrade och nya redovisningsprinciper för året

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

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 i kraft den 1 januari 2018 med retroaktiv tillämpning och kommer inte att förtidstillämpas. 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 i kraft den 1 januari 2018 med retroaktiv tillämpning och kommer inte att förtidstillämpas. Koncernen arbetar med att uppskatta effekten av den nya standarden.

IFRS 16 "Leases"

IFRS 16 kommer att ersätta nuvarande IAS 17 "Leasingavtal". Standarden träder i kraft den 1 januari 2019 och kommer inte att förtidstillämpas. Den nya standarden kommer att få en betydande effekt på koncernens balansräkning. Arbeta med att uppskatta storleken av effekten pågår.

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

1.4 Segmentsrapportering

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

1.5 Klassificering med mera

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

1.6 Konsolideringsprinciper

1.6.1 Dotterföretag

Dotterföretag är företag som står under ett bestämmande inflytande från ÄF AB. Bestämmande inflytande innebär direkt eller indirekt en rätt att utforma ett företags finansiella och operativa strategier i syfte att erhålla ekonomiska fördelar.

Dotterföretag redovisas enligt förvärvsmetoden. Metoden innebär att förvärv av ett dotterföretag betraktas som en transaktion varigenom koncernen indirekt förvärvat dotterföretagets tillgångar och övertar dess skulder och eventalförpliktelser. Det koncernmässiga anskaffningsvärdet fastställs genom en förvärvsanalys i anslutning till rörelseförvärvet. I analysen fastställs dels anskaffningsvärdet för andelarna eller rörelsen, dels det verkliga värdet av förvärvade identifierbara tillgångar samt övertagna skulder, eventalförpliktelser och för emitterade egetkapitalinstrument som lämnats som vederlag i utbyte mot de förvärvade nettotillgångarna.

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

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

1.6.2 Intresseföretag och samarbetsarrangemang

Intresseföretag

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

Samarbetsarrangemang

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

Kapitalandelsmetoden

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

forts. **Not 1**

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 transaktionstidpunkt.

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

1.8 Intäkter

Intäkter från utförda tjänster redovisas i enlighet med IAS 18. Successiv vinstavräkning tillämpas på alla de uppdrag där utfallet kan beräknas på ett tillförlitligt 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 uppdragsintäkten, redovisas den befarade förlusten omgående som en kostnad i sin helhet. Intäkter redovisas inte om det är sannolikt att de ekonomiska fördelarna inte kommer att tillfalla koncernen. Om det råder betydande osäkerhet avseende betalning eller vidhängande kostnader sker ingen intäktsföring.

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 ränteutgifter på bankmedel och fordringar, räntekostnader på lån, lånekostnader, utdelningsintäkter och valutakursdifferenser på lån.

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

Räntekomponenten i finansiella leasingbetalningar är redovisad i resultaträkningen genom tillämpning av effektivräntemetoden. Ränteutgifter 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 fastställs.

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, villkorade köpeskillningar samt derivat.

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

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

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

1.10.1 Klassificering och värdering

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

Derivatinstrument redovisas initialt till verkligt värde innebärande att transaktionskostnader belastar periodens resultat. Efter den initiala redovisningen redovisas derivatinstrument på sätt som beskrivs nedan.

1.10.2 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.

forts. Not 1

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

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

1.10.3 Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde via resultatet

Denna kategori består av två undergrupper, finansiella tillgångar och skulder som innehåller 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 emissionsstidpunkten. Eventuell uppskjuten skatt hänförlig till skulden vid emissionsstidpunkten 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.

Vinster och förluster avseende säkringar redovisas i resultaträkningen vid samma tidpunkt som vinster och förluster redovisas för de poster som säkrats. Även om säkringsredovisning inte tillämpas, redovisas värdeökningar respektive värdeminskningar på derivatet som intäkter respektive kostnader inom rörelseresultatet eller inom finansnetto baserat på syftet med användningar av derivatinstrumentet. Vid säkringsredovisning redovisas ineffektiv del på samma sätt som värdeförändringar på derivat som inte används för säkringsredovisning.

1.12 Materiella anläggningstillgångar

1.12.1 Ägda tillgångar

Materiella anläggningstillgångar redovisas som tillgång i balansräkningen om det är sannolikt att framtida ekonomiska fördelar kommer att komma bolaget till del och anskaffningsvärdet för tillgången kan beräknas på ett tillförlitligt sätt. Materiella anläggningstillgångar redovisas i koncernen till anskaffningsvärde efter avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår inköpspriset samt kostnader direkt hänförliga till tillgången för att bringa den på plats och i skick för att utnyttjas i enlighet med syftet med anskaffningen.

Materiella anläggningstillgångar som består av delar med olika nyttjandeperioder behandlas som separata komponenter av materiella anläggningstillgångar.

Det redovisade värdet för en materiell anläggningstillgång tas bort ur balansräkningen vid utrangering eller avyttring eller när inga framtida ekonomiska fördelar väntas från användning eller utrangering/avyttring av tillgången. Vinst eller förlust som uppkommer vid avyttring eller utrange-

ring av en tillgång utgörs av skillnaden mellan försäljningspriset och tillgångens redovisade värde med avdrag för direkta försäljningskostnader. Vinst och förlust redovisas som övrig rörelseintäkt/-kostnad.

Tillkommande utgifter

Tillkommande utgifter läggs till anskaffningsvärdet endast om det är sannolikt att de framtida ekonomiska fördelar som är förknippade med tillgången kommer att komma företaget till del och anskaffningsvärdet kan beräknas på ett tillförlitligt sätt.

1.12.2 Leasade tillgångar

Avseende leasade tillgångar tillämpas IAS 17. 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 förhyrs enligt finansiella leasingavtal har redovisats som tillgång i koncernens balansräkning. Förpliktelsen att betala framtida leasingavgifter har redovisats som lång- och kortfristiga skulder. De leasade tillgångarna avskrivs enligt plan.

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 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. 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 Övriga immateriella tillgångar

Övriga immateriella tillgångar som förvärvas av koncernen redovisas till anskaffningsvärde minus ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar.

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

1.13.3 Tillkommande utgifter

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

forts. Not 1

1.13.4 Avskrivning

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

De beräknade nyttjandeperioderna är:

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

1.14 Nedskrivningar

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

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

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

1.14.2 Nedskrivningsprövning för finansiella tillgångar

Vid varje rapporttillfälle utvärderar företaget om det finns objektiva bevis på att en finansiell tillgång eller grupp av tillgångar är i behov av nedskrivning. Objektiva bevis utgörs dels av observerbara förhållanden som inträffat och som har en negativ inverkan på möjligheten att återvinna anskaffningsvärdet, dels av betydande eller utdragen minskning av det verkliga värdet för en investering i en finansiell placering klassificerad som en finansiell tillgång som kan säljas.

Vid nedskrivning av ett eget kapitalinstrument som är klassificerat som en finansiell tillgång som kan säljas utförs 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 bostadsobligationer med en motsvarande löptid. Beräkningen utförs av en kvalificerad aktuarie med användande av den så kallade "Projected unit credit"-metoden.

Aktuariella vinster och förluster redovisas i övrigt totalresultat för den period då de uppstår. Koncernens nettoskuld, vilken också redovisas i balansräkningen för respektive förmånsbestämd plan, består av nuvärdet av förpliktelsen med avdrag för förvaltningstillgångarnas verkliga värde. Om värdet på förvaltningstillgångar överstiger värdet på förpliktelsen uppstår ett överskott vilket redovisas som en tillgång under övriga 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 nuvärdessberäknas ej.

1.16.3 Aktierelaterad ersättning

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

1.16.4 Konvertibelprogram

Koncernen har gett ut riktade konvertibler till personalen. Konvertibeln delas upp i ett skuldbelopp samt en konverteringsrätt varvid den senare redovisas inom eget kapital. Programmen medför inte några personalkostnader.

1.16.5 Ersättningar vid uppsägning

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

1.17 Avsättningar

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

forts. **Not 1**

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 skat-tepliktigt 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. Förvärvskostnader redovisas som aktier i dotterbolag i stället för att kostnadsföras. Som intäkt redovisas erhållna utdelningar.

1.21.2 Materiella anläggningstillgångar

Leasade tillgångar

I moderbolaget redovisas samtliga leasingavtal enligt reglerna för operationell leasing.

1.21.3 Finansiella garantier

Moderbolagets finansiella garantiavtal består i huvudsak av borgensförbindelser till förmån för dotterföretag och intresseföretag. Finansiella garantier innebär att bolaget har ett åtagande att ersätta innehavaren av ett skuldinstrument för förluster som denne ådrar sig på grund av att en angiven gäldenär inte fullgör betalning vid förfall enligt avtalsvillkoren. För redovisning av finansiella garantiavtal tillämpar moderbolaget RFR 2, som innebär en lättad jämfört med reglerna i IAS 39 när det gäller finansiella garantiavtal utställda till förmån för dotterföretag och intresseföretag. Moderbolaget redovisar finansiella garantiavtal som avsättning i balansräkningen när bolaget har ett åtagande för vilket betalning sannolikt erfordras för att reglera åtagandet.

1.21.4 Ersättningar till anställda

Förmånsbestämda pensionsplaner

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

1.21.5 Skatter

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

1.21.6 Koncernbidrag och aktieägartillskott för juridiska personer

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

2 Segmentsrapportering

	Industry		Infrastructure		International		Technology		Koncerngemensamt och eliminerings		Koncernen	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Intäkter och kostnader												
Försäljning till externa kunder	4 156	3 711	3 084	2 665	1 064	1 027	1 554	1 409	-7	-8	9 851	8 805
Försäljning mellan segment	92	94	63	65	14	11	47	53	-216	-223	—	—
Nettoomsättning	4 248	3 805	3 147	2 730	1 078	1 038	1 601	1 462	-223	-231	9 851	8 805
Rörelsekostnader	-3 862	-3 454	-2 786	-2 420	-990	-969	-1 475	-1 348	200	234	-8 913	-7 957
Av- och nedskrivningar immateriella anläggningstillgångar	0	0	-1	-1	-3	-3	0	0	-39	-37	-43	-42
Av- och nedskrivningar materiella anläggningstillgångar	-6	-5	-14	-12	-12	-12	-1	-1	-23	-19	-56	-49
Rörelseresultat	380	346	347	297	73	54	125	113	-85	-53	839	756
Rörelsemarginal, %	8,9	9,1	11,0	10,9	6,8	5,2	7,8	7,7	—	—	8,5	8,6
Tillgångar och skulder												
Operativa tillgångar	1 760	1 312	2 149	2 013	1 375	1 400	2 358	2 494	674	84	8 316	7 303
Operativa skulder	1 992	1 526	2 237	2 091	1 390	1 397	638	784	-2 170	-2 449	4 087	3 349

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.

Per den 1 juli 2015 genomfördes en omorganisation där delar av division Technologys verksamhet flyttades till division Industry. De historiska uppgifterna avseende divisionerna är redovisade proforma.

Per geografiskt område	Nettoomsättning		Anläggnings-tillgångar	
	2015	2014	2015	2014
Sverige	7 742	6 739	3 730	3 087
Norge	819	850	612	684
Schweiz	490	437	506	483
Övriga länder	800	779	354	369
Summa	9 851	8 805	5 202	4 623

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

3 Förvärv av rörelse

Förvärv 2015

Under 2015 har ÅF förvärvat och tillträtt samtliga aktier i LN Management AB, PRC Group AB, EQC Group AB, LEB Consult AB, Markitekten AB samt Österjärn AB med totalt ca 675 anställda. Inget förvärv är enskilt väsentligt, därför redovisas samtliga tillsammans i uppställningen nedan.

I slutet av 2015 har även Erstad & Lekven Oslo AS och Alteco AB förvärvats. Dessa bolag konsolideras från och med 1 januari 2016. Förvärvsanalyser har ännu inte upprättats avseende dessa. Köpeskillingen för Alteco AB är dock inkluderad i tabellen nedan.

Under 2015 beslutade ÅF och Reinertsen att samla sina norska verksamheter inom infrastruktur, bygg och installationer i ett samägt bolag från och med februari 2016. ÅF kommer att äga 51% av bolaget. ÅF förvärvat även Reinertsens svenska infrastrukturverksamhet per 1 februari 2016. Affären med Reinertsen kommer att innebära en ökning av omsättningen med ca 450 MSEK per år, varav ca 300 MSEK i Norge och 150 MSEK i Sverige. Förvärvsanalyser har ännu ej upprättats eftersom bolagen nyligen har tillträtts.

Effekter av förvärv

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

Summa förvärvade företags nettotillgångar vid förvärvstidpunkten 2015

	Identifierbara tillgångar och skulder	Verkligt värde justering	Verkligt värde redovisat i koncernen
2015			
Immateriella anläggningstillgångar	2,5	26,7	29,2
Materiella anläggningstillgångar	18,5	—	18,5
Kundfordringar och övriga fordringar	230,5	-29,0	201,5
Likvida medel	38,0	—	38,0
Uppskjuten skatt	—	0,5	0,5
Leverantörsskulder och övriga skulder	-204,5	—	-204,5
Netto identifierbara tillgångar och skulder	85,1	-1,8	83,3
Koncerngoodwill			594,0
Köpeskillning inklusive beräknad villkorad köpeskillning			677,3
Transaktionskostnad			6,4
Avgår:			
Kassa (förvärvat)			-38,0
Beräknad villkorad köpeskillning			-37,1
Netto kassautflöde			608,5

forts. Not 3

Goodwill

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

Villkorad köpeskilling

Avtalade villkorade köpeskillningar i de förvärvade företagen är hänförliga till resultatutvecklingen i respektive företag under upp till tre år. Total villkorad köpeskilling för de förvärvade företagen kan maximalt utgå med 39 (51) MSEK. För ytterligare upplysningar avseende villkorad köpeskilling, se not 12.

Förvärvsrelaterade utgifter

Transaktionskostnader redovisas som övriga externa kostnader i resultat-räkningen.

Förvärvade fordringar

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

Intäkter och resultat förvärvade företag

Förvärvade företag/rörelser har under året bidragit till koncernens intäkter med 600 (198) MSEK och till rörelseresultatet med 68 (18) MSEK.

Om ovanstående förvärv hade genomförts den 1 januari 2015 hade de bidragit med en omsättning om 792 (239) och rörelseresultat om 82 (23).

Förvärv 2014

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

Summa förvärvade företags nettotillgångar vid förvärvstidpunkten 2014

	Identifierbara tillgångar och skulder	Verkligt värde justering	Verkligt värde redovisat i koncernen
2014			
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
Netto identifierbara tillgångar och skulder	40,4	5,2	45,6
Koncerngoodwill			108,0
Köpeskilling inklusive beräknad villkorad köpeskilling			153,6
Transaktionskostnad			2,6
Övrigt			3,9
Avgår:			
Kassa (förvärvad)			-36,1
Beräknad villkorad köpeskilling			-40,7
Netto kassautflöde			83,3

4 Övriga rörelseintäkter

Koncernen	2015	2014
Valutakursvinster	—	2,0
Ändrad bedömning villkorad köpeskilling	50,3	27,2
Statliga bidrag	4,2	3,1
Övrigt	0,2	—
	54,7	32,3

Övriga rörelseintäkter på 184,0 (168,0) MSEK i moderbolaget avser i huvudsak vidarefakturering av hyreskostnader till framförallt dotterbolagen.

5 Arvode och kostnadsersättning till revisorer

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Revisionsbolaget EY				
Revisionsuppdrag	5,3	5,1	0,9	0,9
Skatterådgivning	0,2	—	0,2	—
Övriga tjänster	1,5	1,8	0,8	0,4
	7,0	6,9	1,9	1,3
Övriga revisorer				
Revisionsuppdrag	0,6	0,3	—	—
Skatterådgivning	0,1	0,1	—	—
Övriga tjänster	0,2	0,5	—	—
	0,9	0,9	—	—

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**

	2015			2014		
Moderbolaget	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Totalt
Sverige	66	42	108	60	40	100
Dotterföretagen						
Sverige	1 246	4 761	6 006	1 044	4 246	5 290
Norge	89	312	402	94	314	409
Tjeckien	54	175	229	41	167	208
Schweiz	49	152	201	45	147	191
Finland	34	136	170	36	144	180
Danmark	24	115	139	21	123	143
Estland	7	30	38	7	29	36
Indien	13	17	30	6	36	42
Spanien	2	27	29	12	28	40
Turkiet	5	19	25	6	18	24
Ryssland	6	14	20	88	75	163
Litauen	6	7	13	6	8	15
Brasilien	1	9	11	1	7	8
Övrigt	7	26	33	11	28	39
Koncernen totalt	1 610	5 843	7 453	1 477	5 410	6 887

Könsfördelning i styrelsen och koncernledning

	Andel kvinnor, %	
Koncernen	2015	2014
Styrelsen	30	30
Koncernledning	36	31

forts. **Not 6****Löner, andra ersättningar och sociala kostnader**

	2015		2014	
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader	Löner och ersättningar	Sociala kostnader
Koncernen				
Styrelsen och ledande befattningshavare	41,4	21,3	36,7	19,9
varav årlig rörlig ersättning	8,4	2,6	5,6	1,8
varav pensionskostnader ¹⁾	—	9,4	—	9,1
Övriga anställda	3 808,4	1 476,9	3 384,2	1 294,5
varav årlig rörlig ersättning	112,2	35,2	107,9	33,9
varav pensionskostnader ¹⁾	—	477,2	—	406,1
	3 849,9	1 498,1	3 420,9	1 314,4

	2015		2014	
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader	Löner och ersättningar	Sociala kostnader
Moderbolaget				
Styrelse och verkställande direktör	11,3	5,7	9,2	5,0
varav årlig rörlig ersättning	2,5	0,8	0,5	0,2
varav pensionskostnader ¹⁾	—	2,4	—	2,3
Övriga anställda	68,3	33,7	64,4	31,6
varav årlig rörlig ersättning	5,8	1,8	6,0	1,9
varav pensionskostnader ¹⁾	—	13,3	—	11,9
	79,6	39,4	73,6	36,6

¹⁾ 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 årsstämman den 29 april 2015 beslutades om en ersättning för styrelsearbete, inräknat ersättning för utskottsarbete, för 2015 om totalt 2 785 000 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 50 000 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 100 000 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 årsstämman 2014 och två kvartal avser arvoden som beslutades på årsstämman 2015.

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

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

Ledamot	Arvode i SEK 2015		
	Styrelse	Utskott	Totalt
Marika Fredriksson	260 000	45 000	305 000
Staffan Jufors	260 000	—	260 000
Anders Narvinger	600 000	122 500	722 500
Björn O. Nilsson	260 000	—	260 000
Maud Olofsson	260 000	—	260 000
Joakim Rubin	260 000	47 500	307 500
Kristina Schaubman	260 000	95 000	355 000
Anders Snell	260 000	45 000	305 000
Totalt	2 420 000	355 000	2 775 000

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 Schaubman	255 000	90 000	345 000
Anders Snell	255 000	39 000	294 000
Lena Treschow Torell	125 000	16 500	141 500
Totalt	2 485 000	337 500	2 822 500

Riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare enligt beslut på årsstämman 2015

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

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

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

Grundlön och rörlig ersättning

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

Långsiktiga incitamentsprogram

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

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 gav 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.

forts. Not 6

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

	2015		
	Verkställande direktören	Övriga medlemmar i koncernledningen	Totalt
Lön inkl traktamente	5,9	22,0	27,9
Avsättningar för årlig rörlig ersättning intjänad under innevarande år	2,5	5,8	8,4
Avsättningar för långsiktig rörlig ersättning	0,6	1,7	2,3
Pensionskostnader ¹⁾	2,4	6,9	9,4
Övriga sociala kostnader	2,9	8,4	11,3
Totalt	14,5	44,8	59,3

	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 ¹⁾	2,3	6,9	9,1
Övriga sociala kostnader	2,1	8,1	10,2
Totalt	10,7	42,5	53,2

¹⁾ Inklusive lagstadgade avgifter.

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

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 består av tio (tolv) personer exklusive verkställande direktören.

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. Programmet avslutades 31 december 2015 och gav ingen utdelning.

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. En marknadsmässig ränta på motsvarande skuld utan konverteringsrätt har bedömts vara Stibor 180 och en marginal på 4,50.

Även 2013 gav ÅF AB ut riktade konvertibler till personalen om 76,6 MSEK. Detta lån löper med en årlig ränta om Stibor 180 och en marginal på 0,86 från och med den 15 augusti 2013. Påkallande av konvertibeln kan ske under perioden 15 juni 2016 och 15 mars 2017. Konverteringskursen är 100 kronor. En marknadsmässig ränta på motsvarande skuld utan konverteringsrätt har bedömts vara Stibor 180 och en marginal på 4,50.

Under 2015 gav ÅF AB ut riktade konvertibler till nyckelpersoner om 129,8 MSEK. Lånet löper med en årlig ränta om Stibor 180 och en marginal på 1,65 från och med den 20 augusti 2015. Påkallande av konvertibeln kan ske under perioden 15 juni 2018 och 15 mars 2019. Konverteringskursen är 134,10 kronor. En marknadsmässig ränta på motsvarande skuld utan konverteringsrätt har bedömts vara Stibor 180 och en marginal på 4,10.

Prestationsrelaterat Aktiesparprogram

Anställda som deltar i Prestationsrelaterat Aktiesparprogram har sparat ett belopp motsvarande maximalt 5 procent av sin fasta lön, vilket använts 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 respektive 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 minimiresultatet 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. Kostnaden inkluderar sociala avgifter för de länder där sådana blir aktuella.

forts. Not 6

Aktiesparprogram (PSP)	2013	2014	Totalt
Basvärde vinst per aktie, kronor	5,23	7,75	
Mål för genomsnittlig årlig ökning av vinst per aktie, %	5–15	5–15	
Antal deltagare vid tilldelning	21	125	
Antal deltagare vid balansdagen	18	111	
Tilldelning av matchningsaktie, antal	0–5	0–5	
Tilldelning av antal aktier vederlagsfritt per sparad aktie	1	1	
Maximalt antal matchningsaktier	110 000	500 000	610 000
Maximal utspädning av vinst per aktie, %	0,2	0,5	0,7
Årets avsättning	2,2	13,1	15,3
Akkumulerad avsättning	5,7	20,2	25,9
Minimikostnad ¹⁾	1,4	7,1	8,5
Maximikostnad ¹⁾	6,8	36,4	43,2
Sparperiod	juli 2013–juni 2014	juli 2014–juni 2015	
Slutdatum	juni 2016	juni 2017	

¹⁾ Beräknat på antal deltagare och aktiekurs på balansdagen.

7 Övriga rörelsekostnader

Koncernen	2015	2014
Valutakursförluster	2,3	—
Realisationsförlust vid avyttring av dotterföretag	—	14,0
Realisationsförlust vid avyttring av anläggningstillgångar	—	0,4
	2,3	14,4

Övriga rörelsekostnader på 179,1 (167,8) MSEK i moderbolaget avser i huvudsak hyreskostnader.

8 Jämförelsestörande poster

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

Koncernen	2015	2014
Omvärdering villkorade köpeskillingar	50,3	23,5
Omstrukturering	-43,3	—
Försäljning av rörelse	—	-14,0
	7,0	9,5

9 Finansiella poster

Koncernen	2015	2014
Ränteintäkter ¹⁾	4,2	4,5
Valutakursvinster	6,5	19,2
Finansiella intäkter	10,7	23,7
Räntekostnader ¹⁾	-28,5	-32,1
Övriga finansiella kostnader	-6,3	-8,3
Valutakursförluster	-15,8	-19,4
Finansiella kostnader	-50,7	-59,8
Finansiella poster	-39,9	-36,1

Moderbolaget	2015	2014
Utdelningar från koncernföretag	657,5	599,7
Resultat vid avyttring av andelar i koncern- och intresseföretag	—	1,0
Resultat från andelar i koncernföretag	657,5	600,7
Ränteintäkter, koncernföretag	7,2	5,0
Ränteintäkter	0,9	0,8
Valutakursvinster	4,1	15,0
Ränteintäkter och liknande resultatposter	12,2	20,8
Räntekostnader, koncernföretag	-0,2	-0,3
Räntekostnader ¹⁾	-31,2	-34,9
Valutakursförluster	-6,9	-17,4
Räntekostnader och liknande resultatposter	-38,3	-52,6
Finansiella poster	631,4	568,9

¹⁾ Inkluderar ränta på pensionsavsättningar.

10 Bokslutsdispositioner

Moderbolaget	2015	2014
Skillnad mellan redovisad avskrivning och avskrivning enligt plan	-2,7	-3,9
Erhållna koncernbidrag	57,8	67,1
	55,1	63,2

11 Resultat per aktie och antal aktier

SEK	Före utspädning		Efter utspädning	
	2015	2014	2015	2014
Resultat per aktie	7,81	7,16	7,63	7,03

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 2015 har baserats på årets resultat hänförligt till moderbolagets stamaktieägare uppgående till 605,2 (553,1) MSEK och på ett vägt genomsnittligt antal utestående aktier under 2015 uppgående till 77 502 515 (77 243 656).

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
Utgående balans 2014	3 217 752	74 987 218	78 204 970	953 094	77 251 876

2015					
	A-aktier	B-aktier	Totalt antal aktier	Varav aktier i eget förvar	Totalt antal utestående aktier
Ingående balans 2015	3 217 752	74 987 218	78 204 970	953 094	77 251 876
Indragning	—	-967 869	-967 869	-967 869	—
Konvertering till aktier (konvertibelprogram 2012)	—	828 192	828 192	—	828 192
Återköp av egna aktier	—	—	—	695 043	-695 043
Matchningsaktier för aktiesparprogram	—	—	—	-203 297	203 297
Utgående balans 2015	3 217 752	74 847 541	78 065 293	476 971	77 588 322

Det totala antalet aktier fördelas på aktier av serie A (10 röster per aktie) och serie B (1 röst per aktie). Antalet aktier kan enligt bolagsordningen uppgå till maximalt ett hundra miljoner (100 000 000).

12 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 policy 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 genom ÅFs centrala Treasuryavdelning.

Resultat hänförligt till moderbolagets stamaktieägare, efter utspädning

	2015	2014
Resultat hänförligt till moderbolagets stamaktieägare	605,2	553,1
Återläggning av räntekostnader för personalkonvertibel	4,9	6,6
	610,2	559,8

Vägt genomsnittligt antal utestående stamaktier, efter utspädning

	2015	2014
Vägt genomsnittligt antal stamaktier under året, före utspädning	77 502 515	77 243 656
Effekt av utestående aktiesparprogram	394 013	473 405
Effekt av utestående personalkonvertibel	2 035 004	1 884 864
Vägt genomsnittligt antal stamaktier under året, efter utspädning	79 931 532	79 601 925

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 kassaflödes-säkringar.

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.

forts. Not 12

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 32 procent av koncernens omsättning, är flertalet stora börsnoterade företag med god kreditvärdighet eller statliga institutioner. Resterande 68 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 kan erhållas, eller endast till kraftigt ökade kostnader. Försiktighet i hantering av finansieringsrisk innebär för ÅF att inneha tillräckliga likvida medel och avtalade kreditmöjligheter. Koncernen har kreditfaciliteter hos bank uppgående till 1 500 MSEK varav 842 MSEK är utnyttjade per balansdagen. Bolaget finansierar sig också via obligationsmarknaden.

Känslighetsanalys**Ränta**

Av koncernens upplåning på balansdagen utgör lån med rörlig ränta 100 procent av total upplåning, 30 % av lånen är dock säkrade till fast ränta genom ränteswappar. En ränteförändring av den årliga genomsnittsräntan med +/- 1 procent påverkar koncernens räntekostnader med +/- 18 MSEK.

Valuta

Av koncernens resultat före skatt kommer 20 (21) procent från utländska enheter varav 8 (11) procent kommer från enheter med lokal valuta i NOK och 3 (4) procent med lokal valuta i CHF. En förändring av genomsnittskursen för NOK för 2015 med +/- 0,25 SEK hade påverkat resultatet före skatt +/- 15 MSEK och en förändring av CHF med +/- 0,25 SEK hade påverkat resultatet före skatt med +/- 0,8 MSEK.

Valutakurser	2015-12-31	2014-12-31
CHF	8,43	7,91
CZK	0,34	0,34
DKK	1,22	1,28
EUR	9,14	9,52
NOK	0,96	1,05

Koncernen	2015					
	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)		0,8			0,8	0,8
Långfristiga fordringar			3,6		3,6	3,6
Kundfordringar			1 914,0		1 914,0	1 914,0
Upparbetade ej fakturerade intäkter			702,8		702,8	702,8
Derivat (nivå 2)	4,9				4,9	4,9
Likvida medel			264,3		264,3	264,3
Summa	4,9	0,8	2 884,6	—	2 890,3	2 890,3
Långfristiga lån och krediter				1 239,1	1 239,1	1 230,1
Övriga långfristiga skulder				0,6	0,6	0,6
Kortfristiga lån och krediter				404,4	404,4	404,4
Leverantörsskulder				568,5	568,5	568,5
Upplupna kostnader underleverantörer				148,3	148,3	148,3
Derivat (nivå 2)	13,2				13,2	13,2
Villkorad köpeskilling (nivå 3) - Övriga skulder		188,0			188,0	188,0
Summa	13,2	188,0	—	2 360,9	2 562,1	2 553,1

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 ej fakturerade intäkter			672,5		672,5	672,5
Derivat (nivå 2)	7,0				7,0	7,0
Likvida medel			178,4		178,4	178,4
Summa	7,0	0,7	2 476,4	—	2 484,1	2 484,1
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
Derivat (nivå 2)	9,4				9,4	9,4
Villkorad köpeskilling (nivå 3) - Övriga skulder		342,2			342,2	342,2
Summa	9,4	342,2	—	1 626,6	1 978,3	1 978,3

forts. Not 12

Moderbolaget	2015					
	Derivat som används i säkringsredovisning	Finansiella tillgångar/skulder värderade till verkligt värde via resultaträkning	Kund- och lånefordringar	Finansiella skulder	Summa redo- visat värde	Verkligt värde
Kundfordringar			80,0		80,0	80,0
Derivat (nivå 2)	4,8				4,8	4,8
Kassa och bank			92,4		92,4	92,4
Summa	4,8	—	172,4	—	177,2	177,2
Långfristig skuld till kreditinstitut				400,0	400,0	400,0
Övriga långfristiga skulder				820,8	820,8	811,8
Kortfristig skuld till kreditinstitut				258,5	258,5	258,5
Övriga kortfristiga skulder				95,4	95,4	95,4
Leverantörsskulder				90,7	90,7	90,7
Derivat (nivå 2)	13,2				13,2	13,2
Summa	13,2	—	—	1 665,4	1 678,5	1 669,5

Moderbolaget	2014					
	Derivat som används i säkringsredovisning	Finansiella tillgångar/skulder värderade till verkligt värde via resultaträkning	Kund- och lånefordringar	Finansiella skulder	Summa redo- visat värde	Verkligt värde
Kundfordringar			73,9		73,9	73,9
Derivat (nivå 2)	7,0				7,0	7,0
Kassa och bank			26,9		26,9	26,9
Summa	7,0	—	100,8	—	107,8	107,8
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
Derivat (nivå 2)	8,6				8,6	8,6
Summa	8,6	—	—	1 009,8	1 018,4	1 018,4

Beräkning av verkligt värde

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

Derivatinstrument

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

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.

Obligationslån

Obligationen är noterad på Nasdaq Stockholm. Marknadsvärdet motsvarar marknadskursen på balansdagen.

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. Maximal villkorad köpeskilling uppgick vid balansdagen till 231 MSEK.

Den enskilt största redovisade villkorade köpeskillingen avser Advansia AS som redan är fastställd till 67 MNOK och regleras 2016.

Förfallostruktur finansiella skulder

Koncernen	2015			
	< 1 år	1-2 år	3-5 år	> 5 år
Banklån SEK	—	258	400	—
Banklån CHF	34	—	—	—
Obligationslån	—	—	700	—
Konvertibla skuldebrev	95	—	121	—
Finansiella leasingsskulder	17	13	5	—
Villkorad köpeskilling	100	63	27	—
Leverantörsskulder	569	—	—	—
Upplupna kostnader underleverantörer	148	—	—	—
Räntor	13	7	21	—

Koncernen	2014			
	< 1 år	1-2 år	3-5 år	> 5 år
Banklån SEK	—	258	500	—
Banklån CHF	—	32	—	—
Konvertibla skuldebrev	85	71	—	—
Finansiella leasingsskulder	11	6	2	—
Villkorad köpeskilling	165	145	34	—
Leverantörsskulder	535	—	—	—
Upplupna kostnader underleverantörer	126	—	—	—
Räntor	6	3	11	—

forts. Not 12

Kundfordringar

Åldersanalys kundfordringar som är förfallna men inte nedskrivna	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
< 30 dgr	81,6	131,6	—	—
30–90 dgr	27,0	35,1	—	—
91–180 dgr	23,8	27,3	—	0,2
> 180 dgr	12,9	15,2	0,0	—
Total	145,3	209,2	0,0	0,2

Avsättning för osäkra fordringar	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Avsättning vid årets början	39,4	36,0	—	—
Reservering för befarade förluster	25,1	28,5	—	—
Konstaterade förluster	-14,7	-3,8	—	—
Återvunna förluster	-5,7	-8,2	—	—
Avyttrade företag	—	-12,1	—	—
Valutakursdifferenser	-0,4	-0,9	—	—
Avsättning vid årets slut	43,7	39,4	—	—

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 32 procent av koncernens omsättning, är samtliga stora internationella företag eller statliga institutioner.

Lån och krediter

Koncernen	2015	2014
Långfristiga skulder		
Banklån	400,4	532,3
Personalkonvertibel	120,8	70,6
Obligationslån	700,0	—
Finansiella leasingsskulder	17,9	8,4
	1 239,1	611,3
Kortfristiga skulder		
Banklån	292,2	257,8
Personalkonvertibel	95,4	84,7
Finansiella leasingsskulder	16,9	11,3
	404,4	353,8

Under året har ÅF gett ur en obligation på 700 MSEK. Obligationen löper med rörlig ränta och förfaller under år 2020.

ÅF innehar en revolverande kreditfacilitet uppgående till 1 000 MSEK, med en kvarvarande löptid på ca 2,5 år med option på ytterligare ett år, och checkräkningskrediter uppgående till 500 MSEK.

Av totala kreditfaciliteterna på 1 500 MSEK, är 658 MSEK 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 nettolåneskuld/rörelseresultat (EBITDA). Under året har samtliga finansiella förpliktelser uppfyllts med god marginal.

Villkor och återbetalningstider

Koncernen	2015				
	Räntesats, %	Nom. belopp i originalvaluta	Redovisat värde	Förfall, år	Verkligt värde
Långfristiga skulder					
Sverige, SEK, rörlig ränta	1,15	400,0	400,0	2018	400,0
Obligationslån	0,78	700,0	700,0	2020	691,0
Övriga			0,4		0,4
			1 100,4		1 091,4
Kortfristiga skulder					
Sverige, SEK, rörlig ränta	0,40	249,1	249,1	2016	249,1
Sverige, SEK, rörlig ränta	0,60	9,4	9,4	2016	9,4
Schweiz, CHF, rörlig ränta	1,80	4,0	33,7	2016	33,7
			292,2		292,2

Koncernen	2014				
	Räntesats, %	Nom. belopp i originalvaluta	Redovisat värde	Förfall, år	Verkligt värde
Långfristiga skulder					
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
			532,2		532,2
Kortfristiga skulder					
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
			257,8		257,8

forts. Not 12

Villkorade köpeskillningar

Koncernen	2015	2014
Ingående balans	342,2	398,0
Bedömda skulder vid förvärv	37,1	40,7
Betalningar	-132,5	-67,2
Värdeförändringar redovisade i övriga rörelseintäkter - Advansia	-34,4	-26,3
Värdeförändringar redovisade i övriga rörelseintäkter - övriga	-15,9	-4,5
Värdeförändringar redovisat mot goodwill - övriga	-1,9	3,8
Diskontering	2,2	1,2
Valutakursdifferenser	-8,8	-3,6
Utgående balans	188,0	342,2

13 Immateriella anläggningstillgångar

Koncernen	Goodwill		Immateriella tillgångar hänförliga till rörelseförvärv		Övriga immateriella tillgångar		Total	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Anskaffningsvärde	4 508,4	3 959,3	446,0	424,0	85,0	75,7	5 039,4	4 456,3
Akkumulerade avskrivningar	—	—	-121,5	-95,0	-65,0	-52,3	-196,5	-147,4
Akkumulerade nedskrivningar	-31,7	-31,7	—	—	-0,8	-0,8	-32,6	-32,6
Redovisat värde	4 474,0	3 924,9	324,5	329,0	19,2	22,6	4 817,7	4 276,4
Ingående redovisat värde	3 924,9	3 771,0	329,0	349,0	22,6	24,3	4 276,4	4 144,3
Anskaffningar	—	—	—	—	11,5	14,9	11,5	14,9
Avyttringar och utrangeringar	—	—	—	—	-0,8	-1,8	-0,8	-1,8
Rörelseförvärv	596,5	108,0	26,7	6,9	—	0,1	623,1	114,9
Förändringar av villkorad köpeskillning	-1,9	3,8	—	—	—	—	-1,9	3,8
Årets avskrivningar	—	—	-28,8	-27,0	-14,1	-14,2	-42,9	-41,2
Årets nedskrivningar	—	—	—	—	—	-0,8	—	-0,8
Valutakursdifferenser	-45,5	42,0	-2,3	0,0	0,1	0,3	-47,7	42,3
Utgående redovisat värde	4 474,0	3 924,9	324,5	329,0	19,2	22,6	4 817,7	4 276,4

Koncernen

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

Goodwill har allokerats till kassagenererande enheter. De kassagenererande enheterna utgörs av koncernens divisioner.

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 2015 har beräknats till 9 (10) procent före skatt och 7 (8) procent efter skatt. De prognostiserade kassaflödena har nuvärdesberäknats.

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

forts. Not 13

Kassagenererande enhet	Diskonteringsränta före skatt, %	
	2015	2014
Division Industry	9,2	9,8
Division Infrastructure	9,2	9,8
Division International	9,3	—
Division Technology	9,2	9,8

Kassagenererande enhet	Goodwill	
	2015	2014
Division Industry	1 985,9	1 645,3
Division Infrastructure	1 218,2	1 018,8
Division International	622,9	613,8
Division Technology	647,0	647,0
Totalt	4 474,0	3 924,9

Moderbolaget	Immateriella tillgångar	
	2015	2014
Anskaffningsvärde	49,2	39,2
Ackumulerade avskrivningar	-33,5	-23,4
Redovisat värde	15,7	15,8
Ingående redovisat värde	15,8	15,4
Anskaffningar	10,0	10,6
Avyttringar och utrangeringar	—	-1,7
Årets avskrivningar	-10,1	-8,6
Utgående redovisat värde	15,7	15,8

Från och med 2015 agerar division International som en integrerad verksamhet varför divisionen provas som en kassagenererande enhet.

Per den 1 juli 2015 genomfördes en omorganisation där delar av division Technologies verksamhet flyttades till division Industry. De historiska uppgifterna avseende divisionerna är redovisade proforma.

14 Materiella anläggningstillgångar

Koncernen	Inventarier, verktyg och installationer		Byggnader och mark		Total	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Anskaffningsvärde	395,7	327,8	212,7	199,9	608,4	527,7
Ackumulerade avskrivningar	-169,7	-134,6	-53,9	-46,8	-223,6	-181,3
Redovisat värde	226,0	193,2	158,8	153,1	384,8	346,4
Ingående redovisat värde	193,2	143,9	153,1	145,8	346,4	289,7
Anskaffningar	74,8	97,8	1,2	—	76,0	97,8
Avyttringar och utrangeringar	-8,7	-6,6	-0,6	—	-9,4	-6,6
Rörelseförvärv	18,5	1,2	—	—	18,5	1,2
Årets avskrivningar	-51,1	-44,2	-5,1	-4,8	-56,2	-49,0
Valutakursdifferenser	-0,7	1,1	10,1	12,1	9,4	13,3
Utgående redovisat värde	226,0	193,2	158,8	153,1	384,8	346,4

Koncernen

Finansiell leasing

Inventarier som innehas under finansiella leasingavtal ingår i koncernen med ett redovisat värde om 37,4 (19,7) MSEK.

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

Se även not 12 Finansiella tillgångar och skulder.

Moderbolaget	Inventarier, verktyg och installationer	
	2015	2014
Anskaffningsvärde	185,6	167,9
Ackumulerade avskrivningar	-96,5	-80,9
Redovisat värde	89,1	86,9
Ingående redovisat värde	86,9	59,7
Anskaffningar	17,7	42,6
Avyttringar och utrangeringar	—	-1,9
Årets avskrivningar	-15,5	-13,4
Utgående redovisat värde	89,1	86,9

15 Andelar i intresseföretag och samarbetsarrangemang

	Koncernen	
	2015	2014
Redovisat värde vid årets ingång	1,4	1,1
Andelar i intresseföretag/joint ventures resultat efter skatt	0,0	0,2
Utdelning	-0,8	—
Omräkningsdifferens	-0,1	0,1
Redovisat värde vid årets utgång	0,5	1,4

	Land	Kategori	Projekt
FEM Consult I/S	Danmark	Joint venture	Tunnel
Sweco ÅF Healthcare AB	Sverige	Joint venture	Sjukhus
Förfart Stockholm	Sverige	Gemensam verksamhet	Väg
Ostlänken	Sverige	Gemensam verksamhet	Järnväg
Fennovoima	Finland	Gemensam verksamhet	Kärnkraft
Atdorf	Schweiz	Gemensam verksamhet	Vattenkraft
Stanari	Schweiz	Gemensam verksamhet	Termisk kraft
Jerada	Schweiz	Gemensam verksamhet	Termisk kraft
Cotlan	Schweiz	Gemensam verksamhet	Vattenkraft
Vinh	Schweiz	Gemensam verksamhet	Förnybar energi
Berschnerbach	Schweiz	Gemensam verksamhet	Vattenkraft
Italy	Schweiz	Gemensam verksamhet	Vattenkraft
Piva	Schweiz	Gemensam verksamhet	Vattenkraft

16 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Hyra	50,9	45,9	45,6	42,5
Support- och underhållsavtal	11,1	9,4	7,3	7,6
Försäkringar	12,8	4,9	9,4	0,6
Övrigt	38,3	35,5	11,8	14,2
	113,1	95,7	74,1	64,9

17 Eget kapital

Koncernen

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

Den föreslagna utdelningen har inte redovisats i dessa finansiella rapporter.

Utdelningar	2016 ¹⁾	2015	2014
Utdelning per aktie, kronor	3,75	3,50	3,25
Antal utestående aktier	77 588 322	77 387 143	77 495 692
Utdelning	291,0	270,9	251,9

¹⁾ Föreslagen utdelning.

Reserver	Omräknings-reserv	Säkrings-reserv	Summa reserver
Ingående balans per 2014	15,1	0,7	15,8
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
Utgående balans per 2014	105,4	0,0	105,4
Ingående balans per 2015	105,4	0,0	105,4
Årets valutakursdifferenser	-39,1	—	-39,1
Kassaflödessäkringar	—	-0,1	-2,7
Ränteswap	—	-2,6	0,0
Skatt	—	0,4	0,4
Utgående balans per 2015	66,2	-2,2	64,0

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.

Nettolånskulden mäts i relation till EBITDA (Nettolånskuld/EBITDA) och ska uppgå till mellan 1,5 och 2,0 över en konjunkturcykel. Per den 31 december 2015 är nettolånskulden/EBITDA 1,6 (1,0).

Externa krav finns i avtalen rörande banklånen, ytterligare upplysningar avseende dessa lämnas i not 12.

Inga förändringar har skett i kapitalkraven under året.

18 Pensionsförpliktelser

Av koncernens totalt antal anställda vid årets slut är det cirka 3 procent som har pensioner som redovisas som förmånsbestämda. Övriga anställda inom 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 stor sett likartade risker. Den svenska planen omfattar dock bara pensionärer och fribrevsinnehavare, medan den i Schweiz endast omfattar aktiva anställda. Planen i Schweiz är tryggad med en fond, den svenska planen är ofonderad.

Alecta

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

Årets avgifter för pensionsförsäkringar som är tecknade i Alecta uppgår till 268,6 (221,3) MSEK. Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade. Vid utgången av året uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 153 (143) procent. Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkrings-tekniska 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

	2015	2014
Nuvärde av fonderade förpliktelser	-450,2	-441,9
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	406,2	424,9
	-44,0	-17,1
Nuvärdet av ofonderade förpliktelser	-62,4	-66,1
Skuld redovisad i balansräkningen	-106,4	-83,2
Varav Schweiz	-44,0	-17,1
Varav Sverige	-62,4	-66,1

Förändring av den förmånsbestämda nettoskulden

	2015			2014			
	Nuvärde av förvaltnings-tillgången	Nuvärde av förpliktelsen	Totalt	Nuvärde av förvaltnings-tillgången	Nuvärde av förpliktelsen	Effekt av tillgångstak	Totalt
Ingående balans	424,9	-508,1	-83,2	409,5	-416,7	-9,7	-16,9
Kostnader för tjänstgöring under innevarande år	—	-19,1	-19,1	—	-14,1	—	-14,1
Förändring särskild löneskatt (Sverige)	—	0,2	0,2	—	-0,9	—	-0,9
Ränteintäkter/kostnader	3,4	-5,2	-1,8	8,1	-8,9	-0,2	-1,1
Övrigt	—	—	—	—	-0,2	—	-0,2
Avkastning från förvaltningstillgångar (exklusive ränta)	4,1	—	4,1	18,6	—	—	18,6
Aktuariella vinster/förluster	—	-26,6	-26,6	—	-96,6	—	-96,6
Förändring i tillgångstak (exklusive ränta)	—	—	—	—	—	10,2	10,2
Valutakursdifferens	28,0	-28,1	-0,1	33,5	-32,8	-0,3	0,4
Inbetalda avgifter från arbetsgivaren	16,4	—	16,4	13,6	—	—	13,6
Inbetalningar från anställda som omfattas av planen	14,8	-14,8	—	12,2	-12,2	—	—
Utbetalda ersättningar	-85,5	89,0	3,5	-70,5	74,4	—	3,9
Utgående balans	406,2	-512,6	-106,4	424,9	-508,1	—	-83,2

forts. Not 18

Aktuariella vinster och förluster

	2015	2014
Finansiella antaganden	-7,8	-53,0
Erfarandemässiga justeringar	-18,8	-43,7
Totalt	-26,6	-96,6

Fördelning av förvaltningstillgångar

	2015	2014
Kassa och kassaliknande tillgångar	13,0	3,9
Egetkapitalinstrument	148,1	159,5
Skuldinstrument	150,4	172,3
Fastigheter	80,8	74,6
Övrigt	13,9	14,5
Totalt	406,2	424,9

Samtliga tillgångar har ett noterat marknadspris.

Antaganden för förmånsbestämda förpliktelser

Sverige	2015	2014
Diskonteringsränta, %	2,75	2,75
Framtida ökning av pensioner, %	1,5	1,5

Schweiz	2015	2014
Diskonteringsränta, %	0,5	0,8
Framtida ökning av pensioner, %	0,0	0,0
Framtida löneökningar, %	0,5	1,0

Diskonteringsräntan motsvarar marknadsräntan på bostadsobligationer respektive företagsobligationer 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%	+18/-17
Löneökningstakt	—		+/- 0,25%	+/-3

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 16 (14) MSEK kommande år.

Genomsnittligt återstående löptid uppgår till 14,0 (21,0) år för den svenska planen och 16,1 (17,1) år för den i Schweiz.

Avgiftsbestämda planer

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Kostnader för avgiftsbestämda planer (inklusive Alecta)	465,8	400,7	15,7	14,1

Moderbolaget**Förmånsbestämda planer**

	2015	2014
Nuvärdet av ofonderade förpliktelser	20,5	22,4
Netto redovisat avseende förmånsbestämda planer	20,5	22,4
Härv kreditförsäkrat via FPG/PRI	20,5	22,4

Förändringar av förpliktelserna under året

	2015	2014
Kapitalvärdet av pensionsförpliktelser vid ingången av året	22,4	24,5
Kostnad exklusive räntekostnad som belastat resultatet	-0,6	-1,1
Räntekostnad	0,8	1,3
Utbetalning av pensioner	-2,1	-2,3
Kapitalvärdet av pensionsförpliktelser vid utgången av året	20,5	22,4

Samtliga förpliktelser avser avsättning till pension enligt Tryggandelagen.

19 Övriga avsättningar

Förändring avsättningar som är långfristiga

	2015	2014
Redovisat värde vid periodens ingång	12,6	17,1
Avsättningar under perioden	10,8	6,1
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-2,1	-3,6
Upplösning under perioden	-2,7	-1,0
Omföring från långfristiga till kortfristiga avsättningar	—	-5,0
Valutakursdifferenser	-0,3	-1,0
Redovisat värde vid periodens utgång	18,3	12,6

Förändring avsättningar som är kortfristiga

	Omstrukturering		Övrigt		Total	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Redovisat värde vid periodens ingång	2,3	10,6	9,5	11,3	11,8	21,9
Avsättningar under perioden	59,2	4,9	4,4	9,6	63,5	14,5
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-36,0	-13,2	-6,3	-16,7	-42,4	-29,9
Upplösning under perioden	—	—	-3,8	—	-3,8	—
Omföring från långfristiga till kortfristiga avsättningar	—	—	—	5,0	—	5,0
Valutakursdifferenser	0,0	—	-0,1	0,2	-0,1	0,2
Redovisat värde vid periodens utgång	25,4	2,3	3,6	9,5	29,1	11,8

Moderbolaget

Övriga avsättningar

	2015	2014
Förändring avsättningar		
Redovisat värde vid periodens ingång	254,4	274,8
Avsättningar under perioden	2,3	8,8
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-105,1	-2,1
Upplösning under perioden	-34,4	-26,3
Valutakursdifferenser	-8,3	-0,8
Redovisat värde vid periodens utgång	108,8	254,4

Av den redovisade avsättningen avser 107,8 (254,4) MSEK villkorade köpeskillingar.

20 Skatter

Redovisad i resultaträkningen

Koncernen	2015	2014
Aktuell skatt		
Periodens skattekostnad	190,9	172,5
Justering av skatt hänförlig till tidigare år	1,7	0,9
Uppskjuten skatt		
Uppskjuten skattekostnad	-2,8	-6,7
Totalt redovisad skattekostnad i koncernen	189,8	166,7

Moderbolaget	2015	2014
Aktuell skatt		
Periodens skattekostnad	0,9	0,4
Justering av skatt hänförlig till tidigare år	—	0,4
Uppskjuten skatt		
Uppskjuten skattekostnad	-0,9	-0,6
Totalt redovisad skattekostnad i moderbolaget	0,0	0,3

Avstämning av effektiv skatt

Koncernen	2015 (%)	2015	2014 (%)	2014
Resultat före skatt		799,1		720,1
Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget	22,0	175,8	22,0	158,4
Effekt av andra skattesatser för utländska dotterföretag	0,1	0,4	-0,1	-0,8
Ej avdragsgilla kostnader	1,4	11,0	1,2	8,6
Ej skattepliktiga intäkter	0,0	0,0	-0,2	-1,2
Skatt avseende tidigare ej aktiverade underskottsavdrag	0,0	-0,3	—	—
Effekter av underskottsavdrag utan motsvarande aktivering av uppskjuten skatt	0,1	0,8	0,1	0,5
Omvärdering av temporära skillnader	—	—	-0,5	-3,4
Effekt av ändrade skattesatser	0,0	-0,3	0,0	0,0
Skatt hänförlig till tidigare år	0,2	1,7	0,1	0,9
Övrigt	0,1	0,7	0,5	3,5
Redovisad effektiv skatt	23,8	189,8	23,1	166,7

Moderbolaget	2015 (%)	2015	2014 (%)	2014
Resultat före skatt		654,2		594,8
Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget	22,0	143,9	22,0	130,9
Ej avdragsgilla kostnader	0,2	1,1	0,2	1,2
Ej skattepliktiga intäkter	-22,2	-145,0	-22,3	-132,3
Skatt hänförlig till tidigare år	0,0	0,0	0,1	0,4
Övrigt	0,0	0,0	0,0	0,1
Redovisad effektiv skatt	0,0	0,0	0,0	0,3

Redovisade uppskjutna skattefordringar och -skulder

Uppskjutna skattefordringar och -skulder hänför sig till följande:

Koncernen	Uppskjuten skattefordran		Uppskjuten skatteskuld		Netto	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Anläggningstillgångar	1,4	1,6	-90,8	-96,3	-89,4	-94,7
Kortfristiga fordringar och skulder	0,8	2,9	-7,0	-6,1	-6,2	-3,2
Avsättningar och långfristiga skulder	27,5	24,1	-2,9	-4,8	24,5	19,3
Obeskattade reserver	—	—	-47,0	-44,3	-47,0	-44,3
Underskottsavdrag	6,8	0,1	—	—	6,8	0,1
Skattefordringar/-skulder	36,5	28,7	-147,7	-151,6	-111,2	-122,9
Kvittning	-20,0	-18,4	20,0	18,4	—	—
Skattefordringar/-skulder, netto	16,6	10,3	-127,7	-133,1	-111,2	-122,9

forts. Not 20

Ej redovisade uppskjutna skattefordringar

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

Koncernen	2015	2014
Skattemässiga underskott	44,0	32,5
	44,0	32,5

Uppskjutna skattefordringar har inte redovisats för dessa skattemässiga underskott, då det ännu inte är sannolikt att koncernen kommer att kunna utnyttja dem för avräkning mot framtida beskattningsbara vinster. Underskotten hänför sig till ÄFs dotterbolag i Tyskland. Underskotten förfaller ej.

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag

Koncernen	Balans per 1 januari 2015	Redovisat över resultaträkningen	Redovisat i övrigt totalresultat	Redovisat i eget kapital	Förvärv/Avyttring av rörelse	Balans per 31 december 2015
Anläggningstillgångar	-94,7	5,8	-1,0	—	0,5	-89,4
Kortfristiga fordringar och skulder	-3,2	-3,3	0,4	—	—	-6,2
Avsättningar och långfristiga skulder	20,4	2,9	4,4	-2,1	-1,1	24,5
Obeskattade reserver	-44,3	2,7	—	—	-5,4	-47,0
Underskottsavdrag	7,5	-5,3	-0,7	—	5,3	6,8
	-114,3	2,8	3,1	-2,1	-0,7	-111,2

Koncernen	Balans per 1 januari 2014	Redovisat över resultaträkningen	Redovisat i övrigt totalresultat	Redovisat i eget kapital	Förvärv/Avyttring av rörelse	Balans per 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
	-136,3	6,7	13,9	-1,1	-6,1	-122,9

21 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Personalrelaterade skulder	606,2	517,7	22,8	22,7
Upplupna kostnader underleverantörer	148,3	125,7	0,1	0,1
Övrigt	74,1	51,9	25,4	19,3
	828,6	695,3	48,3	42,1

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

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

Icke uppsägningsbara minimileaseavgifter

Koncernen	Lokaler		Övrigt	
	2015	2014	2015	2014
Under året	229,6	207,8	69,6	66,5
Inom ett år	240,0	211,8	65,7	66,3
Mellan ett och fem år	710,4	645,5	173,8	182,9
Längre än fem år	451,7	519,1	0,0	0,0
Summa	1 631,6	1 584,2	309,1	315,7

Moderbolaget	Lokaler		Övrigt	
	2015	2014	2015	2014
Under året	181,0	164,1	5,3	6,0
Inom ett år	187,5	170,6	5,2	6,0
Mellan ett och fem år	647,9	564,2	19,6	21,0
Längre än fem år	448,9	519,1	0,0	0,0
Summa	1 465,4	1 418,0	30,0	33,0

23 Ställda säkerheter, eventalförpliktelser och eventaltillgångar

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Ställda säkerheter				
I form av ställda säkerheter för egna skulder och avsättningar				
Fastighetsinteckningar	33,7	31,6	—	—
Företagsinteckningar	0,8	0,8	—	—
Summa ställda säkerheter	34,5	32,4	—	—
Eventalförpliktelser				
Garantiåtaganden, FPG/PRI	0,5	1,0	0,4	0,4
Borgensförbindelser till förmån för dotterföretag	—	—	10,9	25,0
Borgensförbindelser	208,6	182,7	68,6	57,0
Summa eventalförpliktelser	209,1	183,7	79,9	82,4

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

Eventaltillgångar

Koncernen har bedömt att eventaltillgångar inte föreligger.

24 Transaktioner med närstående

Moderbolaget har en närståenderelation med sina dotterföretag, se not 25.

Sammanställning över närståendetransaktioner

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

Koncernen	År	Försäljning av tjänster till närstående	Inköp av tjänster från närstående	Fordran på närstående per 31 dec	Skuld till närstående per 31 dec
Joint venture	2015	18,3	—	2,9	—
Joint venture	2014	41,2	—	5,3	—
Ledande befattningshavare	2015	—	—	—	37,9
Ledande befattningshavare	2014	—	—	—	26,1
Stiftelsen ÅForsk	2015	1,1	—	1,1	—
Stiftelsen ÅForsk	2014	1,0	—	—	—

Utöver ovanstående erhöll koncernen under 2015 anslag från Stiftelsen ÅForsk uppgående till 1,6 (2,9) MSEK. Dessa anslag går till projekt som administreras av koncernen.

Beträffande övrig 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	2015	579,1	23,5	602,1	683,7
Dotterföretag	2014	525,8	30,4	381,2	792,4
Ledande befattningshavare	2015	—	—	—	37,9
Ledande befattningshavare	2014	—	—	—	26,1
Stiftelsen ÅForsk	2015	0,2	—	0,6	—
Stiftelsen ÅForsk	2014	0,1	—	—	—

25 Koncernföretag

Sammanställning över koncernens samtliga dotterföretag

	Org. nummer	Säte	2015	
			Andel procent ¹⁾	Bokfört värde i moderbolaget
AB Ångpanneföreningen	556158-1249	Sverige	100	0,2
ÅF-Industry AB	556224-8012	Sverige	100	1 422,4
OrbiTec AB	556470-7015	Sverige	100	—
ES-KONSULT Energi och Säkerhet AB	556415-0067	Sverige	100	—
DLA Elteknik AB	556614-4779	Sverige	100	—
PRC Group AB	556643-5292	Sverige	100	—
PRC Engineering AB	556404-3221	Sverige	100	—
PRC Engineering AS	998 202 582	Norge	100	—
Automatiksystem i Jämtland AB	556413-0945	Sverige	100	—
ÅF-Infrastructure AB	556185-2103	Sverige	100	667,4
Bygganalys AB	556461-1050	Sverige	100	—
Connect Consult AB	556641-5260	Sverige	100	—
Ljusarkitektur Sweden AB	556568-9485	Sverige	100	—
Österjörn AB	556290-3996	Sverige	100	—
Markitekten AB	556477-3405	Sverige	100	—
AF-CityPlan spol. s.r.o.	473 07 218	Tjeckien	13	—
EQC Group AB ²⁾	556821-1089	Sverige	100	—
EQC Mälardalen AB	556824-8859	Sverige	100	—
EQC Östergötland AB	556824-8842	Sverige	100	—
EQC Karlstad AB	556816-6713	Sverige	100	—
EQC Engineering AB	556882-2851	Sverige	100	—
EQC Väst AB	556882-2869	Sverige	100	—
EQC Norge AS	999 008 410	Norge	100	—
EQC Mitt AB	556942-4582	Sverige	100	—
EQC Management AB	556847-0988	Sverige	100	—
EQC Bro AB	556955-7860	Sverige	100	—
LEB Consult AB	556102-3192	Sverige	100	—
ÅF-Consult AB	556101-7384	Sverige	100	15,0
AF-Consult GmbH	218 403 818	Tyskland	100	—

forts. Not 25

Sammanställning över koncernens samtliga dotterföretag

	Org. nummer	Säte	2015	
			Andel procent ¹⁾	Bokfört värde i moderbolaget
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	1 488,5
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	—
LN Management AB	556933-4740	Sverige	100	307,9
LeanNova Engineering AB	556880-7233	Sverige	100	—
LeanNova Automotive Engineering (Shanghai) Co. Ltd.	310 000 400 718 401	Kina	100	—
LeanNova Engineering UK Ltd	9039993	Storbritannien	100	—
ÅF Advansia AS	883 889 762	Norge	100	466,7
Advansia AB	556742-2596	Sverige	100	—
ÅF AdvansIT 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 Reinertsen AS	915 229 719	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 Helvetica AG	CHE 340.373.992	Schweiz	100	0,9
AF-Consult Switzerland AG	CH-400.3.924.101-4	Schweiz	100	418,7
International Power Design Ltd.	CH-400.3.025.445-4	Schweiz	100	—
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-Iteco 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	—
			5 438,4	

¹⁾ Ägarandel avser både andel av röster och andel av totala antalet aktier.²⁾ EQC Group AB äger 51% av aktierna i dotterbolagen. Resterande 49% ägs av ÅF-Infrastructure AB.

Specifikation av årets förändring i bokförda värden

	Moderbolaget	
	2015	2014
Ingående bokfört värde	4 945,0	4 876,1
Förvärv	308,8	11,4
Ändrad bedömning villkorad köpeskilling	-34,4	-17,5
Aktieägartillskott	219,0	75,0
Utgående bokfört värde	5 438,4	4 945,0

26 Obeskattade reserver

Moderbolaget	2015	2014
Ackumulerade avskrivningar utöver plan		
Ingående balans 1 januari	35,1	31,2
Årets avskrivning, inventarier	2,7	3,9
Utgående balans 31 december	37,8	35,1
Avsättning till periodiseringsfond		
Ingående balans 1 januari	91,3	91,3
Utgående balans 31 december	91,3	91,3
Totala obeskattade reserver	129,0	126,4

27 Kassaflödesanalys

Betalda räntor och erhållen utdelning

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Erhållen utdelning	—	—	657,5	599,7
Erhållna koncernbidrag	—	—	57,8	67,1
Erhållen ränta	3,9	4,4	7,9	5,8
Erlagd ränta	-26,9	-31,7	-24,6	-28,4
	-23,0	-27,3	698,6	644,2

Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Avskrivningar	92,4	85,0	25,6	22,0
Reaförlust vid avyttring av dotterföretag i Ryssland	—	14,0	—	—
Ändrad bedömning villkorad köpeskilling	-50,3	-30,8	—	—
Omstruktureringsreserv	20,0	—	—	—
Anteciperad utdelning från dotterföretag	—	—	-500,0	-425,0
Övrigt	25,7	14,0	2,5	2,6
	87,7	82,2	-471,9	-400,4

28 Händelser efter balansdagen

Överenskommelsen mellan ÅF och Reinertsen som annonserades i december 2015 har fullföljts per den 1 februari 2016. Det samägda bolaget ÅF Reinertsen AS har cirka 350 medarbetare i Trondheim, Oslo, Lillestrøm och Sandefjord. Den svenska Reinertsenverksamheten inom infrastruktur, bygg och installationer har 180 anställda i Göteborg, Stockholm, Malmö och Luleå. Verksamheterna i Sverige och Norge rapporteras inom division Infrastructure.

29 Kritiska uppskattningar och bedömningar

Viktiga källor till osäkerheter i uppskattningar

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

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

Nedskrivningsprövning av goodwill

Vid beräkning av kassagenererande enheters återvinningsvärde har flera antaganden om framtida förhållanden och uppskattningar av parametrar gjorts. Ändringar av dessa antaganden och uppskattningar skulle kunna ha effekt på goodwills redovisade värde, se not 13.

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 köpeskillingar

En villkorad köpeskilling 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 köpeskilling ändras.

Under året har bedömningen avseende villkorad köpeskilling relaterad till förvärvet av Advansia AS ändrats väsentligt, vilket har medfört en positiv resultateffekt om 34,4 MSEK. Se vidare not 12.

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 18. 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 2015 har ändrade antaganden i Schweiz inneburit att avsättningen för pensioner har ökat, vilket har medfört en aktuariell förlust som har redovisats i övrigt totalresultat. Se vidare not 18.

Bedömning av prognos och färdigställandegrad i uppdrag

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

Tvister

I ÅFs affärsverksamhet finns det risk för tvister, bland annat i uppdragen mot kund och i samband med förvärv. Vid bokslutsdagen har koncernen redovisat avsättningar utifrån bästa bedömning.

Danir AB har år 2015 påkallat skiljeförfarande avseende krav på ytterligare villkorad köpeskilling för ÅF AB:s förvärv av Epsilon Holding AB år 2012. Kravet, vars storlek ännu inte slutgiltigt bestämts av Danir, bedöms vara ogrundat och har därför inte föranlett någon förändrad bedömning från ÅF avseende den villkorade köpeskillings storlek.

30 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 2015 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 23 mars 2016

Anders Narvinger
Styrelseledordförande

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 5 april 2016

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 2015. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 60-102.

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 2015 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 2015 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 2015.

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 5 april 2016
Ernst & Young AB

Hamish Mabon
Auktoriserad revisor

Erik Sandström
Auktoriserad revisor

Fem år i sammandrag, SEK

MSEK, där ej annat anges	2015	2014	2013	2012	2011
Nettoomsättning och resultat					
Nettoomsättning	9 851	8 805	8 337	5 796	5 124
Rörelseresultat exklusive jämförelsestörande poster	832	747	724	481	426
Rörelseresultat	839	756	722	481	426
Resultat efter finansiella poster	799	720	677	477	426
Årets resultat	609	553	525	353	312
Kapitalstruktur					
Anläggningstillgångar	5 224	4 638	4 499	4 566	2 040
Omsättningstillgångar	3 093	2 666	2 575	2 950	2 083
Eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande	4 230	3 955	3 674	3 422	2 450
Långfristiga skulder	1 527	1 021	1 170	1 699	297
Kortfristiga skulder	2 559	2 328	2 230	2 395	1 376
Balansomslutning	8 316	7 304	7 074	7 516	4 123
Eget kapital (genomsnitt)	4 115	3 805	3 498	2 665	2 409
Totalt kapital (genomsnitt)	8 016	7 317	7 237	4 845	3 957
Sysselsatt kapital (genomsnitt)	5 694	5 005	4 736	3 143	2 682
Nettolåneskuld (-) / nettokassa (+)	-1 486	-870	-853	-877	131
Nyckeltal					
Rörelsemarginal exklusive jämförelsestörande poster, procent	8,4	8,5	8,7	8,3	8,3
Rörelsemarginal, procent	8,5	8,6	8,7	8,3	8,3
Vinstmarginal, procent	8,1	8,2	8,1	8,2	8,3
Soliditet, procent	50,9	54,1	51,9	45,5	59,4
Nettolåneskuld/EBITDA, ggr	1,6	1,0	1,0	1,6	-0,3
Nettoskuldssättningsgrad, procent	35,1	22,0	23,2	25,6	E/T
Balanslikviditet, ggr	1,2	1,1	1,2	1,2	1,5
Avkastning på eget kapital, procent	14,8	14,5	15,0	13,3	13,0
Avkastning på totalt kapital, procent	10,5	10,4	10,1	10,2	11,0
Avkastning på sysselsatt kapital, procent	14,8	15,2	15,4	15,7	16,3
Räntetäckningsgrad, ggr	20,0	19,3	14,4	28,9	37,3
ÅF-aktien					
Resultat per aktie, SEK	7,81	7,16	6,71	5,07	4,54
Resultat per aktie efter utspädning, SEK	7,63	7,03	6,60	5,01	4,51
Direktavkastning, procent	2,6	2,8	2,9	3,5	4,5
Eget kapital per aktie, SEK	54,46	51,17	47,33	43,66	36,19
Eget kapital per aktie efter utspädning, SEK	52,85	49,74	45,86	42,66	35,91
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie, SEK	6,77	7,78	5,45	7,09	6,13
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie efter utspädning, SEK	6,54	7,55	5,31	6,97	6,10
Börskurs 31 december, SEK	143,75	126,00	112,50	77,75	55,50
Börsvärde	11 153	9 734	8 703	6 068	3 781
Ordinarie utdelning per aktie, SEK	3,75 ¹⁾	3,50	3,25	2,75	2,50
Övrigt					
Kassaflöde från den löpande verksamheten	523	601	425	483	414
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-807	-238	-199	-1 226	-81
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	370	-367	-529	902	-315
Debiteringsgrad, procent	76,9	76,1	75,1	74,2	73,1
Genomsnittligt antal årsanställda exklusive intressebolag	7 453	6 887	6 666	4 808	4 367

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

¹⁾ Föreslagen utdelning.

Fem år i sammandrag, EUR

MEUR, där ej annat anges	2015	2014	2013	2012	2011
Balansdagskurs	9,14	9,52	8,94	8,62	8,94
Genomsnittskurs	9,36	9,10	8,65	8,71	9,03
Nettoomsättning och resultat					
Nettoomsättning	1 053	968	964	665	568
Rörelseresultat exklusive jämförelsestörande poster	89	82	84	55	47
Rörelseresultat	90	83	83	55	47
Resultat efter finansiella poster	85	79	78	55	47
Årets resultat	65	61	61	41	35
Kapitalstruktur					
Anläggningstillgångar	572	487	503	530	228
Omsättningstillgångar	339	280	288	342	233
Eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande	463	416	411	397	274
Långfristiga skulder	167	107	131	197	33
Kortfristiga skulder	280	245	249	278	154
Balansomslutning	910	768	791	872	461
Eget kapital (genomsnitt)	440	418	404	306	267
Totalt kapital (genomsnitt)	857	804	837	556	438
Sysselsatt kapital (genomsnitt)	609	550	548	361	297
Nettolåneskuld (-) / nettokassa (+)	-163	-91	-95	-102	15
Nyckeltal					
Rörelsemarginal exklusive jämförelsestörande poster, procent	8,4	8,5	8,7	8,3	8,3
Rörelsemarginal, procent	8,5	8,6	8,7	8,3	8,3
Vinstmarginal, procent	8,1	8,2	8,1	8,2	8,3
Soliditet, procent	50,9	54,1	51,9	45,5	59,4
Nettolåneskuld/EBITDA, ggr	1,6	1,0	1,0	1,6	-0,3
Nettoskuldssättningsgrad, procent	35,1	22,0	23,2	25,6	E/T
Balanslikviditet, ggr	1,2	1,1	1,2	1,2	1,5
Avkastning på eget kapital, procent	14,8	14,5	15,0	13,3	13,0
Avkastning på totalt kapital, procent	10,5	10,4	10,1	10,2	11,0
Avkastning på sysselsatt kapital, procent	14,8	15,2	15,4	15,7	16,3
Räntetäckningsgrad, ggr	20,0	19,3	14,4	28,9	37,3
ÅF-aktien					
Resultat per aktie, EUR	0,83	0,79	0,78	0,58	1,00
Resultat per aktie efter utspädning, EUR	0,82	0,77	0,76	0,58	1,00
Direktavkastning, procent	2,6	2,8	2,9	3,5	4,5
Eget kapital per aktie, EUR	5,96	5,38	5,29	5,06	8,09
Eget kapital per aktie efter utspädning, EUR	5,79	5,23	5,13	4,95	8,03
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie, EUR	0,72	0,85	0,63	0,81	1,36
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie efter utspädning, EUR	0,70	0,83	0,61	0,80	1,35
Börskurs 31 december, EUR	15,74	13,24	12,58	9,02	12,41
Börsvärde	1 221	1 023	973	704	423
Ordinarie utdelning per aktie, EUR	0,41 ¹⁾	0,37	0,36	0,32	0,28
Övrigt					
Kassaflöde från den löpande verksamheten	56	66	49	55	46
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-86	-26	-23	-141	-9
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	40	-40	-61	104	-35
Debiteringsgrad, procent	76,9	76,1	75,1	74,2	73,1
Genomsnittligt antal årsanställda exklusive intressebolag	7 453	6 887	6 666	4 808	4 367

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

¹⁾ Föreslagen utdelning.

God avkastning för aktieägarna

Kursen på ÅFs B-aktie steg med 14 procent under 2015 och aktiens totalavkastning, inklusive återinvesterad utdelning, uppgick till 18 procent. Även 2015 gav ÅF därmed en bättre avkastning än index. Likviditeten i aktien ökade kraftigt under 2015 och översteg snittet för den senaste femårsperioden.

ÅFs B-aktier är noterade på Stockholmsbörsen sedan januari 1986. ÅF hade tidigare verkat i föreningsform från 1895 till 1980 och därefter från 1981 som aktiebolag.

ÅFs B-aktier handlas på Nasdaq Stockholm och ingår i listan Mid Cap under beteckningen AF B. Det samlade börsvärdet på ÅFs aktier, inklusive A-aktien, uppgick vid årsskiftet till 11 153 MSEK (9 734).

Kursutveckling och omsättning

Aktiekursen för AF B var vid årets utgång 143,75 kronor, en uppgång med 14,1 procent under 2015. OMX Stockholm steg med 6,6 procent och OMX Stockholm MidCap med 35,4 procent under 2015.

AF B-aktiens totalavkastning, det vill säga kursutveckling och återinvesterad utdelning om 3,50 kronor, uppgick till 17,6 procent medan det återinvesterade indexet SIX Return Index steg med 10,4 procent.

Under de senaste fem åren, 2011 till 2015, har AF B-aktien givit en totalavkastning på 141,6 procent, jämfört med 64,8 procent för SIX Return Index.

Under 2015 omsattes totalt 28 730 816 aktier (21 444 797) på Nasdaq Stockholm, till ett värde av 3 437 MSEK (2 492). Den genomsnittliga dagliga omsättningen uppgick till 114 465 aktier (86 124), motsvarande 13,7 MSEK (10,0). Avslut i aktien skedde under samtliga handelsdagar.

Med implementeringen av EUs MiFiD-direktiv i slutet av 2007 har aktiehandeln förändrats och sker numera både på reglerade marknadsplatser och andra handelsplatser. Merparten av handeln i ÅFs B-aktier sker i Stockholm, men aktien handlades under 2015 på ett tiotal andra marknadsplatser, bland annat BATS Chi-X, BOAT, London och Turquoise. Handeln på Nasdaq Stockholm stod för 78 procent av den totala omsättningen i aktien och handeln på övriga marknadsplatser för 22 procent.

Utdelningspolicy och utdelning

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

För verksamhetsåret 2015 föreslår styrelsen en utdelning om 3,75 kronor per aktie (3,50), vilket motsvarar en utdelningsandel om 48 procent och en direktavkastning om 2,6 procent.

Återköp av egna aktier 2015

ÅFs innehav av egna aktier uppgick per den 31 december 2015 till totalt 476 971 B-aktier (953 094) relaterade till 2012, 2013 och 2014 års Prestationsbaserat Aktieprogram.

Under 2015 har 695 043 (430 000) AF B-aktier återköpts. 967 869 (767 300) av aktierna i eget förvar har dragits in under året och 203 297 (324 482) har använts för matchning av 2011 och 2012 års aktiesparprogram.

Långsiktig kommunikation med aktiemarknaden

Bolaget bedriver ett långsiktigt kommunikationsarbete mot kapitalmarknaden och intresset för ÅF-aktien var fortsatt stort under 2015. VD, CFO och Informationschefen har enskilt eller tillsammans genomfört närmare 60 investerarmöten under 2015.

Ägare i Sverige och utomlands

31 december 2015	Procent av kapitalet
Sverige	60,6
Övriga Norden	6,4
Övriga Europa (exkl. Sverige och Norden)	15,7
USA	16,6
Övriga världen	0,7
Summa	100,0

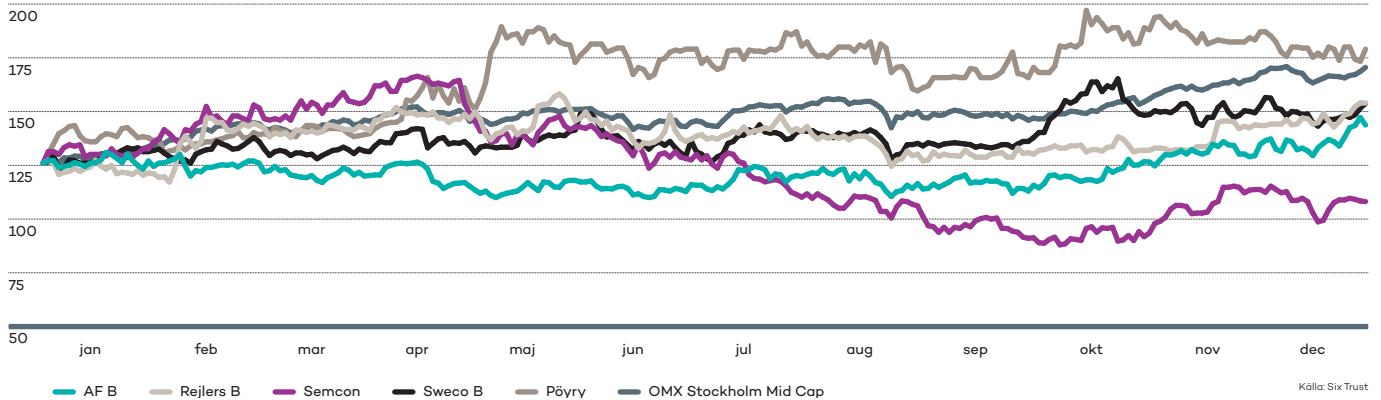
Storlek på aktieinnehav

31 december 2015	Antal aktieägare	Innehav, %
≤ 500	4 988	1,1
501 – 5000	3 037	6,1
≥ 5001	536	92,8
Summa	8 561	100,0

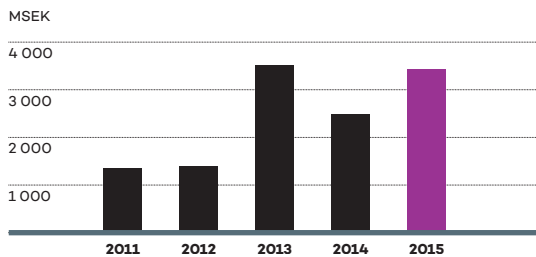
Analytiker som bevakar ÅF regelbundet

Namn	Företag
Viktor Lindeberg	Carnegie Investment Bank AB
Staffan Åberg	Handelsbanken Capital Markets
Stefan Andersson	SEB Equities
Mats Liss	Swedbank Markets

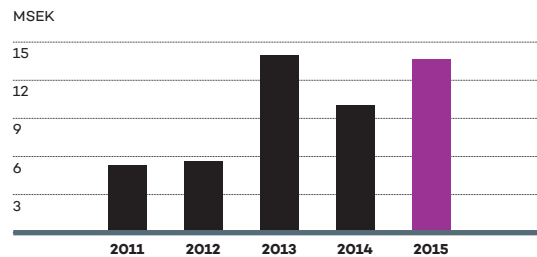
Kursutveckling AF B jämfört med index och branschkonkurrenter under 2015



Årlig omsättning AF B-aktien



Genomsnittlig dagsomsättning AF B-aktien



Nyckeltal per aktie

SEK	2015	2014	2013	2012	2011
Aktiekurs 31 december	143,75	126,00	112,50	77,75	55,50
Resultat före utspädning	7,81	7,16	6,70	5,07	4,54
Resultat efter utspädning	7,63	7,03	6,60	5,01	4,51
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	54,46	51,17	47,33	43,66	36,19
Direktavkastning, procent ¹⁾	2,6	2,8	2,9	3,5	4,5
Föreslagen utdelning	3,75	3,50	3,25	2,75	2,50
Börsvärde, MSEK	11 153	9 734	8 703	6 068	3 781

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

¹⁾ Beräknat på föreslagen utdelning.

De tio största aktieägarna den 31 december 2015

Ägare	A-aktier	B-aktier	Innehav, %	Röster, %
STIFTELSEN ÅFORSK	3 205 752	7 665 152	13,9	37,1
SHB FONDER	0	6 293 896	8,1	5,9
SWEDBANK ROBUR FONDER	0	5 787 885	7,4	5,4
SEB INVESTMENT MANAGEMENT	0	4 699 145	6,0	4,4
ZERES PUBLIC MARKET FUND	0	3 312 474	5,1	3,8
CBNY-NORGES BANK	0	3 377 311	4,2	3,1
NORDEA INVESTMENT FUND	0	2 951 982	3,8	2,8
DIDNER & GERGE FONDER AKTIEBOLAG	0	2 927 104	3,8	2,7
NTC VARIOUS FIDUCIARY CAPACIT	0	2 250 554	2,9	2,1
MELLON US TAX EXEMPT ACCOUNT	0	1 729 789	2,2	1,6
Summa övriga	12 000	32 719 681	42,6	31,1
Summa aktier	3 217 752	74 847 541	100,00	100,00

Analitikern: Ett otroligt intressant år för ÅF

Under 2015 har det verkligen varit intressant att följa ÅF. Den stora exponeringen mot svensk industri och mot energi- och råvarusektorerna, som haft svag utveckling under året, oroade aktiemarknaden och tyngde aktiekursen under första halvåret.

Men under andra halvåret har marknaden överraskats positivt av två starka kvartal med en organisk tillväxt runt 5 procent. ÅF visar att strategin håller och att man lyckas parera mellan starka och svaga sektorer på ett föredömligt sätt. Genom att balansera kapaciteten har ÅF visat motståndskraft trots stora utmaningar i viktiga kundsegment.

Förvärv driver tillväxten

Vid sidan av organisk tillväxt har ÅF under året annonserat en rad olika förvärv, något som inte bara driver tillväxt utan även



Staffan Åberg
Analytiker Handelsbanken

skapar ett starkare och bredare totalerbjudande. Dessutom har ÅF visat att man kan lyfta lönsamheten i förvärvade bolag genom att identifiera och realisera kostnadssynergier.

På lång sikt är även förmågan att attrahera de bästa medarbetarna avgörande och ÅF har visat att man, genom att

erbjuda bra utvecklingsmöjligheter och intressanta projekt, kan attrahera duktiga medarbetare.

Varför köper man aktier i ÅF?

För den som tror på svensk ingenjörskonst är ÅF en utmärkt exponering!

För en analytiker handlar det alltid om aktiens pris och värdering. Det finns en intressant långsiktig potential då ÅF är ett kvalitetsföretag med stark marknadsposition och ett bra management med ett utmärkt track-record. De senaste fem åren har ÅF-aktien utklassat börsen med en kursuppgång på 106,5 procent jämfört 37,1 procent för OMX Stockholm. Skulle man lyckas uppfylla sin målsättning om att nå 2 miljarder euro i omsättning år 2020 finns ytterligare potential – detta är inte prissatt i aktien idag.

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	195 513
2015	2,5	Indragning		-967 869	3 217 752	74 019 349	77 237 101	193 093
2015	2,5	Konvertering av 2012/2015 års konvertibla skuldebrev		828 192	3 217 752	74 847 541	78 065 293 ¹⁾	195 163

¹⁾ Varav 476 971 aktier i eget förvar.

Kalender 2016

8 feb

Bokslutskommuniké
för 2015

27 apr

Delårsrapport
januari – mars 2016

27 apr

Årsstämma

13 jul

Delårsrapport
januari – juni 2016

21 okt

Delårsrapport
januari – september 2016



Definitioner

Antal anställda – Det totala antalet anställda vid periodens utgång.

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

Avkastning på sysselsatt kapital – Resultat efter finansiella poster med återläggning av finansiella kostnader i förhållande till genomsnittlig balansomslutning reducerad med ej räntebärande skulder och nettot av uppskjutna skatter.

Avkastning på totalt kapital – Resultat efter finansiella poster med återläggning av finansiella kostnader i förhållande till genomsnittlig balansomslutning.

Balanslikviditet – Omsättningstillgångar i förhållande till kortfristiga skulder.

Debiteringsgrad – Mot kund debiterad tid i förhållande till total närvarotid.

Direktavkastning – Utdelning per aktie i förhållande till aktiekursen per balansdagen.

EBITDA – Rörelseresultat före räntor, skatter, nedskrivningar och avskrivningar.

Eget kapital per aktie – Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktie-ägare i förhållande till totalt antal utestående aktier.

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

Kassaflöde per aktie – Kassaflöde från den löpande verksamheten i förhållande till genomsnittligt antal utestående aktier.

Nettolåneskuld/nettokassa – Räntebärande skulder (exklusive villkorade köpeskillningar) och avsättningar till pensioner minus likvida medel och räntebärande fordringar.

Nettoskuldssättningsgrad – Nettolåneskuld i förhållande till eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande.

Resultat per aktie – Resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare i förhållande till genomsnittligt antal utestående aktier. Aktier i eget förvar räknas inte som utestående aktier.

Räntetäckningsgrad – Resultat efter finansiella poster med återläggning av finansiella kostnader, i förhållande till finansiella kostnader.

Rörelsemarginal – Rörelseresultatet i förhållande till nettoomsättning.

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

Vinstmarginal – Resultatet efter finansiella poster i förhållande till nettoomsättning.

Huvudkontor
ÅF AB

Besöksadress: Frösundaleden 2, Solna
Postadress: 169 99 Stockholm
Tel: +46 10 505 00 00

info@afconsult.com
För ytterligare adressinformation,
www.afconsult.com

Produktion: Hallvarsson & Halvarsson. Tryck: Göteborgstryckeriet, Göteborg, april 2016. Foto: Olof Holdar, Tomasz Majewski (sid 17, 38, 66), Peter Bartholdsson (sid 18), Lars B Nyland (sid 21), OKG (sid 25), Nordic Office of Architecture (sid 39), med flera.





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.

