



ÅRSREDOVISNING 2016

Connecting with diverse talent

INNOVATION
BY EXPERIENCE





INNEHÅLL

Året i korthet	1
VD har ordet	2
Trender	4
Omvärld och marknad	7
Affärsidé, mål och strategier	10
Värdeskapande	12
Investment story	14
ÅFs erbjudande	18
Medarbetare	22
Förvaltningsberättelse	28
Aktien	32
Risker och riskhantering	35
Resultaträkning för koncernen	39
Rapport över totalresultat för koncernen	39
Balansräkning för koncernen	40
Rapport över förändring av eget kapital för koncernen	42
Kassaflödesanalys för koncernen	43
Resultaträkning för moderbolaget	44
Rapport över totalresultat för moderbolaget	44
Balansräkning för moderbolaget	45
Rapport över förändring av eget kapital för moderbolaget	47
Kassaflödesanalys för moderbolaget	48
Noter	49
Revisionsberättelse	76
Ordförandeord	80
Bolagsstyrningsrapport	81
Styrelse	86
Koncernledning	88
Fem år i sammandrag	90
Kalender och definitioner	92



MEDARBETARE





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
Teamwork
Absolut oberoende

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.

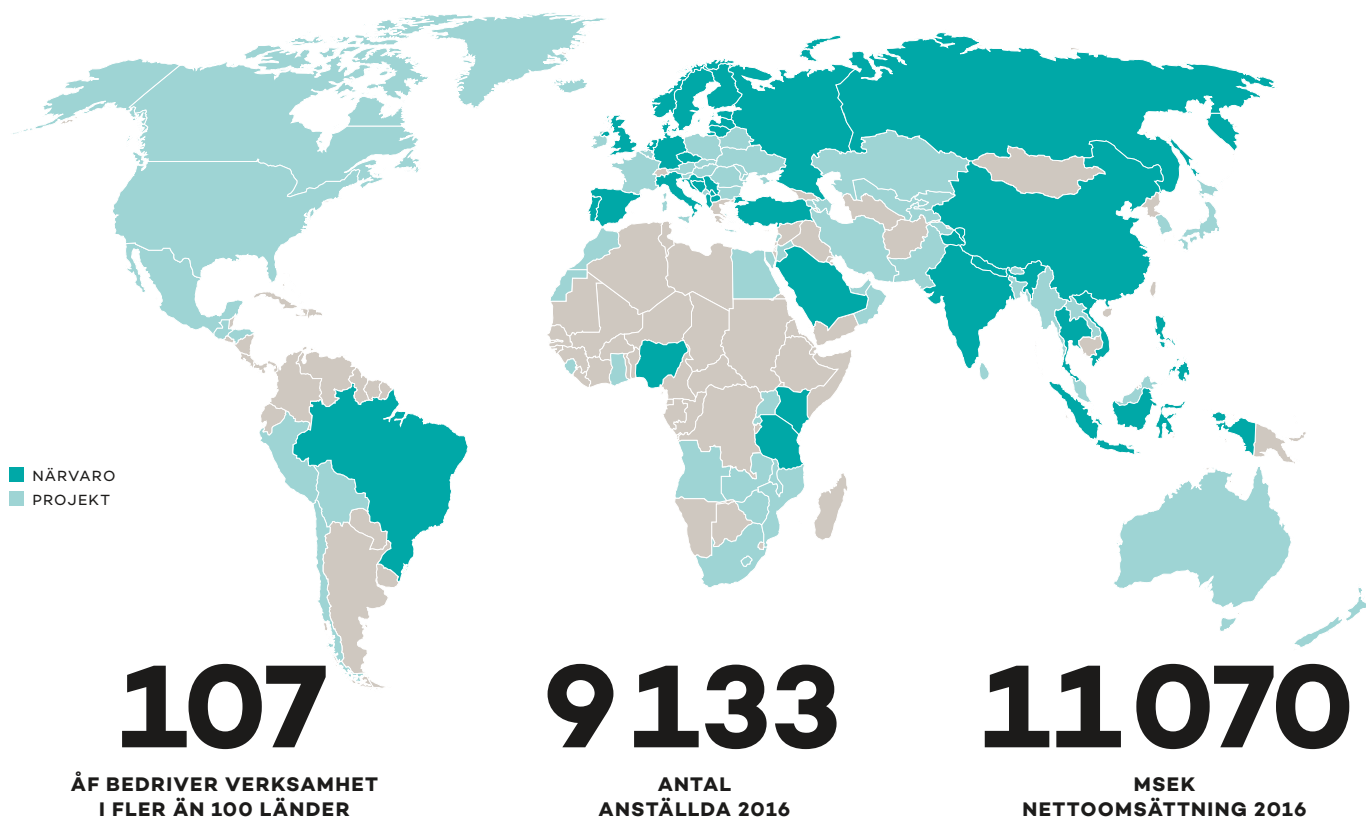
Som ett ingenjör- och konsultföretag med global verksamhet, kombinerar vi olika teknologier för att skapa utveckling för våra kunder. Något vi har ägnat oss åt med framgång i mer än hundra år. Från starten 1895 som Ångpanneföreningen, en förening med fokus på ångkraft som har inspirerat oss till vårt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

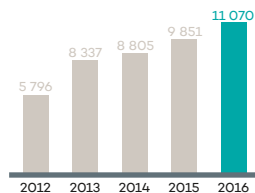
Tillsammans är vi ett företag där människor får växa som individer och som ett lag. Ett företag som tror att jämställdhet kommer göra oss ännu starkare, mer produktiva och framgångsrika. Ett företag som arbetar hårt för att göra skillnad – eftersom framtiden alltid kommer att vara ett resultat av vad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

ÅF – Innovation by experience.

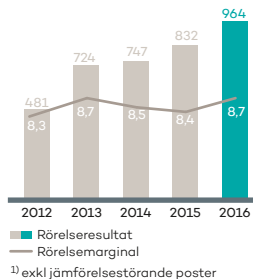
ÅF PÅ ETT ÖGONBLICK



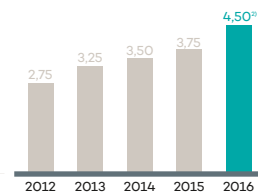
KONCERNENS NETTOOMSÄTTNING MSEK



KONCERNENS RÖRELSERESULTAT, MSEK OCH RÖRELSEMARGINAL, %¹⁾



UTDELNING PER AKTIE SEK

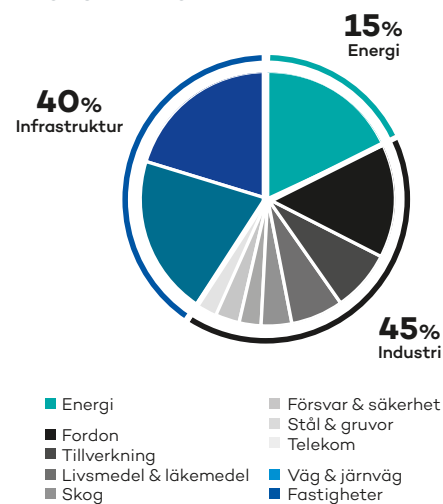


²⁾ Föreslagen utdelning.

NYCKELTAL

	2016	2015
Nettoomsättning, MSEK	11 070	9 851
Rörelseresultat exkl jämförelsestörande poster, MSEK	964	832
Rörelsemarginal exkl jämförelsestörande poster, %	8,7	8,4
Rörelseresultat, MSEK	965	839
Rörelsemarginal, %	8,7	8,5
Resultat efter finansiella poster, MSEK	923	799
Resultat per aktie, före utspädning, SEK	9,32	7,81
Nettolåneskuld, MSEK	2 298	1 486
Nettolåneskuld/EBITDA rullande 12, ggr	2,1	1,6
Nettoskultsättningsgrad, %	48,9	35,1
Totalt antal anställda	9 133	7 852
Debiteringsgrad, %	77,6	76,9

SEKTORER, ANDEL AV OMSÄTTNINGEN





ÅRETS HÖJDPUNKTER

ÅF växer både organiskt och genom förvärv. Under året har ÅF förvärvat bolag som sammanlagt omsätter 1,5 miljarder SEK årligen. Förvärven stärker ÅFs totala erbjudande och är en solid plattform för framtida tillväxt.

Kunder väljer ÅF som långsiktig partner för utmanande uppdrag. ÅF har under året fått förtroendet från kunder att bidra med vår ingenjörskunskap. Exempelvis CEVT, SKF, Trafikverket och Volvo Cars.

ÅF utses till den mest attraktiva arbetsgivaren bland unga civilingenjörer i Universums ranking för 2016.

Flera kvinnor anställs under Ladies' month. För tredje året genomfördes Ladies' month och 53 kvinnliga medarbetare rekryterades. Antalet ansökningar från kvinnor har ökat med hela 230 procent under årets Ladies' Month jämfört med motsvarande månad 2013, som är året innan vi påbörjade kampanjen.

Det nya studentprogrammet ÅF Future Talent Program inleds. ÅF Future Talent är ett utbildnings- och nätverksprogram som äger rum i Stockholm, Göteborg och Lund. I år är det totalt 18 deltagare från Sverige, Finland och Spanien som deltar under tre terminer.

ÅFs New Immigrated Engineers-projekt tar fart. Satsningen på att rekrytera fler nyanlända ingenjörer för att tillföra bolaget värdefull kompetens har fallit väl ut. ÅF har en Diversity coach, vars uppgift är att öka mångfalden och få in nyanlända och utrikesfödda ingenjörer på ÅF.

ÅF mäter det omätbara. ÅFs specialister har utvecklat ett index som definierar företagets hållbarhet. Verktöget är applicerbart på andra företag och branscher för att mäta hållbarhetsprestanda.



ÅF fortsätter att växa med lönsamhet

2016 har kännetecknats av hög tillväxt, strategiska förvärv och ett stärkt kunderbjudande. De globala samhällstrenderna driver vår affär och vi ser en marknad som är något mer positiv än förra året. Vi levererar en stark tillväxt och ett rörelseresultat för året som är det högsta någonsin för ÅF, vilket ger en bra plattform för fortsatt lönsam tillväxt under 2017.

Stärkt resultat och något mer positiv marknad

Vi har haft en positiv utveckling under året som innebar att rörelseresultatet, exklusive jämförelsestörande poster, uppgick till 964 MSEK, en ökning med 16 procent jämfört med föregående år. Förvärvstakten har varit hög och under 2016 förvärvades 15 verksamheter med en sammanlagd omsättning på 1,5 miljarder SEK. Förvärven har positionerat ÅF för ytterligare tillväxt framför allt i Norge, Danmark och Schweiz, samt även breddat vårt erbjudande inom nya områden. Förvärvet av Sandellsandberg, ett av Sveriges mest framgångsrika arkitekt- och designföretag,

är ett sådant exempel. I och med förvärvet kan ÅF komma in tidigare i samhällsprojekt och leverera helhetsåtaganden samtidigt som vårt erbjudande inom design mot industrin stärks. Vi fördjupar ständigt vår branschkunskap där fordonsindustrin är ett konkret exempel och etablerar fler globala affärsområden.

I årsredovisningen för 2015 beskrev jag framtidsutsikterna som mer svårbedömda än på länge. Vi kan nu konstatera att 2016 utvecklades något mer positivt än förväntat och att vi går in i 2017 med lite större optimism än för ett år sedan även om orosmoln inte saknas. Efterfrågan från industrisektorn är starkt branschberoende med hög

investeringstakt inom fordons-, pappersmassa-, livs- och läkemedelsindustrin, medan gruv-, stål- och kärnkraftsindustrin har en svagare efterfrågan men med tecken på en stabilisering. Inom samhällsbyggnad är efterfrågan stark inom såväl väg och järnväg som fastighetssektorn. Investeringarna inom förnybar energi, transmission och distribution ökar, men energimarknaden som helhet är fortsatt svag i synnerhet i Europa och ÅFs exponering mot sektorn fortsätter att minska. ÅF har genom sitt breda erbjudande goda möjligheter att balansera konjunktursvängningar inom olika branscher.

Drivkrafter för vår affär

Det är tydligt att ingenjörer är och kommer att vara allt viktigare framöver för att lösa framtidens samhällsutmaningar. Idag ser vi flera globala samhällstrender som direkt påverkar våra kunder och där stärkt konkurrenskraft och ett hållbart samhälle behöver gå hand i hand. Globaliseringen innebär en hårdare konkurrens vilket ger ökade krav på ytterligare effektivitet inom produktion, logistik och produktutveckling hos våra kunder men samtidigt skapas möjligheter för fler bolag att nå ut till en global marknad. Kraven på att produkter och lösningar görs mer attraktiva ur ett hållbarhetsperspektiv ökar. Digitaliseringen berör alla branscher och intelligenta lösningar blir allt vanligare, i allt från produktion och produkter, till byggnader och energisystem. Den urbanisering som pågår över hela världen ökar också kraven på ett samhälle med välfungerande trafiksystem och kollektivtrafik, säker och ren energi, ren luft och vatten och energieffektiva byggnader. Våra kunder flyttar sig framåt i värdekedjan och levererar mer värde genom nya kunderbjudanden samtidigt som man prioriterar vad som utvecklas internt och vad man låter partners, som ÅF, utveckla. Det gäller såväl industri- som energibolag och aktörer inom samhällsbyggnad. Det är en utveckling som gynnar ÅF eftersom vi har förmågan att erbjuda helhetslösningar i långsiktiga partnerskap med våra kunder som gör det möjligt för dem att öka sin konkurrenskraft och lönsamhet.

Positiv utveckling av verksamheten

Division Industry fortsätter att uppvisa en lönsam tillväxt och efterfrågan inom fordon, livs- och läkemedel och generellt inom industriell automation och robotteknik som har varit stark under hela året. Industry 4.0 är idag en verklighet som gör att produktion inom högkostnadsländer kan vara mycket konkurrenskraftig. Fordonsaffären i Kina utvecklas fortsatt väl och vi har även erhållit ett treårigt uppdrag för AB Volvo i Brasilien. Division Industrys erbjudande stärktes genom bland annat förvärvet av Reinertsens svenska verksamhet inom kemi och petrokemi.

På den starka infrastrukturmarknaden tar ÅF marknadsandelar och uppvisar en tillväxt på nära 30 procent. Lönsamheten är fortsatt stabil även om investeringar i framför allt Norge på kort sikt har påver-

”Jag har haft förmånen att som VD få leda ÅF under nästan 15 år. ÅF har under denna tid bevisat sin styrka i såväl goda som utmanande marknadsförhållanden. Vårt breda kunnande, långsiktiga syn på kundrelationer och nytänkande baserat på erfarenhet har varit, och kommer att vara, ett vinnande koncept i vår ständiga strävan att göra våra kunder starkare.”

kat lönsamheten negativt. Efterfrågan på divisionens tjänster är hög i hela Skandinavien. Tillväxten i Norge fortsätter och verksamheten i Danmark har stärkts genom förvärvet av bolaget Midtconsult som är verksamma inom byggnads- och fastighetssektorn.

Division International är en av tio ledande energikonsulter i världen och gör traditionsenligt ett säsongsmässigt starkt avslut på året, men tillväxten för helåret har varit negativ. Den svaga europeiska energimarknaden och det tillfälligt uppskjutna kärnkraftsprojektet Angra 3 i Brasilien är huvudskälen till nedgången, vilket också påverkat lönsamheten i divisionen. Dock är efterfrågan i Afrika och Sydostasien fortsatt god. Under fjärde kvartalet förvärvades Edy Toscano, ett ledande ingenjör- och konsultföretag i Schweiz inom framför allt infrastruktur. Genom förvärvet blir ÅF en av de största ingenjör- och konsultbolagen i Schweiz. ÅF breddar också sitt erbjudande inom förnybar energi genom förvärvet av det internationella solenergiföretaget Aries.

Division Technology fortsätter att växa, framför allt organiskt, med god lönsamhet. Efterfrågan på inbyggda system och digitala lösningar var stark, speciellt inom fordonsindustrin. Tillsammans med vår samlade breda branschkompetens och division Technologys djupa kunskap inom applikations- och systemutveckling för den uppkopplade världen, skapas ett starkt erbjudande inom digital transformation. Denna digitaliseringskompetens

blir en allt viktigare del av vårt erbjudande för kunder inom såväl industri-, infrastruktur- som energiområdet.

Stark attraktionskraft som arbetsgivare

För att vara den bästa partnern för våra kunder är det en förutsättning att vi kan rekrytera rätt medarbetare samt även utveckla och behålla talangerna. Att vara en attraktiv arbetsgivare bidrar direkt till att nå våra tillväxt- och lönsamhetsmål. Vi investerar i en långsiktig relation till våra medarbetare genom att erbjuda specialist- och karriärvägar, spännande uppdrag, ledarskapsutveckling och möjligheter till ett utvecklande teamwork, som är ett av våra kärnvärden. Att vara en attraktiv arbetsgivare innebär också att vi satsar på mångfald och jämställdhet i våra rekryteringar. Jag är därför mycket stolt över att vi återigen har utsetts till en av de mest attraktiva arbetsgivarna bland civilingenjörer i Sverige. Det betyder mycket för att ytterligare stärka vårt varumärke.

Finansiell position och utsikter

De genomförda förvärven 2016 ger tillsammans med starka kassaflöden goda förutsättningar för en hög tillväxt 2017. Målet för 2020 kvarstår, att omsätta minst 2 miljarder euro och uppnå en rörelsemarginal på minst 10 procent.

Jag har haft förmånen att som VD få leda ÅF under nästan 15 år. ÅF har under denna tid bevisat sin styrka i såväl goda som utmanande marknadsförhållanden. Vårt breda kunnande, långsiktiga syn på kundrelationer och nytänkande baserat på erfarenhet har varit, och kommer att vara, ett vinnande koncept i vår ständiga strävan att göra våra kunder starkare.

Det är med stor tillfredsställelse jag även kan konstatera att alla vi på ÅF med detta har lämnat ett bidrag till en mer hållbar samhällsutveckling i stort.

Jag vill därför ta tillfället i akt att tacka våra kunder, medarbetare, aktieägare och partners för ett förtroendefullt samarbete och givande år tillsammans.

Med stor tillförsikt lämnar jag över stafettpinnen till Jonas Gustavsson som ny VD och koncernchef på ÅF och önskar samtidigt varmt lycka till på den vidare resan.

Stockholm i mars

Jonas Wiström, VD och koncernchef



De globala samhällstrenderna driver vår affär

Människor flyttar in till städer i en snabb takt och det ställer höga krav på ett välfungerande samhälle med tillgång till rent vatten, bostäder, transporter och energi. Parallellt med detta innebär den pågående globaliseringen en skarp konkurrens för världens industrier. Företag förädlar sina produkter och tjänster. Digitaliseringen driver samtidigt snabbt på utvecklingen mot det uppkopplade samhället och det skapar helt nya möjligheter. Dessa trender skapar stora utmaningar – men även möjligheter – i vårt samhälle.

Växande städer påverkar klimatet

Under de närmaste 30 åren kommer nästan var tredje världsmedborgare att flytta från land till stad enligt SCB. Denna gigantiska folkrörelse är tydligast i tillväxtländerna. De växande städerna ställer ökade krav på minskad klimatpåverkan, bättre resurshushållning och högre livskvalitet. Allt det som påverkar människors vardag – bättre bostäder, fungerande kollektivtrafik, renare luft, mindre buller och bättre belysning – är viktiga drivkrafter mot ett hållbart samhälle.

Ökad globalisering ställer nya krav

Industriföretag världen över känner av den ökade konkurrensen över gränserna. Aktörer från länder med framväxande industrier förändrar spelplanen och skapar i många branscher en prispress, vilket leder till ett behov av att effektivisera och rationalisera processer och produktion.

Företag ompositionerar sig

Den ökande konkurrensen skapar i sin tur en drivkraft för företagen att flytta sig framåt i värdekedjan. De förädlar sitt kunderbjudande vilket innebär en förflyttning från att i huvudsak producera produkter

till att även leverera tjänster. Företagen fokuserar på sina kärnkompetenser och ompositioneringen innebär ett ökat behov av outsourcing inom specifika områden.

Globalt fokus på hållbarhet

FN har antagit en 15-årig agenda för långsiktigt hållbar ekonomisk, social och miljömässig utveckling, kallad Agenda 2030. Den består av 17 mål och 169 delmål. Hållbar utveckling ska uppnås genom att balansera och förena ekonomisk, social och miljömässig utveckling. Vi har begränsade resurser och det ställer nya krav på både den privata och offentliga sektorn. ÅFs ambition är att ligga i framkant och hjälpa våra kunder att nå målen.

Det uppkopplade samhället är här

Digitaliseringen har tagit fart inom de sektorer där ÅF främst har sin verksamhet – energi, industri och infrastruktur. Smarta lösningar är en förutsättning för till exempel intelligenta fordon och energieffektiva hus samt för stora energi- och transportsystem. Den ökade digitaliseringen banar vägen för ett hållbarare samhälle genom effektivare användning av våra resurser.



PER MAGNUSSON
CHEF DIVISION INDUSTRY

”

”ÅF är ledande inom effektivisering av produktutveckling och produktion inom industrin, mycket tack vare vårt fokus på digitaliseringen och dess möjligheter. Denna kompetens har vi byggt upp under många år med våra kunder i Norden och det har visat sig konkurrenskraftigt när vi nu arbetar internationellt i exempelvis England, Kina och Brasilien. Där ser vi en kraftig efterfrågan av vår djupa kompetens och innovationskraft med att effektivisera industrier.”

Industry 4.0 och Internet of Things

Idag har vi tillgång till en mängd data som skapar nya möjligheter till skarpare analyser och förbättrad affärsintelligens. Människa-maskin-interaktionen utvecklas kontinuerligt genom exempelvis touch-tekniken. Samtidigt förbättras överföringen av digitala instruktioner till robotar och 3D-printers hela tiden. Dessa trender sammanfattas nu under begreppet Industry 4.0 och det kommer att få stort genomslag inom industrin för att optimera produktionen.

En annan drivkraft för ÅFs affär är Internet of Things (IoT), som är ett samlingsbegrepp för den utveckling som innebär att maskiner, fordon, hushålls-

apparater och kläder förses med inbyggda sensorer och datorer. 50 miljarder enheter beräknas vara uppkopplade i världen år 2020. Detta kan skapa ökat välbefinnande genom effektiviseringar och innovationer i olika branscher.

Utmaningar som skapar möjligheter

Sammantaget innebär de globala trenderna kontinuerliga utmaningar för samhället i stort när det gäller att nå långsiktigt hållbara lösningar. Utmaningarna är ofta komplexa och kräver en helhetssyn för att få olika teknologier att samverka. Det skapar möjligheter för ÅF. Vi särskiljer oss från konkurrenterna genom vår ingenjörskunskap, som kombinerar

teknologiska kompetenser med bransch-kunskaper från såväl industri, energi som infrastruktur. Därigenom kan vi utveckla de innovativa och gränsöverskridande lösningar som krävs för att skapa ett mer hållbart samhälle. Vi skapar nya gränssnitt mellan branscher och sektorer med IT som ett allt viktigare inslag.

Vår långa och gedigna industriella erfarenhet inom såväl produktutveckling som produktion ger oss ett försprång. Vi återanvänder, vidareutvecklar och kopplar samman vårt unika kunnande på helt nya områden.

Mot en mer hållbar energiförsörjning



Det är en låg investeringsnivå i Europa, men den globala energimarknaden växer. Ökningen drivs främst av det ökande kapacitetsbehovet i Asien – särskilt i Sydostasien och Kina. Här ligger energianvändningen per person fortfarande på en bråkdel jämfört med i västvärlden. I dessa länder är en förbättrad och tillförlitlig energiförsörjning en viktig och strategisk fråga för förbättrad levnadsstandard.

Investeringar i energiförsörjning

Mycket pekar på att det år 2025 kommer finnas 36 megastäder i världen, merparten av dem i Asien¹⁾. Denna omfattande urbanisering, med växande folkmängd kombinerad med påföljande snabb industrialisering i berörda länder, kräver ökad kapacitet inom energi, transporter och vattenförsörjning. Under överskådlig tid kommer det därför att finnas en potential för nya investeringar i traditionell energiförsörjning. Existerande anläggningar måste också uppraderas och effektiviseras. Därutöver kommer det globalt att behövas stora satsningar på lösningar för energilagring samt effektivare nyttjande av nuvarande elnät.

¹⁾ Källa: Strategiska trender i globalt perspektiv 2025: en helt annan värld? Utrikesdepartementet.

Många aktörer samverkar

Energimarknaden är till stor del beroende av nationella politiska beslut som verkställs av lokala myndigheter. Den svaga lönsamheten för många energiföretag, inklusive de statsägda, gör att nya modeller för ägande blir aktuella. Den privata sektorn förväntas få ett ökat intresse för investeringar i branschen. Dessa satsningar påverkas av de politiska drivkrafterna att gå över till mer hållbara energislag. Detta kräver nya affärsmodeller i kombination med innovativa och kostnadseffektiva lösningar.

Fokus på hållbar energi

Mer än en miljard människor lever idag utan tillgång till el. Samtidigt väntas jordens befolkning öka till 8,5 miljarder de närmaste 20 åren enligt FN. En konsekvens av detta är att energibehovet under samma period kommer att öka med 50 procent. Detta ställer stora krav på minskad klimatpåverkan.

Under 2016 förvärvade ÅF energidivisionen inom det spanska ingenjörsföretaget Aries som är inriktat på utveckling av solkraftsteknologi för den globala marknaden.

Satsning på förnybar energi

Aktörerna inom energibranschen måste tackla klimatförändringarna. Det krävs

omfattande insatser för att uppnå såväl nationella som globala klimatmål. Den förnybara energin står idag för cirka 13 procent av den totala produktionen. Positivt är att denna andel försätter att öka. Samtidigt begränsas det politiska åtagandet att fasa ut fossila energikällor av ekonomiska och tekniska hinder. Energiintensiva branscher och transporter kräver även fortsättningsvis kontinuerliga och tillförlitliga leveranser. Det innebär att olja, kol och gas tillsammans med kärnkraft fortfarande dominerar bland produktionsanläggningar i tillväxtregioner.

ÅF har en stark position

ÅFs erbjudande inom energiområdet omfattar avancerade tjänster under hela löptiden av projekt – från pilotstudier, ingenjörstjänster, projektledning, implementering och driftsättning till löpande drift och underhåll. Vi täcker in alla energityper och har speciellt en gedigen erfarenhet och kompetens inom förnybar energi som gör att vi kan klara av den förväntade utvecklingen mot mer hållbara lösningar. Sammantaget gör detta ÅF till en av de ledande aktörerna inom detta område med en topp-10-placering i världen.

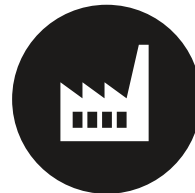
ROBERTO GEROSA
CHEF DIVISION INTERNATIONAL



”Energimarknaden anpassar sig till miljöhänsyn, och övergången till förnybara energilösningar är redan på god väg. ÅF har kompetens för att stödja alla energiformer nu och i framtiden.”



Industrieföretagen möter global konkurrens



De flesta industrieföretag möter en allt hårdare global konkurrens. Kraven på innovativa och lönsamma lösningar är höga. Företagen effektiviserar processer och produktion parallellt med att nya produkter utvecklas. Det är avgörande för att bibehålla marknadsandelar och lönsamhet.

En alltmer komplex verklighet

Kundernas processer blir alltmer komplicerade och mångfacetterade genom att IT blivit en naturlig del av såväl processer som produkter. Digitaliseringen ger företagen möjligheter att lösa utmaningar och att forska fram svar snabbare. Ett exempel är fordonsindustrin där det finns ett starkt behov av IT-kompetens inom bland annat aktiv säkerhet och förarlösa fordon. Inriktningen på hållbara lösningar går dessutom som en röd tråd genom hela värdekedjan – från materialval och design till leverantörer, produktion samt produkternas prestanda och användning. Vi står nu inför nästa fas inom digitaliseringen av tillverkningsindustrin, Industry 4.0. Nya strategier måste utvecklas för att dra nytta av de nya möjligheterna som skapas.



Breddning av kompetensen

Industrieföretagen har ofta inte all nödvändig kompetens själva för att klara alla de tekniska utmaningar och åtaganden som krävs för att ligga i den absoluta frontlinjen. Därför söker man samarbeten med konsulter med specialistkunskap. Tonvikten ligger då på att välja få men stora och resursstarka leverantörer som erbjuder en samlad bredd av kompetenser och därför kan genomföra totala multidisciplinära åtaganden. Denna ompositionering hjälper företagen att växa i värdekedjan vilket är en förutsättning för fortsatt framgång.

Produktutveckling har hittills ofta definierats som en del av industrieföretagens kärnaffär som man vill hantera på egen hand. Utvecklingen pekar dock på att efterfrågan även på sådana tjänster gör att externa leverantörer kopplas in i allt större utsträckning.

En mer hållbar industri

Resurseffektivitet och användning av förnybara material är idag ofta ett krav inom

produktutveckling. Företag med en spetskompetens inom hållbarhet skapar sig också en konkurrensfördel.

ÅFs konsulter är involverade i utvecklingen av mängder av produkter som används dagligen – tvättmaskiner, mobiltelefoner och säkra fordon för att bara nämna några exempel. Fordonsindustrin är ett område där ÅF har byggt upp en djupgående kund- och branschkunskap. Vi hjälper också till att optimera process- och logistikflöden, att undvika energiförluster samt att minska vattenanvändningen.

Världen rör sig alltmer mot en cirkulär ekonomi som bygger på ett kretsloppssamhälle. ÅFs ambition är att bidra till detta tänkande i produktutveckling genom att bland annat anpassa design och använda återvunna material så långt som möjligt. ÅFs miljöspecialister har ett omfattande kunnande inom avfallshantering och återvinning samt gör miljö- och hälsoriskbedömningar. Våra uppdrag inom saneringsområdet bidrar till att

minska utsläppen till luft och vatten och tryggar arbetsmiljön.

ÅFs helhetsåtaganden ökar

Industrieföretagens fokus ligger på att producera kostnadseffektivt och hållbart med högsta möjliga kvalitet. I samarbetet med konsulter efterfrågar de ofta ett helhetsåtagande. Projekten är ofta multidisciplinära, till exempel uppdrag där automation och industriell IT kombineras för att knyta ihop företagets affärssystem med produktionsresurserna.

Detta ger ÅF en konkurrensfördel genom vår förmåga att sätta samman specialistkompetenser i projekten, helt skräddarsydda efter kundens behov. Detta i kombination med vår stora bredd vad gäller kunskap om olika branscher. Sammantaget har detta gjort ÅF till den ledande konsulten i Skandinavien inom produkt-, process- och produktionsutveckling.

Växande behov av infrastruktur



Även om infrastrukturprojekt i hög grad är nationella påverkas de av globala trender. Drivkrafterna är snabb urbanisering, strävan efter hållbara samhällen, större krav på god livsmiljö och ökande medellivslängd. Allt bidrar till ett snabbt ökande behov av exempelvis effektiva transportlösningar och intelligenta hus.

Fortsatta investeringar

ÅF arbetar huvudsakligen med infrastrukturprojekt i de skandinaviska länderna där verksamheten är störst i Sverige, men har även utökats framför allt i Norge. Kunderna utgörs både av offentliga och privata verksamheter inom samhällsbyggnadsområdet samt inom fastighetsbranschen. Inriktningen ligger på att skapa hållbara samhällsmiljöer där människor kan andas frisk luft, använda bil endast vid behov, känna sig trygga och där det är låga bullernivåer. En miljö som är tillgänglig för alla, där människor kan hålla sig friska, där bostäder är energisnåla och där det finns platser för friluftsliv mitt i staden. Projekten spänner från mindre enskilda satsningar till större, långsiktiga och nytänkande helhetslösningar. Marknaden har under senare år kännetecknats av en relativt hög nivå av offentliga investeringar.

Satsning på effektivare transporter

Förtätningen av städer och kranskommuner driver det växande behovet av effektiva transportlösningar. Stora satsningar sker

för närvarande på vägar och spårbunden trafik, främst i Sverige och Norge, till exempel höghastighetsjärnvägen Ostlänken mellan Stockholm och Linköping samt Västlänken i Göteborgsregionen. Dessa projekt löper under flera år och ett antal nya stora investeringar är under planering. Stora teknikskiften är dessutom under framväxt. På järnvägsområdet kommer utvecklingen drivas på av det nya gränsöverskridande trafikledningssystem som beslutats inom Europa. För vägtrafiken medför det snabbt ökade innehållet av IT och automation i fordonen möjligheter till effektiv interaktion med infrastruktur-systemen.

Ökad efterfrågan på intelligenta byggnader

Inom fastighetsområdet har den demografiska utvecklingen med en åldrande befolkning bidragit till den strukturomvandling som nu sker inom sjukvårdssystemen. Enligt SCB kommer var fjärde invånare i Sverige att vara över 65 år 2060. Sjukvården är i en stor förändring. Det nya sättet att bedriva vård utgår från minskad kontakt med läkare och kortare tid på sjukhus. Sjukhusen ställs istället om till att vara högspecialiserade, möta högre krav på energieffektivisering och tillhandahålla säkrare vård med patienten i fokus.

En strävan efter hållbara samhällen

Enligt FN:s prognos beräknas antalet människor som bor i städer vara dubbelt

så stort som de som bor på landsbygden år 2040. Denna starka urbaniseringstrend ställer höga krav på klimatanpassade och trygga miljöer i kombination med smarta kommunikationslösningar.

ÅF är med sin spetskunskap och sina innovativa lösningar med och påverkar ett stort antal stadsutvecklingsprojekt, både i Sverige och internationellt. Insatserna spänner från arkitektur till projektering av vägar, sjukhus, grönområden och bostäder samt detaljerade frågor som rör belysning och akustik.

ÅF är också en ledande aktör inom den digitala utbyggnaden av infrastrukturen. Den snabba digitaliseringen av allt fler samhällsfunktioner gör det viktigt att alla människor, oavsett boendeort, kan ta del av dem.

ÅF är en viktig aktör för att Sverige ska nå sitt bredbandsmål – 90 procent av befolkningen ska ha tillgång till höghastighetsband om 100 Mbit/s senast år 2020.

ÅF leder utvecklingen

ÅF har en spetsposition inom såväl infrastruktur som fastighetssektorn. Vi har en stor konkurrensfördel genom vår förmåga att hantera de stora teknikskiften som sker. Den ökade användningen av IT och automation skapar stora möjligheter att öka effektiviteten både i byggnader och trafiksystem för väg och järnväg. På den svenska marknaden ligger ÅF i täten för denna utveckling genom sin teknikbredd och spetskompetens som sluter hela cirkeln.



MATS PÅHLSSON DIVISIONSCHEF INFRASTRUCTURE



”Våra industriella rötter är av betydande vikt när det kommer till dagens samhällsbyggnad. Spetskompetensen och förmågan att skraddarsy de bästa teamen för varje enskilt uppdrag gör att vi kan åta oss utmanande projekt som gör skillnad. Vi arbetar med mångfald och jämställdhet, inte bara för att fortsatt vara en attraktiv arbetsgivare, utan för att vi vet att glädje och innovativa lösningar kommer ur en mix av olika personligheter och bakgrund. Det stärker våra kunders affärer och bidrar till vår tillväxt. Det hela hänger ihop.”

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.

Strategi

ÅFs fyra divisioner samarbetar för att skraddarsy de bästa lösningarna och de starkaste teamen till kunderna.

ONE ÅF

De centrala delarna i strategin ONE ÅF innebär att 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 och att ÅF är redo för varje teknisk utmaning – nu och i framtiden.

Nummer ett eller två

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 över tid och via förvärv. Hälften av ÅFs tillväxt ska komma från förvärv. Förvärven ska stärka företaget inom de utvalda sektorerna – energi, industri och infrastruktur – samt stämna väl med ÅF ur ett företagskulturellt perspektiv. Framför allt ska fortsatt tillväxt ske på ÅFs hemmamarknader och den globala energimarknaden.

Kärnvärden

Enastående medarbetare med driv

ÅFs medarbetare är kompetenta och fram-synta 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.

Fokusområden för hållbarhet

Långsiktig lönsamhet säkerställs genom att verka proaktivt för att driva utvecklingen mot ett mer hållbart samhälle. ÅF arbetar systematiskt med de prioriterade hållbarhetsaspekterna inom tre fokusområden:

Hållbara lösningar

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

Ansvarsfulla affärer

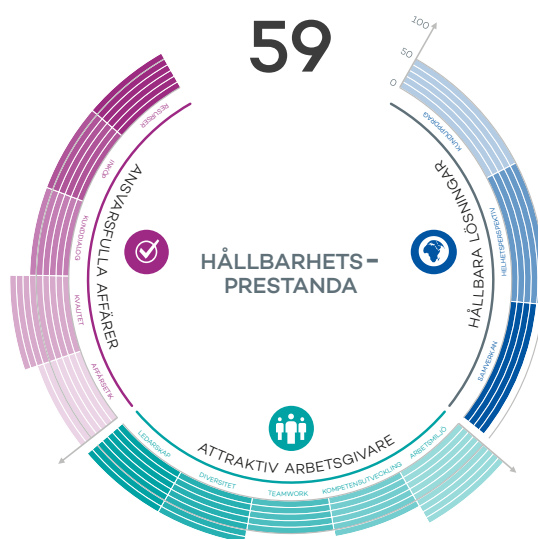
Alla projekt och uppdrag uppfyller principerna i ÅFs uppförandekod, som omfattar FN:s Global Compacts principer. ÅF säkrar ansvarsfullt företagande genom sin process för riskbedömning (SRA).

Attraktiv arbetsgivare

En avgörande faktor för ÅFs framgång är våra medarbetare. ÅF attraherar enastående medarbetare med stort engagemang. Ett bra samarbete är viktigt för att kunna utveckla innovativa branschövergripande lösningar.

Så mäter vi hållbarhet

Sustainable Business Performance Indicators, SBPI, definierar ÅFs hållbarhet



genom att analysera mätpunkter från de tre fokusområdena. Det är komplext att mäta ett företags verkliga hållbarhet eftersom det består av en blandning av kvantitativa värden som koldioxidutsläpp och könsfördelning, och kvalitativa värden som upplevd arbetsmiljö och kundnöjdhet. Ekonomiska, miljömässiga och sociala aspekter har vägts samman. 60 mätpunkter med såväl hårda som mjuka värden som är viktiga för ÅFs affärer har analyserats och sammanställts till ett värde som visar på ÅFs totala hållbarhetsprestanda på en skala från 0 till 100.

Mätvärdena är jämförbara från år till år och mätningens startår är 2016.

Verktöget SBPI har utvecklats av ÅFs specialister inom hållbarhet, compliance och digitalisering i nära samarbete med RISE¹⁾ och bygger på mätmetoder från internationell forskning om mänsklig perception samt från traditionell mätteknik.

Verktöget är även applicerbart på andra företag och branscher för att mäta hållbarhetsprestanda.

¹⁾ Tidigare SP, Sveriges Tekniska Forskningsinstitut

Finansiella mål

TILLVÄXTMÅL 2020

2 Mdr EUR

ÅF ska omsätta 2 miljarder euro år 2020.

RÖRELSEMARGINAL

10%

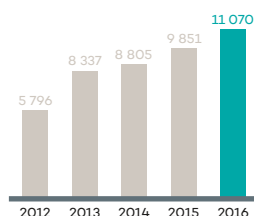
ÅF ska vara mest lönsamt av de närmast jämförbara bolagen i branschen och uppnå en rörelsemarginal på minst 10 procent över en konjunkturcykel.

NETTOLÅNESKULD

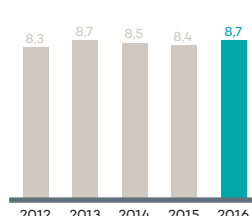
1,5–2,0

Nettolåneskulden i relation till EBITDA ska uppgå till mellan 1,5 och 2,0 över en konjunkturcykel.

UTFALL MSEK

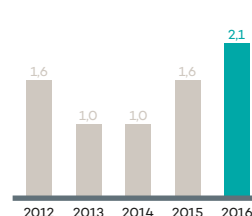


UTFALL %¹⁾



¹⁾ Exkl. jämförelsestörande poster.

UTFALL GGR



Så skapar ÅF värde för sina intressenter

INPUT

STRUKTURKAPITAL

- Ingenjörskunskap med unik bredd av teknikområden
- Samlad erfarenhet från olika branscher och kunder
- Kunskapsbank som är tillgänglig för alla medarbetare
- ÅFs varumärke som står för ingenjörskunskap, kvalitet, erfarenhet och innovation
- Starkt arbetsgivarvarumärke som attraherar nya medarbetare

HUMANKAPITAL

- Över 9 000 medarbetare med en unik samlad kompetens och erfarenhet
- 28 000 ingenjörer och specialister i ÅFs kompetensnätverk
- Hållbarhet i fokus – obligatorisk utbildning för alla medarbetare
- Fokus på kompetensutveckling genom uppdrag och ÅF Academy
- Ledarskapsutveckling

SOCIALA- OCH RELATIONSKAPITAL

- Långsiktiga och aktiva ägare
- Starka och långa kundrelationer
- Goda relationer med forskningsvärlden, universitet och tekniska högskolor
- Aktivt hållbarhets- och jämställdhetsarbete

FINANSIELLT KAPITAL

- Lån och eget kapital
- Starkt kassaflöde och balansräkning

TILLVERKAT KAPITAL

- Över 150 kontor runt om i världen
- Systemstöd för alla processer

ENERGIANVÄNDNING

- Uppvärmning av kontor och resor till kunder

HUR ÅF SKAPAR VÄRDE

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.



PROJECT BUSINESS

- Större projekt och helhetsåtaganden
- ÅF levererar lösning eller resultat
- Gedigen kund- och branschkunskap



PROFESSIONAL SERVICES

- Kompetens- och resursförstärkning
- ÅF matchar rätt konsult till kundens behov
- Rätt kompetens vid rätt tidpunkt

TEAMWORK

ENASTÅENDE MEDARBETARE MED DRIV

OUTPUT

Vad ÅF skapar

Med över 40 000 pågående projekt och uppdrag hjälper vi våra kunder med smarta lösningar för stärkt konkurrenskraft och ökad lönsamhet.

40000

PROJEKT OCH UPPDRAG

ÅFs modell för värdeskapande beskriver företagets processer och inflytandesfär. Värdet i uppdragen utvecklas av medarbetarna och avgörs av deras kombinerade kompetens och tekniska bredd. Genom hela processen går hållbarhet som en röd tråd. Ju tidigare ÅF kommer in i kundprojekten, desto större potential till påverkan på utformning, utförande, material- och leverantörsval för att skapa hållbara lösningar.

ABSOLUT OBEROENDE

VÄRDE PER INTRESSENTGRUPP

KUNDER

- Lönsamma, effektiva och hållbara lösningar för stärkt konkurrenskraft och sänkta kostnader
- Antal pågående uppdrag över 40 000
- Andel större projekt och helhetsåtaganden utgör mer än hälften av omsättningen

MEDARBETARE

- Personlig utveckling och karriärmöjligheter
- Inhouse-projekt ger möjlighet att arbeta med ÅF-kollegor
- Andel kvinnor har ökat till 25%
- Antal utbildningstimmar: 31 timmar per medarbetare
- Löner, förmåner och övriga personalkostnader (exkl. arbetsgivaravgifter) 4 995 MSEK

AKTIEÄGARE

- Föreslagen utdelning: 4,50 SEK/aktie
- AF B-aktiens totalavkastning: 19%
- Postivt rörelseresultat: 964 MSEK

SAMHÄLLET

- Stärkt konkurrenskraft för industrin
- Välfungerande infrastruktur
- En mer hållbar energiutvinning och användning
- Direkta och indirekta arbetstillfällen runt om i världen
- Inkomstskatt och arbetsgivaravgifter: 1 356 MSEK

KLIMATET

- Klimatutsläpp: 1 347 kg CO₂-ekv per medarbetare

ÅTERINVESTERING GENOM ÖKAD ERFARENHET,
REFERENSER, UTVECKLING OCH TILLVÄXT

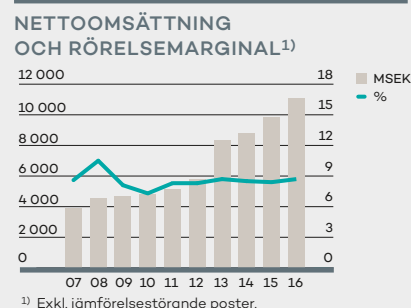
Fem skäl att investera i ÅF

De globala trenderna – globalisering, urbanisering, digitalisering och ompositionering – är underliggande drivkrafter som ökar efterfrågan på våra tjänster. På ÅF utvecklar vi ständigt våra erbjudanden och styr våra resurser för att anpassa verksamheten till vår föränderliga omvärld.

1 Långsiktig strategi för tillväxt och lönsamhet

ÅF har en målsättning om att omsätta 2 miljarder euro 2020. Vi ska växa organiskt och via förvärv. Tillväxten stärker och breddar vårt kunderbjudande samtidigt som vi i förvärvade bolag har kunnat identifiera och realisera

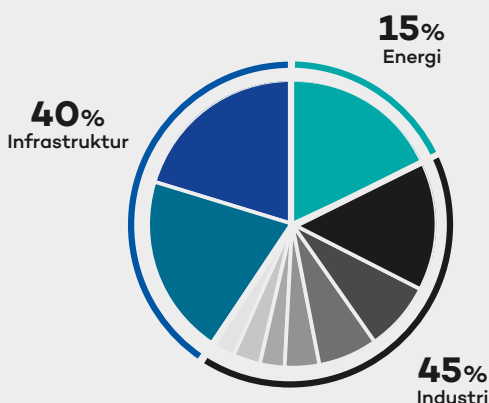
kostnadssynergier. Vi har en tydlig strategi och har visat att vi kan växa lönsamt. Målsättningen är att uppnå en rörelsemarginal på minst 10 procent över en konjunkturykel.



2 Unik bredd i kunderbjudandet

ÅF har genom organisk tillväxt och via förvärv byggt upp ett erbjudande som spänner brett över både kompetensområden och kundsegment. Genom att kombinera dessa har ÅF en unik kompetens och erfarenhet som få andra konsultbolag kan matcha. Det bidrar till att ÅF är en attraktiv partner när industrin ska digitaliseras eller när vi bygger samhällen som ska vara långsiktigt hållbara.

SEKTORER, ANDEL AV OMSÄTTNINGEN





Starkt varumärke och marknadsposition

3

ÅF står för långsiktiga kundrelationer, kvalitet och är ett välkänt varumärke framför allt i Sverige. Varumärket, som har byggts upp under ett sekel, står för erfarenhet, långsiktighet och ligger i framkant när det gäller innovativa och hållbara lösningar. ÅF eftersträvar en ledande marknadsposition inom industri, infrastruktur och energi på hemmamarknaderna Sverige, Norge, Danmark, Finland, Schweiz och Tjeckien. Vi etablerar oss på andra marknader där vi kan ta en ledande position inom de segment vi verkar inom genom att etablera projekt och försäljningskontor eller genom att exportera resurser från hemmamarknaderna.

GEOGRAFISK TILLVÄXT

Hemmamarknad

Utöka det kompletta tjänsteutbudet

Övriga marknader

Etablera projekt och försäljningskontor

Export från hemmamarknader

Attraktiv arbetsgivare

4

På lång sikt är vår förmåga att attrahera de bästa medarbetarna avgörande och ÅF har lyckats rekrytera kompetenta medarbetare genom att kunna erbjuda bra utvecklingsmöjligheter och intressanta projekt. Att vara en attraktiv arbetsgivare säkerställer att vi kan rekrytera de bästa medarbetarna, vilket i sin tur stärker vårt kunderbjudande och konkurrenskraft.

Guld värd

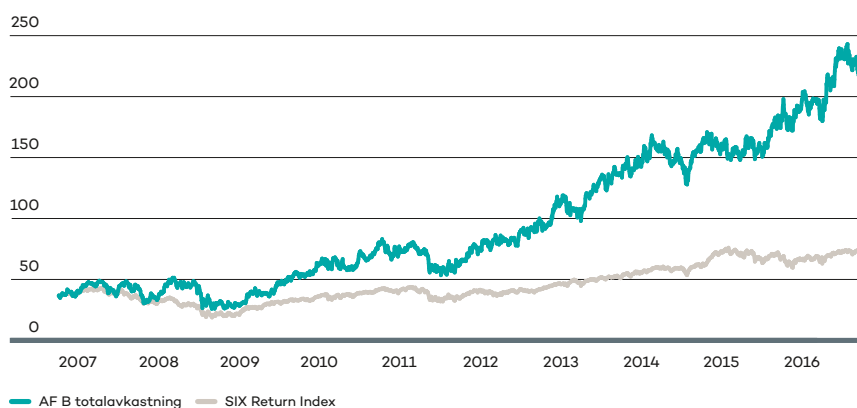
När Sveriges young professionals röstat fram sin drömarbetsgivare 2016 toppar ÅF rankingen bland civilingenjörer. Det är en bekräftelse som är guld värd för vår ambition att rekrytera, inspirera och utveckla de bästa talangerna i branschen.

Långsiktigt värdeskapande

5

De senaste tio åren har ÅF haft en totalavkastning på 531 procent jämfört med 107 procent för SIX Return Index. ÅF står för en långsiktigt hållbar utveckling som ska tillföra värde till både aktieägare, kunder, medarbetare och samhället i stort.

TOTALAVKASTNING 2007–2016, SEK





ARKITEKTUR

KOLLEKTIVHUSET 2.0

ÅFs designförslag till ett flerbostadshus med 100 lägenheter i Stockholm blåser nytt liv i begreppet kollektivt boende. Det planerade Kollektivhuset består främst av mindre lägenheter för en yngre målgrupp.

Hela projektet genomsyras av ett progressivt miljötänkande. De högt ställda energikraven genererar innovativa lösningar – allt från minimerad elförbrukning i varje lägenhet till återanvändning av värme från bland annat spillvatten. Delar av taket utgörs av en gemensam grön takterrass med solpaneler.

Visste du att...

Enligt FNs prognos beräknas antalet människor som bor i städer vara dubbelt så stort som de som bor på landsbygden år 2040.

UTMÄRKELSE

ÅF vinner första pris på 2016 City. People.Light Award. Staden Aalborg och ÅF Lighting tilldelades första pris i den 14:e årliga City. People.Light pris för sin innovativa stadsförnyelse i projektet "House of Music Area" i Aalborg, Danmark.

DIGITALISERING

HALLAND FÖRSTA DIGITALISERADE LÄNET

Invånarna i Halland surfar i teknikens framkant. Som pionjär i Sverige satsar regionen på en utbyggnad av höghastighetsbredden. ÅFs styrka i projektet utgörs av vår kunskap och erfarenhet inom såväl telekom som miljö- och hållbarhetsanalyser för komplexa projekt. Via detta unika upplägg bidrar vi till att Halland blir det första digitaliserade länet i vårt land.

Projektet drivs av ÅF i samarbete med IP-Only där vi kontinuerligt analyserar samhällsnyttan och utvecklingen efterhand digitaliseringen genomförs. Analyserna visar hur ny teknologi skapar praktisk nytta för människor.





TRANSMISSION

PÅ VÄG MOT ETT SAMMANKOPPLAT ÖSTAFRIKA

Ekonomiskt och miljömässigt hållbar elförsörjning är avgörande för fortsatt utveckling i östra Afrika. Utmaningen är att skapa transmissionslösningar som fungerar i områden med väldigt besvärliga geografiska förutsättningar. The East African Power Pool, som samordnar detta projekt, beslöt därför att som ett första steg göra en förstudie med ÅFs hjälp.

ÅF har lång erfarenhet av att arbeta i Afrika. I samarbete med lokala företag kunde vi påvisa hur 1 000 km transmissionsledningar, i kombination med 13 understationer, effektivt kan koppla samman Kenya, Uganda och Rwanda. Detta ska bidra till att fler människor får tillförlitlig elförsörjning.



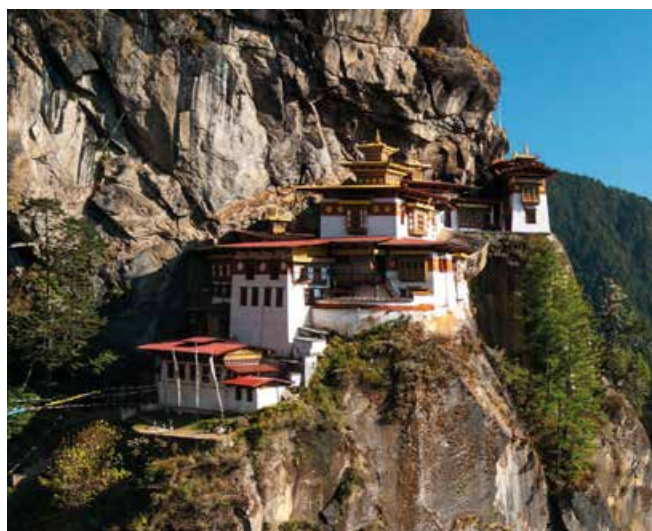
ENERGIEFFEKTIVISERING

ETT VINNANDE KONCEPT I ASIEN

Den thailändska energikoncernen Glow Group ville öka produktionskapaciteten och effektiviteten i en av sina anläggningar och hade därför behov av ett modernt kontrollsystem. ÅF har med hjälp av det egenutvecklade Balance+ Control Concept effektiviserat energiuutvinningen i Glow Groups anläggningar.

UTMÄRKELSE

Sweden Building Project of the Year 2016 går till Malmö Live där ÅF är underleverantör. Konserthuset och konferenscentret Malmö Live blev utsedd till bästa byggnadsprojekt i Sverige 2016. ÅF-konsulter har varit involverade i projektet sedan starten för tre år sedan.



KRAFTGENERERING

UPPFÖRANDE AV NYTT VATTENKRAFTVERK I BHUTAN

Med den snabbt ökande folkmängden i Asien följer ett växande behov av energi. I samband med ett nytt vattenkraftverk i Bhutan har ÅF i uppdrag från Nikachhu Hydro Power att leverera konstruktionsdesign. Anläggningen kommer att leverera 118 MW.

ÅFs engagemang omfattar även hydraulisk design inklusive fysiska modellstudier, geoteknisk design av alla underjordsarbeten, byggstruktur för själva dammen samt konstruktionsritningar för samtliga komponenter.

Vårt erbjudande

ÅFs affärsmodell ska stärka kundernas konkurrenskraft och ge dem möjlighet att vara ledande inom sitt område. Detta sker genom ett effektivt utnyttjande av alla ÅFs kompetenser och erfarenheter. På så sätt skapas också förutsättningar för att uppnå våra tillväxt-, lönsamhets- och hållbarhetsmål som ska skapa långsiktigt värde för våra intressenter.

Två vägar till kunden

I de mest komplexa projekten efterfrågar kunderna högkvalificerad expertis för att skapa avancerade lösningar inom speciellt utmanande teknikområden. Då krävs samarbete med en leverantör som kan gå

in i ett helhetsåtagande och driva projekt. I andra fall behöver kunden förstärka de interna resurserna inom projekt de själva driver. I sådana fall söker kunden konsulter med specialkunskaper som snabbt kan gå in och bidra till att skapa en lösning

under en begränsad tid. ÅFs affärsmodell tar fasta på dessa olika typer av behov genom att erbjuda två arbetssätt i samarbetet med kunderna.

Helhetsåtagande genom Project Business



Project Business är ÅFs erbjudande för större projekt och helhetsåtaganden. Här agerar ÅF som partner till kunden, leder och driver hela projektet samt tar betalt för att inom givna tidsramar leverera en lösning eller ett resultat. Projekten handlar ofta om att åstadkomma kostnadsreduktioner eller att skapa ökad produktivitet.

Lång erfarenhet, kunskap om kunden och kundens bransch i kombination med välutvecklade system för kompetensdelning är framgångsnycklar för denna del av vår affär. Viktigt är också ingående kunskap om olika marknader och förut-

sättningar i skilda branscher samt en god riskhantering. Vi har en ledande position när det gäller helhetsåtaganden. Det finns endast ett fåtal konkurrenter som har förmågan och erfarenheten att arbeta med stora tvärgående projekt.

Vår förmåga att möta kundernas efterfrågan på totalansvar är stark genom att ÅF hela tiden bygger upp interna kompetenscentra och kluster kring branscher och kunder. Några exempel på detta är fordons-, försvars- och telekomindustrierna, inom fastigheter, kraftgenerering, väg och järnväg samt området life science.

Kompetens- och resursförstärkning genom Professional Services



En vanlig situation för många kunder är att de temporärt behöver förstärka sina resurser eller tillföra kompetens i den egna organisationen. ÅF kan erbjuda detta genom affärserbjudandet *Professional Services*. I denna typ av uppdrag är det kunden själv som leder och driver projektet. Vår insats består i att bidra med nödvändiga kuggar för att kundens maskineri ska fungera. Kunden betalar för konsultens nedlagda tid. Framgångsfaktorerna för ÅF är främst att snabbt kunna tillhandahålla konsulter med rätt

kompetens inom den aktuella branschen eller teknikkgrenen. Startsträckan ska vara så kort som möjligt.

Konkurrensbilden är mycket fragmenterad. Vår fördel är det starka varumärket och vårt goda renommé som gör att kunderna känner en trygghet i att anlita våra medarbetare.

Hållbara lösningar inom energi, industri och infrastruktur

ÅFs erbjudande omfattar ingenjör- och konsulttjänster med fokus på hållbara lösningar inom i huvudsak tre sektorer; energi, industri och infrastruktur. Verksamheterna inom ÅF utvecklas kontinuerligt för att ligga i linje med de globala trender som är drivkrafter inom dessa sektorer. Inriktningen ligger på att skapa effektiv och förnybar energi, resurseffektviseringar, säkra och gröna arbetsplatser samt cirkulära processer.

Globala möjligheter inom energi

Cirka en sjättedel av ÅFs omsättning är relaterad till energiområdet. Verksamheten har en stark global inriktning och företaget är för närvarande engagerat i projekt i över 80 länder. ÅFs kompetens spänner över samtliga energislag; vattenkraft, kol, gas, bio- och avfallsbränslen, kärnkraft och förnybara energikällor samt transmission och distribution. ÅFs drivkraft är att säkerställa tillgång till prisvärd, pålitlig, hållbar och modern energi för alla. Vi kan erbjuda kunderna ett brett expertkunnande som täcker hela spektrumet av kraftgenerering, liksom hela livscykeln av en investering.

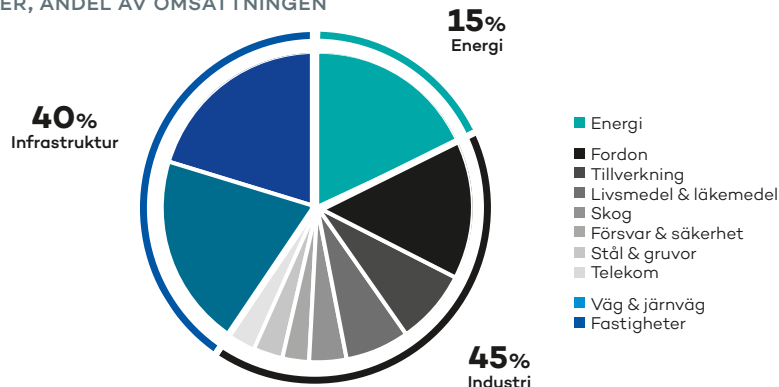
Den snabba befolkningstillväxten, ökande urbanisering och stora flyktingströmmar ställer allt högre krav på en hållbar stadsplanering, minskade CO₂-utsläpp och tillgång till arbete för fler. Att säkra energiförsörjningen och att transformera den till förnybar energi är en stor utmaning. Samtidigt skapar digitaliseringen hopp om ett positivt systemskifte inom vårt samhälle.

Genom att kombinera digitalisering med smart teknik kan vi bidra till att koppla samman system, samhällen och människor. Detta leder till minskad energikonsumtion, resurseffektivisering och begränsning av klimatutsläppen.

Djupgående branschkunskap inom industrin

ÅF är Nordens ledande ingenjörskonsult när det gäller produkt-, process- och produktionsutveckling. Drivkraften är att främja hållbar industrialisering och innovation. Industriuppgifterna står för nästan hälften av företagets omsättning. De mark-

SEKTORER, ANDEL AV OMSÄTTNINGEN



nadssegment som för närvarande svarar för den starkaste utvecklingen är fordons-, läkemedels samt pappers- och massa-industrierna.

Industrieföretagens drivkrafter är behovet av att effektivisera och rationalisera produktionen i kombination med kraven på kontinuerlig produktutveckling. Detta har lett till ett ökat behov av att engagera konsulter som kan ta ett övergripande ansvar inom olika typer av projekt. Detta gagnar ÅF. Kundernas efterfrågan på helhetsåtaganden innebär ofta att projekten är multidisciplinära – exempelvis uppdrag där automation och industriell IT kombineras för att knyta samman kundernas affärssystem och produktion. Sådana insatser inkluderar ett brett engagemang från ÅFs olika kompetenskluster.

Hållbara samhällsmiljöer där vi bor och färdas

ÅF bidrar till att bygga infrastruktur som gör städer och boenden mer inkluderande, säkra och hållbara. Samhällsbyggnadsprojekten inom ÅF omfattar vägar och järnvägar – där stora teknikskiften är på gång – samt större fastighetsprojekt, framför allt den nya tidens sjukhus. Vi har på kort tid etablerat oss som marknadsledande i Skandinavien inom dessa områden och uppdragen inom infrastruktur står idag för mer än en tredjedel av ÅFs omsättning.

Den offentliga investeringsnivån ligger på en fortsatt hög nivå, särskilt i Sverige och Norge. ÅF deltar på bred front i de flesta av de stora projekt som är på gång och har en stor konkurrensfördel genom förmågan att

kunna hantera de övergripande och komplexa teknikskiften som sker.

ÅF har förvärvat arkitektbyrån Sandell-sandberg med Thomas Sandell som ny chefsarkitekt för ÅF. Förvärvet kompletterar den befintliga verksamheten inom industridesign, ljusarkitektur och landskapsarkitektur samt breddar erbjudandet inom samhällsbyggnad.

Ökad användning av IT och automation är en förutsättning för ökad effektivitet, såväl i trafiksystem som i byggnader.

Digitala lösningar som knyter samman

Digitaliseringen ger nya möjligheter för ÅFs kunder att effektivisera och öka lönsamheten. ÅF har ett tydligt fokus på avancerad systemutveckling, digitala lösningar, produktutveckling och IT för att koppla samman system och produkter i det snabbt framväxande digitaliserade samhället. Vår totala kompetensbredd i kombination med vår djupa applikations- och systemutvecklingskunskap för den uppkopplade världen skapar ett starkt erbjudande på marknaden som spänner över alla sektorer.

Pådrivande mot hållbara lösningar

Inom alla sektorer av sin verksamhet spelar ÅF en viktig roll i omställningen till en hållbar energi- och teknikutveckling. Inom såväl näringsliv som samhälle bidrar våra tekniska lösningar till effektivt resursutnyttjande och minskad miljöpåverkan eller miljöförbättringar. Genom att kombinera bred kunskap från olika discipliner kan ÅF erbjuda hållbara helhetslösningar.



En oöverträffad bredd av specialister

Genom den bredd och spets av kompetenser som finns bland ÅFs medarbetare och nätverk kan kunderna erbjudas lösningar som ligger i framkant och stärker deras konkurrenskraft. Detta oavsett bransch eller typ av teknisk utmaning. Ett gediget affärskunnande i kombination med fullständigt oberoende innebär att ÅFs konsulter kan välja den bästa lösningen i varje enskilt uppdrag.

Skräddarsydda lösningar

ÅF har en ingenjörskunskap med stor spännvidd. Den innebär att vi kan ta totalansvar eller ansvara för specialiserade delprojekt hos våra kunder inom såväl industri-, infrastruktur- och energisektorerna. Detta baseras på de övergripande tjänster som vi kombinerar när vi skräddarsyr lösningar till våra kunder.

Kompetenser inom alla områden

ÅFs kompetenser inom industrin sträcker sig över områden som produktutveckling och IT inom bland annat fordon, telekom, försvar och life science. Dessutom har

företaget specialistkunnande inom processutveckling för industri- och energianläggningar, robotisering av produktion och produktionsanläggningar. ÅF bidrar också till utvecklingen av kundanpassade affärssystem, hantering av kommunikationssystem samt IT- och samhällssäkerhet.

Inom energiområdet täcker ÅFs kompetens överföring och distribution av energi och alla typer av kraftverk för alla slag av energikällor – avfallsbränslen, gas, kol, kärnkraft samt biobränsle, vattenkraft, vind och andra förnybara energikällor.

Vad gäller infrastruktur erbjuder ÅF lednings- och projektledningskompetens för stora projekt inom de flesta samhällssektorer, framför allt vägar, järnvägar och byggnader. Företaget har spetskompetens inom en rad olika områden, till exempel arkitektur, buller, vibration, akustik, lighting och miljö generellt.

ÅFs speciella styrka är förmågan att kunna koppla samman och kombinera kompetenser och erfarenheter från olika sektorer och marknadssegment till gränsöverskridande och nytänkande lösningar som gagnar kunder inom alla branscher.

FOKUSOMRÅDE HÅLLBARHET HÅLLBARA LÖSNINGAR

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

Ett unikt nätverk med kompetenser

ÅF har drygt 9 000 högt kvalificerade medarbetare. Därtill har företaget tillgång till ett nätverk av 28 000 ingenjörer och specialister som fungerar som ett enastående resurscentrum. Här ingår egna företagare, akademiker, alumninätverk samt fristående ingenjörer och forskare. I kombination med ÅFs egna medarbetare ger detta nätverk unika möjligheter att erbjuda kunderna den bäst lämpade konsulten för varje uppdrag. Alla konsulter som ÅF anlitar för uppdrag är kvalitetssäkrade i tre steg vilket skapar trygghet för kunden. Nätverket växer konstant. ÅFs samlade nätverk täcker in de flesta tänkbara ingenjördiscipliner. Det gör att vi kan erbjuda en lösning inom alla områden.

Verksamheten i fyra divisioner

ÅF har uppdrag över hela världen och är för närvarande aktivt i över 100 länder. Projekten har olika inriktning och storlek och kräver insatser som är skräddarsydda för respektive kund. För att skapa maximal effektivitet bedrivs ÅFs verksamhet i fyra specialiserade divisioner – Industry, Infrastructure, International och Technology.

Effektivt samarbete

Divisionerna samarbetar tätt för att alltid kunna erbjuda de bästa lösningarna och de starkaste teamen till kunderna. Den huvudsakliga inriktningen på varje enskilt projekt avgör vilken division som tar det övergripande ansvaret. Läs mer om divisionerna i förvaltningsberättelsen på sidan 30.

9 133

HÖGT KVALIFICERADE
MEDARBETARE

28 000

INGENJÖRER I NÄTVERKET

Divisioner	Industry	Infrastructure	International	Technology
Andel av omsättning	39%	36%	10%	15%
Tillväxt	+7%	+30%	-7%	+8%

Bred och stabil kundbas

Under 2016 hade ÅF över 42 000 uppdrag för 11 000 kunder i över 100 länder. Denna stora spännvidd skapar stor riskspridning och den breda kundbasen ger möjligheter till kompletterande och utvidgade affärer. Den stora variationen på uppdrag och olika typer av utmaningar ger ett kontinuerligt kompetenstillskott till ÅFs verksamhet. Cirka två tredjedelar av projekten avser privata företag. Av de tio största kunderna är sju kopplade till det privata näringslivet, tre avser den offentliga sektorn. De tio största kunderna står sammanlagt för 33 procent av koncernens omsättning.

Ansvarsfulla affärer

ÅF arbetar målmedvetet med att effektivisera resandet i tjänsten och vid arbetspendling så att utsläppen av växthusgaser minskar. Vi vill agera som en hållbar partner gentemot våra kunder. Därför har ÅF etablerat ett mål för CO₂-utsläppen. Utsläppen per medarbetare ska halveras fram till 2030 med 2016 som basår. Målet ska nås genom att vi reser mer klimatsmart.

VIKTOR SVENSSON
CHEF DIVISION TECHNOLOGY

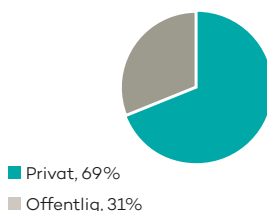
”

”Vi arbetar branschöverskridande och kan på ett innovativt sätt se gemensamma nämnare för hur våra kunder kan nyttja digitaliseringen för att förnya produkter, processer eller sin produktion. Att ligga i framkant digitalt är avgörande för våra kunder när de stärker sin konkurrenskraft.”

ÅFS TIO STÖRSTA KUNDER

AB Volvo	GE
Astra Zeneca	Scania
Avinor	Trafikverket
Ericsson	Vattenfall
Försvarets materielverk (FMV)	Volvo Cars

PRIVAT – OFFENTLIG



FOKUSOMRÅDE HÅLLBARHET ANSVARFULLA 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).

Våra medarbetare är en viktig framgångsfaktor

ÅFs konkurrenskraft är direkt kopplad till vår attraktivitet som arbetsgivare. Det är ett kontinuerligt arbete som börjar inifrån verksamheten och som resulterar i att vi kan attrahera de mest talangfulla medarbetarna. På så sätt säkrar vi att våra kunder kan få de mest innovativa och hållbara lösningarna. Det övergripande målet är att vara en attraktiv arbetsgivare där medarbetarna bidrar till en hållbar samhällsutveckling.

ONE ÅF – avgörande för vår tillväxt

Med ÅFs tillväxtstrategi följer en hög förvärvs- och rekryteringstakt, vilket i sin tur ställer höga krav på vår organisation att både hitta samt behålla och utveckla de bästa talangerna. Vi arbetar därför fokuserat med kompetensförsörjning och ledarutveckling. Vi har de senaste tre åren förvärvat 30 verksamheter, vilket betyder att drygt 2 300 nya medarbetare har blivit en del av ÅF genom förvärv.

Ett av de viktigaste målen för vårt HR-arbete är därför att skapa en sammanhållen organisation under ett varumärke. Vi har en företagskultur med en gemensam syn på ledarskap och karriärutveckling som spänner över lands- och divisionsgränser. Detta är en ständigt pågående process, starkt driven av vår snabba tillväxt.

Fokus på mångfald och inkludering

Som ett snabbt växande företag är ÅF ständigt på jakt efter en mångfald av talanger som kan bidra till innovationskraft hos såväl kunder som i samhället i stort. För att öka mångfalden inom företaget finns ramverket EVEN ODDS inom vilket ett antal aktiviteter drivs. Ett övergripande mål för ÅF är att skapa bättre balans mellan könen, såväl bland konsulter som

chefer. Ett delmål är att vi år 2020 ska vara 30 procent kvinnor på alla nivåer inom ÅF. 2016 utgjorde andelen kvinnor 25 procent på ÅF och av nyrekryteringarna under samma period utgjorde andelen kvinnor 29 procent.

Ladies' Month ger resultat

Ladies' Month är en årlig rekryteringsaktivitet som innebär att det under en specifik månad skrivs anställningsavtal enbart med kvinnor. Under 2016 rekryterades 53 kvinnor inom detta projekt. Värt att notera är också att ansökningarna från kvinnor ökade med 230 procent under årets Ladies' Month jämfört med motsvarande månad 2013 – året innan kampanjen startade.

På Jonas Wiströms initiativ startades nätverket ÅFs HeForShe som är en del av vår jämställdhetssatsning och har en enda fråga på agendan, att säkerställa att det blir fler kvinnor på alla positioner inom ÅF.

ÅFs projekt New Immigrated Engineers tar fart

Satsningen på att rekrytera fler nyanlända ingenjörer för att tillföra ÅF värdefull kompetens har fallit väl ut. Förutom att mångfald och inkludering är en viktig del i alla våra rekryteringsprocesser så har vi

i tillägg en Diversity Coach med den specifika uppgiften att öka mångfalden på ÅF. Under 2016 påbörjade ett flertal utrikesfödda ingenjörer sin praktik på ÅF.

Nyfikenhet och kunskap som gör skillnad

ÅF skapar möjligheter för medarbetarna att växa som individer och som del av ett lag. Det är en förutsättning för att göra verksamheten ännu starkare, mer produktiv och ytterligare framgångsrik. På ÅF arbetar vi för att göra skillnad – framtiden är ett resultat av vad vi åstadkommer idag. Drivkraften att åstadkomma detta kommer från den nyfikenhet och kunskap som präglar alla våra medarbetare.

För att kunna attrahera och behålla de bästa talangerna krävs ett starkt varumärke som speglar det moderna och innovativa företag som ÅF är idag. Det har ÅF, vilket visar sig gång på gång i olika undersökningar.

Favorit bland unga ingenjörer – igen!

För fjärde året i rad rankas ÅF på toppnivå bland unga, yrkesverksamma ingenjörer i Sverige på Universums lista. Vi placerade oss på förstaplatsen bland civilingenjörerna och kom som nummer två bland



ZAIN NADRA



”Jag och min man kom till Sverige från Syrien för två år sedan. Jag är utbildad maskiningenjör. Via ÅFs Diversity Coach fick jag en praktikplats och möjligheten att ta mina första steg in i framtiden. Jag får arbeta med det jag har kompetens för och möjlighet att visa vad jag går för professionellt. Mina arbetskamrater hjälper mig och är väldigt trevliga. Vi pratar svenska så att jag ska lära mig språket snabbare. Det här är en viktig chans för mig att komma tillbaka till arbetsmarknaden och nu är jag anställd på ÅF.”

Maskiningenjör, ÅFs New Immigrated Engineers projekt



PÄR LUNDBERG



”Kulturen sitter inte i väggarna – kultur handlar om människor. Hos oss på ÅF är det fantastiska människor som vill vinna som ett lag. För mig som chef innebär det konkret att vi från början rekryterar medarbetare som delar vår vision och våra värderingar. Det handlar också om att ge feedback och uppmuntra rätt drivkrafter samtidigt som vi både vågar göra fel och ta ansvar.”

Business Area Manager, Systems Management

högskoleingenjörerna. Undersökningen visade att 96 procent känner till ÅF och att de tillfrågade lyft fram följande aspekter som de viktigaste i valet av arbetsgivare; en ledare som stöttar utvecklingen, ett utmanande arbete och att företaget har spännande tjänster.

ÅF lockar i Teknisksprånget

Tekniksprånget är ett nationellt initiativ som Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA) driver på uppdrag av regeringen med syfte att stimulera intresset för ingenjörsutbildningarna, inte minst bland kvinnor. De ungdomar som antas erbjuds en fyra månader lång praktik hos de deltagande företagen. ÅF har deltagit i Teknisksprånget under tre år. Erfarenheterna visar att vi är en populär arbetsgivare som får många ansökningar. Noterbart är också att vi har en högre andel kvinnor som söker än genomsnittet. Under 2016 deltog 250 arbetsgivare i Teknisksprånget och 3 000 ansökningar gjordes. Av dessa ville 442 personer praktisera på ÅF och andelen kvinnor som valde ÅF var hög – 44 procent. Under 2016 har sex praktikanter arbetat hos ÅF.

”Har du funnit ditt kall?”

Under 2016 genomfördes för andra året i rad högskoleturnén ”Har du funnit ditt kall?”. Tanken bakom denna aktivitet är att ge studenterna en inblick i vad som driver ÅF och några av Sveriges största idrottsstjärnor. Medarbetare från ÅFs olika teknikområden presenterar sina verksamheter och Charlotte Kalla och Susanna Kallur berättar om vilka drivkrafter som krävs för idrott på absolut toppnivå.

ÅF Future Talent

I början av 2016 lanserades ett nytt studentprogram – ÅF Future Talent. Det har i år 18 deltagare från tre olika länder –

Sverige, Finland och Spanien. Programmet pågår under tre terminer med start under deltagarnas fjärde år på universitetet. Deltagarna får lära känna ÅFs verksamhet via föreläsningar, workshops och studiebesök, de får en ÅF-mentor och chans att bygga egna nätverk. De uppträder som ambassadörer för ÅF på sitt lärosäte och utbildningen avslutas genom att genomföra sina examensarbeten hos ÅF.

Utbildningar via ÅF Academy

ÅF Academy är vår utbildningsplattform som erbjuder en mängd olika kurser och utbildningar – från grundutbildning av nya konsulter till specialanpassade vidareutbildningar. Genomgående är att de genomsyras av våra värderingar och en grundsyn på gott affärsmannaskap. En viktig dimension av ÅF Academy är att deltagarna vidgar sitt nätverk inom företaget vilket är till nytta i det dagliga arbetet och ökar möjligheterna till nya affärer. En av de viktigaste utbildningarna är vår introduktionsutbildning, Välkommen till ÅF, som är obligatorisk för alla nya medarbetare.

Utveckling av chefer

Förutom att vara kunniga inom sitt teknikområde behöver ÅFs chefer även vara affärsmässiga säljare samt kommunikativa och motiverande ledare som bygger starka team. Därför genomgår alla nytillträdde chefer en chefsutbildning som spänner över områden som ledarskap, ekonomi och försäljning.

Nytt ledarprogram riktat till mellanchefer

Under 2016 har ÅF tagit fram ett nytt ledarprogram riktat till mellanchefer med fokus på att leda team och förändring. Programmet har mottagits positivt och kommer rullas ut till en större målgrupp under 2017. Under året har vi även genomfört ett ledarskapsprogram riktat till

kvinnor med syftet att utveckla och stärka utvalda kvinnor med ledarpotential. Programmet kombinerar lärande med erfarenhetsutbyte och alla deltagare erbjuds en senior mentor.

Senior ledarutveckling

För seniora ledare arrangeras vartannat år Business Executive Leadership Programme i samarbete med Stockholm School of Economics Executive Education. Programmet sträcker sig över ett år och fokuserar på strategi, internationellt ledarskap och kommunikation.

Specialistutbildningar

ÅF är det bolag i Sverige som har flest certifierade projektledare. ÅF Academy utbildar kontinuerligt för certifiering enligt bland annat den europeiska standarden IPMA (International Project Management Association). ÅF Nuclear Academy är en utbildningssatsning som möter de ökande kraven på kompetens från myndigheterna och kärnkraftsindustrin. ÅFs certifieringsutbildningar är även öppna för kunder och andra intressenter.

Obligatorisk hållbarhetsutbildning

Alla medarbetare på ÅF genomgår en obligatorisk utbildning i hållbarhet. Utbildningen är uppbyggd kring FN:s Global Compact Principer och ger en grundläggande förståelse för hållbarhetsfrågor.

FOKUSOMRÅDE HÅLLBARHET ATTRAKTIV ARBETSGIVARE

En avgörande faktor för ÅFs framgång är våra medarbetare. ÅF attraherar enastående medarbetare med stort engagemang. Ett bra samarbete är viktigt för att kunna utveckla innovativa branschövergripande lösningar.



Vi har satt fokus på följande områden för att öka ÅFs attraktivitet som arbetsgivare.

Ökad andel kvinnor

HR-arbetet inriktas på jämlika rekryteringar till chefspositioner och att generellt öka andelen sökande kvinnor till ÅF. År 2020 ska 30 procent av alla anställda vara kvinnor. Andelen kvinnor inom företaget var vid utgången av året 25 procent, jämfört med 23 procent 2015.

Medarbetartillfredsställelse

Många faktorer påverkar engagemanget på arbetet. Genom löpande aktiviteter och insatser strävar vi efter att öka medarbetar-engagemang. Under 2015 genomfördes en fullskalig medarbetarundersökning som visade på en stabil hög nivå, 67 procent. Nästa mätning genomförs 2017.

Förtroende för ÅFs ledare

ÅFs chefer ska utöva ett ledarskap som präglas av affärsmannaskap och ett inkluderande förhållningssätt. Genom utbildning och praktiskt ledarskap ska förtroendet för ÅFs ledare stärkas. I 2015 års medarbetarundersökning uppmättes ett ledarskapsindex på 69 procent. Nästa mätning genomförs 2017.

Nolltolerans mot diskriminering

Medarbetarundersökningen och visselblåsarfunktionen är viktiga instrument för att motverka diskriminering och mobbning. Alla tendenser till felaktiga beteenden kan direkt motverkas. Antalet diskrimineringsärenden mäts i vår medarbetarundersökning och minskar stadigt. Konkreta handlingsplaner och uppföljningsprocesser har upprättats och måluppfyllelsen kommer kontinuerligt att mätas under de kommande åren.

30%

År 2020 ska 30 procent av alla anställda vara kvinnor

EMMA CLAESSION

”

”Vi vill öka andelen kvinnor på ÅF. Vi gör det för att vi tror att det är mer lönsamt, inte bara för oss, men också för våra kunder.”



HR- och kommunikationsdirektör



MIGUEL ANGEL HERNANDEZ

”

”Jag leder ett team på 30 personer som huvudsakligen arbetar med projekt i centrala och södra Asien. I dessa områden finns än idag många invånare som inte har tillgång till elektricitet. Och när den finns, är den ofta av dålig kvalitet med ständiga avbrott som stör användarna. Vi utvecklar lösningar som ökar tillgängligheten på el och därmed förbättrar livsvillkoren för dessa människor. Det känns som en väldigt meningsfull uppgift för mig och min grupp.”

Chef för Smart Grids and Utility Solutions vid ÅF i Spanien

ANN GRANBERG

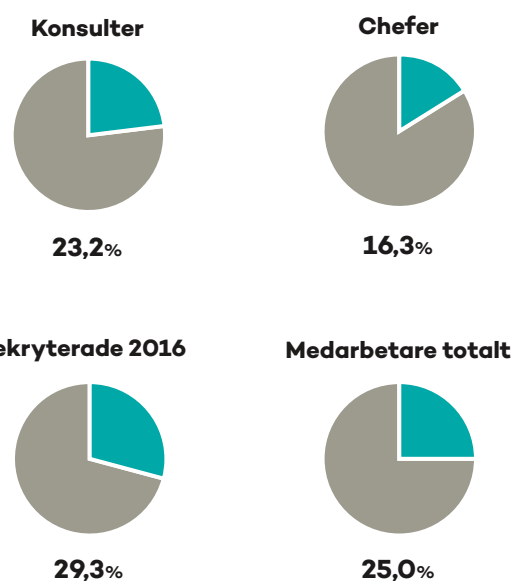


”Digitaliseringen påverkar också våra arbetsmetoder och de kompetenser vi rekryterar. Rent konkret har det för vår del inneburit att vi nu även utvecklar tjänster och användbara upplevelser till stor del, inte bara produkter, vilket är oerhört spännande. Det krävs ett mycket mer holistiskt tänkande idag, vilket är jättebra då det gynnar både användare och samhället. Övergången från dagens sätt att driva företag och utveckla produkter, till ett mer cirkulärt system, där våra kunder (men även vi själva!) måste tänka om, kommer att fortsätta att påverka vår bransch mycket. Vi har en otroligt spännande tid framför oss!”

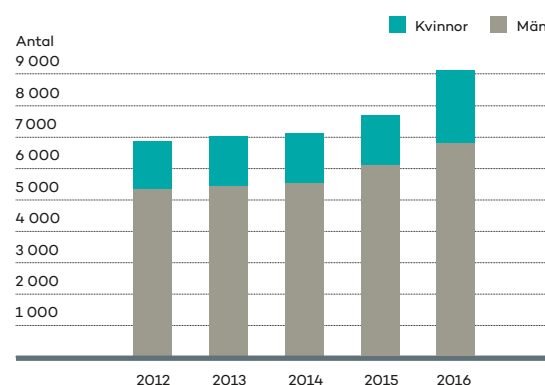
Market Area Manager, Industrial Design and Technical Communications

KÖNSFÖRDELNING 2016¹⁾

Kvinnor Män



ANTAL MEDARBETARE ALLA ANSTÄLLNINGSFORMER

MEDELÅLDER²⁾

ÅR	2016	2015	2014	2013	2012
	41,2	41,3	41,1	41,3	41,1

SJUKFRÅNVARO²⁾

%	2016	2015	2014	2013	2012
	2,7	2,5	2,2	2,1	2,0

ANSTÄLLNINGSTID¹⁾

%	0–2 år	2–5 år	5–10 år	10–20 år	>20
	35,6	27,6	19,2	11,2	6,4

ÅLDSFÖRDELNING²⁾

%	2016 män	2016 kvinnor	2015 män	2015 kvinnor
–29	13,0	5,9	13,0	5,5
30–39	22,4	8,8	23,0	7,9
40–49	18,3	5,8	19,3	5,9
50–59	13,6	3,2	13,4	2,7
60–	8,0	1,0	8,4	0,9
Totalt	75,3	24,7	77,1	22,9

UTBILDNING¹⁾

%	2016	2015	2014	2013	2012
Post examina licensiat eller doktor	2,9	3,1	3,8	3,5	3,7
Akademisk examen	62,0	60,8	59,7	59,5	57,4
Annan eftergymnasial utbildning	18,2	17,6	16,1	15,8	15,6
Gymnasial utbildning (inkl. grundskola)	17,0	18,5	20,4	20,3	23,3

KOMPETENSUTVECKLING

Antal utbildningstimmar per genomsnittligt årsanställd, totalt	2016	2015	2014
Utbildningstimmar	253 744	212 754	219 745
Genomsnittligt antal årsanställda	8 115	7 453	6 887
Antal utbildningstimmar/årsanställd	31	29	32

¹⁾ Alla tillsvidareanställda och provanställda

²⁾ Alla anställningsformer



DIGITALISERING

GRUVINDUSTRIEN EFFEKTIVISERAS

Genom att operera med förarlösa maskinflottor i gruvor vinner man många fördelar. Driften blir effektivare. Maskinerna kan programmeras att arbeta optimalt och slits inte så hårt. Det krävs färre operatörer och dessa sitter i ett luftkonditionerat kontrollrum på marknivå.

Sandvik är världsledande inom detta område med sitt AutoMine-system. ÅF spelar en viktig roll genom att leverera applikationerna för ordergivning, trafikkontroll, övervakning och optimering av de underjordiska fordonen.

UTMÄRKELSE

ÅF vinner Svenska Ljuspriset för Kings Stockholmskontor. Det prestigefyllda Svenska Ljuspriset har tilldelats ÅF Lighting för spelutvecklingsföretaget Kings nya Stockholmskontor.

INFRASTRUKTUR

PROJEKTERING AV NY SPÅRVÄG I LUND

I Lund planeras en 5,5 km lång spårvagnslinje genom staden. ÅF deltar aktivt som projekterande konsult i projekt Spårväg Lund C – ESS (European Spallation Source). Arbetet för ÅF tar avstamp i en utvärdering av nya tekniska system som bygger på en internationell kartläggning av den senaste utvecklingen.

Projekteringsarbetet omfattar spår, el, signal, kontaktledningar, tele, kanalisation, mark, gata, gestaltning, ljud och vibrationer, geoteknik samt trafik. ÅF ansvarar också för den övergripande projekteringsledningen.



Läs fler spännande och hållbara case i Green Advisor Report 2016. www.afconsult.com



Visionsbild S:t Laurentiigatan i Lund.



LIGHTING

LYSANDE BELÖNING I NORGE

The Well i Oslo är Nordens största spa och badhus. Genom att kreativt utnyttja möjligheterna att variera belysningen i anläggningen skapas lugn, harmoni och välbefinnande hos besökaren. Ett avancerat kontrollsystem styr över 70 olika typer av armaturer.

ÅF är arkitekten bakom denna totala ljusupplevelse som belönats med Norwegian Lighting Award 2016 för bästa inomhusbelysning. Juryn framhöll i sin motivering att "... varje rum och zon har sin identitet genom en ljusdesign som påverkar besökarna på olika sätt i de skilda delarna av anläggningen."

”

... varje rum och zon har sin identitet genom en ljusdesign som påverkar besökarna på olika sätt i de skilda delarna av anläggningen.”



UTVECKLING INOM FORDONSINDUSTRIEN

SJÄLVKÖRANDE FORDON OCH FORSKNING FÖR SÄKRARE TRAFIK

Färre trafikolyckor, bättre utnyttjande av vår infrastruktur, minskad trängsel på vägarna samt reducerade utsläpp. Det är de viktigaste drivkrafterna bakom de satsningar som för närvarande görs på självkörande fordon och aktiv säkerhet.

ÅF är engagerade inom ett antal forskningsprojekt som berör detta framtidsområde. Utmaningarna är stora och många pusselbitar måste passas samman innan helt självkörande fordon utan mänsklig inblandning blir verklighet. Lösningarna kräver kunskap inom såväl sensorteknik, datafusion, machine learning, big data och intelligent kartteknik. ÅF med sitt multidisciplinära kunnande matchar väl den behovsbeskrivningen.

UTMÄRKELSE

ÅF har tilldelats SJ:s diplom för klimatsmart resande för att målmedvetet och långsiktigt drivit ett konsekvent miljöarbete och på så sätt skapat ett hållbart resande inom företaget.

Ökat resultat och fortsatt tillväxt

Styrelsen och verkställande direktören för ÅF AB (publ), organisationsnummer 556120-6474 avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för verksamhetsåret 2016. ÅF AB, med säte i Stockholm, är moderbolag i koncernen.



ÅF vinner Svenska Ljuspriset för KINGS Stockholmskontor.

Nettoomsättning och resultat

Under året uppgick nettoomsättningen till 11 070 (9 851) MSEK. Tillväxten uppgick till 12,4 procent, varav 2,9 procentenheter var organisk. Valutaomräkningseffekterna påverkade tillväxten marginellt.

Justerat för jämförelsestörande poster uppgick rörelseresultatet och rörelsemarginalen till 964 (832) MSEK respektive 8,7 (8,4) procent. Det underliggande rörelseresultatet ökade därmed med 16 procent.

I syfte att öka lönsamheten har det under året genomförts ett kostnadsbesparings- och effektiviseringsprogram, i huvudsak relaterat till division Industry, men även till division Technology och moderbolaget. Kostnaden för detta program uppgick till 25 MSEK och den årliga besparingseffekten till 38 MSEK. Under året har koncernen erhållit en återbetal-

ning avseende en justering av tidigare års betalda pensionspremier uppgående till 22 MSEK. Därutöver har justeringar av bedömningen av storleken på framtida villkorade köpeskillingar gjorts, vilket medfört en positiv resultateffekt på 6 MSEK. Ovanstående poster uppgick till netto 2 MSEK. Inklusive dessa uppgick rörelseresultatet och rörelsemarginalen till 965 (839) MSEK respektive 8,7 (8,5) procent. Jämförelsestörande poster föregående år uppgick till 7 MSEK.

Året innehöll två arbetsdagar fler jämfört med föregående år. Debiteringsgraden uppgick till 77,6 (76,9) procent. Resultat efter finansiella poster uppgick till 923 (799) MSEK och resultatet efter skatt uppgick till 711 (609) MSEK. Resultatet per aktie var 9,32 (7,81) kronor.

Förvärv och avyttringar

Sedan årets början har 15 verksamheter förvärvats, vilka på helårsbasis förväntas bidra med en omsättning om cirka 1 500 MSEK.

Under året förvärvades Reinertsens verksamhet inom infrastruktur i Norge och Sverige samt dess svenska verksamhet inom kemi och petrokemi samt processindustri i Sverige.

I slutet av året förvärvades Edy Toscano, ett ledande ingenjörskonsultföretag i Schweiz. Genom förvärvet lägger ÅF till infrastruktur till sin verksamhet i Schweiz och blir ett av de största ingenjör- och konsultbolagen i Schweiz.

I linje med ÅFs ambition att öka närvaron i Danmark förvärvades Midtconsult, som kommer att ingå i koncernen från och med 1 januari 2017. Bolagets främsta marknad är inom byggnads- och fastighetssektorn, men det växer även inom infrastruktursektorn.

Kassaflöde och finansiell ställning

Under året ökade nettolåneskulden med 812 till 2 298 (1 486) MSEK. Kassaflöde från den löpande verksamheten minskade nettolåneskulden med 622 MSEK. En växande affär mot sektorer med längre betalningstider har lett till en större rörelsekapitalbindning, vilket reducerat kassaflödet från den löpande verksamheten. Utbetalad utdelning om 292 MSEK, återköp av aktier om 128 MSEK och utbetalda köpeskillingar om 917 MSEK ökade nettolåneskulden.

ÅF har den 14 mars 2016 emitterat ett seniort icke-säkerställt obligationslån om totalt 500 MSEK. Obligationslånet har en rörlig ränta om tre månader STIBOR +135 bp och en löptid av 3 år med ett slutligt förfalldatum den 21 mars 2019. Obligationslånet är noterat på Nasdaq Stockholm. Koncernen har därmed utestående obligationslån uppgående till 1 200 MSEK.

Koncernens likvida medel uppgick vid periodens slut till 329 (264) MSEK och outnyttjade kreditfaciliteter, inklusive

likvida medel, uppgick till 939 (842) MSEK. Eget kapital per aktie var 60,19 (54,46) kronor. Soliditeten uppgick till 45,1 (50,9) procent. Det egna kapitalet uppgick till 4 697 (4 230) MSEK.

Verkställande direktör

I oktober meddelade VD Jonas Wiström styrelsen sin avsikt att under 2017 lämna VD-posten. Styrelsen i ÅF har i januari 2017 utsett Jonas Gustavsson till ny VD och koncernchef, med tillträde den 1 april. Jonas Gustavsson har varit chef för Sandvik Machining Solutions sedan 2013 och har dessförinnan haft olika ledande positioner inom Sandvik sedan 2008. Han var Vice President Operations i Rotax 2002–2007 och hade olika ledande positioner inom Bombardier 1997–2002 och på ABB 1995–1997. Han är svensk medborgare, född 1967, och utbildad civilingenjör. Jonas Wiström kommer att lämna sin post som VD i samband med att ny VD tillträder.

Moderbolaget

Moderbolagets rörelseintäkter för året uppgick till 658 (574) MSEK och avser främst koncerninterna tjänster. Resultatet efter finansnetto blev 522 (599) MSEK. Likvida medel uppgick till 62 (92) MSEK. Bruttoinvesteringar i anläggningstillgångar var 49 (27) 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.

Medarbetare

Genomsnittligt antal årsanställda uppgick till 8 115 (7 453). Totalt antal anställda vid periodens slut var 9 133 (7 852), varav 6 916 (6 455) i Sverige och 2 217 (1 397) 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 2016 stärkte ÅF ytterligare sin ställning som attraktiv arbetsgivare. I Universums årliga mätning, som är Sveriges största bland unga yrkesverksamma ingenjörer (2 395 svarande civilingenjörer), placerade sig ÅF på en förstaplats 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 och ett antal digitala kampanjer för att både sprida varumärket, men också fylla det med innehåll om vad ÅF gör. ÅF strävar även efter en balanserad könsfördelning. ÅF bedriver ett aktivt mångfalds- och jämställdhetsarbete inom ramen för EVEN ODDS. Under 2016 genomfördes ett antal event på olika ÅF-kontor för att locka fler kvinnor till ÅF. ÅF genomförde också ett talangprogram för lovande kvinnliga ledare inom organisationen. Andelen kvinnliga medarbetare i ÅF ökade under 2016. Vid årsskiftet var andelen kvinnliga konsulter i koncernen 23,2 (21,5) procent. Andelen kvinnor i företaget var vid utgången av året 25,0 (23,2) 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.

Långsiktiga incitamentsprogram

Vid årsstämman 2016 fattades ett beslut om ett konvertibelprogram för anställda nyckelpersoner i ÅF. Programmet innebär att ÅF AB upptog en personalkonvertibel om nominellt högst 200 MSEK genom emission av konvertibler. Konvertiblerna kan lösas in mot aktier till en förutbestämd kurs på 170,20 mellan den 14 juni 2019 och den 13 mars 2020. Konvertibler till ett nominellt värde av 142 MSEK tecknades vilket motsvarar 834 488 aktier. Bolaget har återköpt 834 488 aktier i syfte att neutralisera utspädningseffekten som en konvertering annars skulle innebära.

Riktlinjer för ersättningar till koncernledningen

De av årsstämman beslutade riktlinjerna för 2016 framgår av not 6. Styrelsen föreslår att årsstämman 2017 fattar beslut om att principerna för ersättningar och övriga anställningsvillkor för koncernledningen för 2017 är i överensstämmelse med de under 2016 gällande principerna, med ändringarna att bestämmelser om pensionsålder utelämnas från riktlinjerna och att uppsägningstiden och avgångsvederlaget för VD anges vara 12 plus 12 månader. För VD finns även ett särskilt incitamentsprogram knutet till bolagets tillväxtmål fram till år 2020. Ersättningsstorlek är beroende av aktiekursens utveckling mellan första kvartalet 2017 och första kvartalet 2021.

Bolagsstyrning

ÅF upprättar bolagsstyrningsrapporten som en från den legala årsredovisningen skild handling. Denna återfinns på sidorna 81–85.

Utdelning

Styrelsen föreslår en utdelning för år 2016 på 4,50 (3,75) kronor per aktie.

Förväntningar inför 2017

ÅF bedömer att marknadsutsikterna är något mer positiva jämfört med samma period föregående år. Marknaden inom väg och järnväg, byggnadssektorn, fordons- och läkemedelsindustrin bedöms vara fortsatt stark och för den svaga energi-, gruv- och stålindustrin noteras tecken på en stabilisering. Efterfrågan på digitala lösningar bedöms vara fortsatt stark inom alla branscher.

Förslag till vinstdisposition

Till årsstämmans förfogande står fria vinstmedel 4 192 150 358 kronor. Styrelsen och verkställande direktören föreslår att dessa vinstmedel disponeras enligt följande:

Till aktieägarna utdelas	
4,50 kronor per aktie	349 699 514
Balanseras i ny räkning	3 842 450 844
Summa	4 192 150 358

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

Fyra divisioner

DIVISION INDUSTRY

Marknaden för investeringar inom industrin förbättrades successivt under året. Dock kvarstår skillnaden i efterfrågan mellan olika branscher. Inom fordon, livs- och läkemedel och generellt inom industriell automation och robotteknik har efterfrågan varit stark under hela året medan efterfrågan från många normalt konsultkrävande branscher har varit vikande under året, såsom kärnkraft, gruvindustri, olja och gas samt till viss del även stålindustrin. Tecken på en stabilisering i efterfrågan från dessa branscher har dock noterats under det senaste halvåret.

Sammantaget har därför marknaden förbättrats och efterfrågetrenden är positiv. Bland annat ökar antalet förfrågningar på större projektåtaganden, där ÅF med sin

erfarenhet och kompetens att driva stora projekt är väl positionerad att möta kundernas behov.

Tillväxten uppgick till 7,0 procent, varav 2,1 procentenheter var organisk. ÅF fortsatte att stärka sin position inom livs-, läkemedels- och fordonsindustrin och har genom förvärvet av den norska energiteknikkonsulten Solid Engineering förstärkt sin ställning inom transmissionsområdet. Därutöver förstärktes erbjudandet inom kemi och petrokemi samt processindustrin genom förvärvet av Reinertsens verksamhet.

Både rörelseresultat och rörelsemarginal ökade och uppgick till 403 (371) MSEK respektive 9,1 (8,9) procent.



Divisionschef Industry:

Per Magnusson

Hemmamarknader: Sverige, Norge och Danmark

Övriga marknader: Pågående projekt i över 60 länder

DIVISION INFRASTRUCTURE

I Skandinavien är efterfrågan på ingenjörstjänster inom infrastruktur fortsatt hög. De offentliga investeringarna ligger kvar på höga nivåer i både befintlig och ny infrastruktur, uppgradering av sjukhus samt inom hållbara investeringar för drift av fastigheter. ÅF har en hög kompetens och en stark position inom dessa växande sektorer.

Divisionen fortsätter att kombinera en stark tillväxt med hög lönsamhet och fortsätter att ta marknadsandelar i både Sverige och Norge, som är koncernens största infrastrukturmarknader. Tillväxten var 29,7 procent, varav 7,6 procentenheter var organisk.

I Norge fortsätter divisionen att växa med en ökning på drygt 50 procent, framför allt drivet av förvärv. I början av året samlade ÅF och den norska teknikonsulten Reinertsen sina verksamheter inom infrastruktur, bygg och installationer i ett samägt bolag. I det tredje kvartalet tog divisionen nästa steg och förvärvade bolaget till 100 procent. Verksamheten har cirka 400 med-

arbetare som är lokaliserade i Trondheim, Oslo, Bergen, Lilleström och Sandefjord.

Under året förvärvades arkitektbolaget Sandellsandberg, vilket innebar att ÅF fått ett ännu starkare erbjudande inom allt från enskilda bostadsprojekt till hela stadsdelar. Förvärvet kompletterar ÅFs befintliga verksamhet inom industridesign, ljusarkitektur och landskapsarkitektur som nu uppgår till totalt drygt 250 medarbetare.

Rörelseresultat ökade till 427 (347) MSEK och rörelsemarginalen uppgick 10,5 (11,0) procent. Några av framgångsfaktorerna är en stark underliggande marknad, tillväxt och divisionens förmåga att driva såväl mindre som stora och komplexa projekt. Sedan tidigare driver division Infrastructure ett antal betydande projekt som utbyggnaden av Gardermoen i Norge, Förbifart Stockholm och Västlänken i Göteborg. Vidare är ÅF, tillsammans med Tyréns, ansvarigt tekniskt konsultföretag för Ostlänken, etapp 1.



Divisionschef Infrastructure:

Mats Pålsson

Hemmamarknader: Sverige, Norge och Danmark

NYCKELTAL	DIVISION INDUSTRY ¹⁾		DIVISION INFRASTRUCTURE		DIVISION INTERNATIONAL ¹⁾		DIVISION TECHNOLOGY	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Nettoomsättning, MSEK	4 437	4 147	4 082	3 147	1 098	1 179	1 736	1 601
Rörelseresultat, MSEK	403	371	427	347	58	82	162	125
Rörelsemarginal, %	9,1	8,9	10,5	11,0	5,3	7,0	9,3	7,8
Genomsnittligt antal årsanställda	3 177	3 204	2 977	2 254	844	893	995	983

¹⁾ Ovanstående historiska siffror är justerade i enlighet med de organisationsändringar som genomfördes per 1 januari 2016.

**Divisionschef International:**

Roberto Gerosa

Hemmamarknader: Schweiz, Finland och Tjeckien**Övriga marknader:** Pågående projekt i över 80 länder**DIVISION INTERNATIONAL**

Marknaden för energiprojekt på divisionens hemmamarknad Europa har varit fortsatt svag. Däremot fortsätter efterfrågan att utvecklas positivt i Sydostasien och Afrika.

Befolkningstillväxt och urbanisering driver efterfrågan på kraftproduktion och distribution på dessa marknader. Fallande oljepriser har minskat energibolagens investeringsvilja i Mellanöstern, vilket medfört inställda eller uppskjutna projekt i regionen.

I Brasilien har den statligt ägda kärnkraftsoperatören Electronuclear påkallat ett tillfälligt uppehåll av det pågående kärnkraftsprojektet, Angra 3. Orsaken är bristande finansiering och en utredning av inköpsprocessen för samtliga leverantörer. Projektet förväntas återupptas under första halvåret 2017. Projektets uppehåll har för ÅF medfört uteblivna intäkter och omstruktureringskostnader för den lokala verksamheten i Brasilien. Som en effekt av detta men framför allt på grund av den svaga europeiska energimarknaden, minskade division Internationals nettoomsättning med 6,9 procent till 1 098 (1 179) MSEK under året.

Rörelseresultatet uppgick till totalt 58 (82) MSEK och rörelsemarginalen var 5,3 (7,0) procent. Rörelseresultatet har belastats av omstruktureringskostnader, inklusive förändringar i företagsledningen i den tjeckiska verksamheten inom infrastruktur. Dessa tillsammans med nedgången i nettoomsättningen har resulterat i ett minskat rörelseresultat.

I enlighet med ÅFs strävan att stärka sin globala position inom förnybar energi förvärvade ÅF energidivisionen i det spanska ingenjörsföretaget ARIES Ingeniería y Sistemas. Det Madrid-baserade företaget erbjuder konsult och ingenjörstjänster, huvudsakligen inom den globala solenergiemarknaden.

Per den 31 december förvärvade ÅF det schweiziska ingenjörskonsultföretaget Edy Toscano. Bolaget, som är en av de ledande ingenjörskonsulterna i Schweiz inom infrastruktursektorn, har en nettoomsättning på drygt 400 MSEK. Förvärvet är i linje med koncernens strategi att växa på hemmamarknaderna.

**Divisionschef Technology:**

Viktor Svensson

Hemmamarknader: Sverige och Norge**DIVISION TECHNOLOGY**

Marknaden för inbyggda system och digitala lösningar är fortsatt god. Efterfrågan var stark från fordonsindustrin, främst inom tillämpningar inom aktiv säkerhet, autonom körintelligens samt IT-tjänster kopplade till telematik, specialistområden där ÅF idag besitter ledande kompetens i Sverige. ÅF är nu en av Sveriges ledande utvecklingspartners till svensk fordonsindustri.

Efterfrågan från telekomsektorns operatörssida var fortsatt god medan telekommarknaden på leverantörssidan varit svagare. ÅF ser dock fortsatt goda möjligheter att vinna telekomaffärer genom förmågan att kunna komponera så kallade tvärfunktionella konsultteam samt göra kostnadseffektiva outsourcingprojekt.

Tillväxten uppgick till 8,5 procent, varav den organiska tillväxten var 6,9 procentenheter. Tillsammans med ÅFs breda bransch- och samhällskompetens och division Technologys

djupa kunskap i applikations- och systemutveckling för den uppkopplade världen skapas ett unikt erbjudande inom digital transformation för ÅFs kunder.

Inom IT-tjänster ökade divisionen sin affär generellt men särskilt inom den offentliga sektorn, samt inom bank- och finanssektorn. Divisionen har även skapat ett nytt affärsområde och erbjudande inom digital strategirådgivning.

Rörelseresultatet ökade med 30 procent till 162 (125) MSEK, framför allt tack vare en stark efterfrågan, en fortsatt hög debiteringsgrad och det kostnadsreduktionsprogram som genomfördes under 2015. Rörelsemarginalen ökade till 9,3 (7,8) procent.

Under året förvärvades Sjöland & Thyselius, som är verksamt inom försvarsindustrin, telekommunikation, fordonsindustrin och samhällssäkerhet.

ANDEL AV KONCERNENS NETTOOMSÄTTNING

DIVISION INDUSTRY



39%

DIVISION INFRASTRUCTURE



36%

DIVISION INTERNATIONAL



10%

DIVISION TECHNOLOGY



15%

Fortsatt hög totalavkastning

Kursen på ÅFs B-aktie steg med 16 procent under 2016. Aktiens totalavkastning, inklusive återinvesterad utdelning, uppgick till 19 procent och ÅF-aktien gav därmed fortsatt en bättre avkastning än index. Likviditeten i aktien var fortsatt hög under året och översteg snittet för den senaste femårsperioden.

ÅFs B-aktier handlas på Nasdaq Stockholm sedan januari 1986, till och med 2016 på Mid Cap-listan, under beteckningen AF B. Det samlade börsvärdet, inklusive A-aktien, uppgick vid årsskiftet till 12 978 (11 153) MSEK.

ÅF aktien flyttar till Large Cap-listan

En snabb tillväxt i omsättning och resultat har resulterat i god avkastning för aktieägarna och stigande börsvärde. Ett synligt bevis på detta är att ÅFs aktie sedan den

2 januari 2017 handlas på Nasdaq Stockholm Large Cap, börslistan för större företag med ett börsvärde som överstiger en miljard euro.

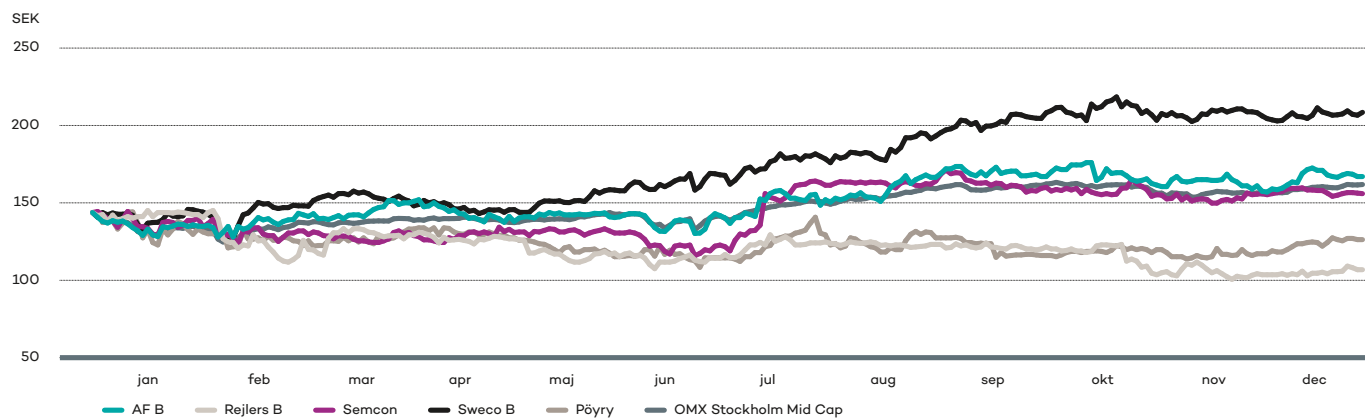
Kursutveckling och omsättning

Aktiekursen för AF B var vid utgången av 2016 167 kronor, en uppgång med 16,2 procent under 2016 vilket är bättre än såväl OMX Stockholm, som steg med 5,8 procent, och midcap-indexet OMX

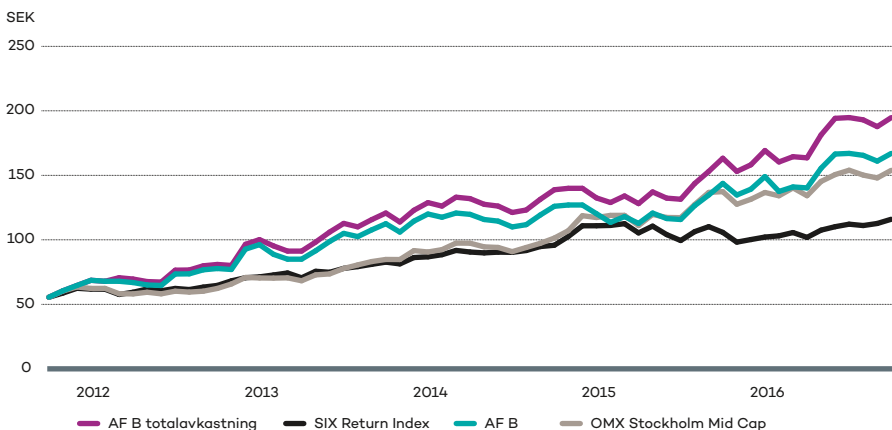
Stockholm Mid Cap, som steg med 12,6 procent under 2016.

AF B-aktiens totalavkastning, det vill säga kursutveckling och återinvesterad utdelning (3,75 kronor), uppgick till 19,3 procent under året medan det återinvesterade indexet SIX Return Index steg med 9,6 procent. Diagrammet nedan visar kursutvecklingen för AF B jämfört med index och några av de viktigaste konkurrenterna.

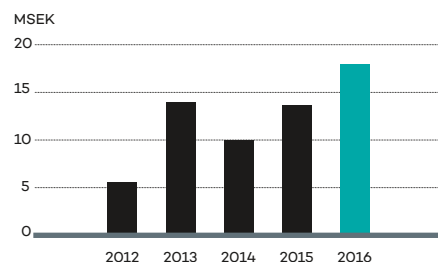
KURSUTVECKLING AF B JÄMFÖRT MED INDEX OCH BRANSCHKONKURRENTER 2016



TOTALAVKASTNING OCH KURSUTVECKLING 2012–2016



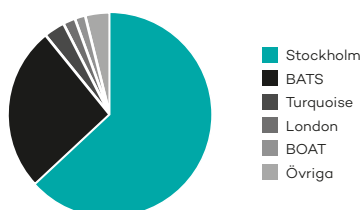
GENOMSNITTLIG DAGSOMSÄTTNING AF B-AKTIE¹⁾



¹⁾ 2012–2015 avser Nasdaq Stockholm, 2016 samtliga handelsplatser.

Under den senaste femårsperioden, 2012–2016, har AF B-aktien givit en totalavkastning på 250,9 procent, jämfört med 108,9 procent för det återinvesterande indexet SIX Return Index. Avkastningen för AF B och SIX Return Index framgår av diagrammet på sidan 32.

FÖRDELNING AV ÅF B-AKTIENS
OMSÄTTNING 2016 PER HANDELSPLATS



Källa: Fidessa

Under 2016 omsattes totalt 19 miljoner aktier (29) på Nasdaq Stockholm, till ett värde av 2 855 (3 437) MSEK. Den genomsnittliga dagliga omsättningen uppgick till 73 824 aktier (114 465), motsvarande 11 (14) MSEK. 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. Även om merparten av handeln i ÅFs B-aktier fortfarande sker i Stockholm, har andelen som handlas på andra marknadsplatser successivt ökat de senaste åren. Omsättningen utanför Nasdaq Stockholm ökade under 2016 till 37 (22) procent av omsättningen i aktien. Totalt handlades aktien på ett tiotal olika handelsplatser och BATS, London och Turquoise stod för merparten av denna omsättning.

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 2016 föreslår styrelsen en utdelning om 4,50 (3,75) kronor per aktie, vilket motsvarar en utdelningsandel om 48 procent och en direktavkastning om 2,7 procent.

Återköp av egna aktier 2016

ÅFs innehav av egna aktier uppgick per den 31 december 2016 till totalt 1 202 750 (476 971) B-aktier. Under året har 49 905 egna aktier använts för matchning av 2012 och 2013 års aktiesparprogram. Konvertering av aktier enligt personakonvertibelprogrammet 2012 och 2013 har ökat antalet B-aktier med 848 460. Under fjärde kvartalet 2016 har 775 684 B-aktier återköpts avseende personakonvertibelprogrammet 2016.

ÄGARE I SVERIGE OCH UTMOLANDS

31 december 2016	Innehav, %
Sverige	68,6
Övriga Norden	4,5
Övriga Europa (exkl. Sverige och Norden)	6,9
USA	19,5
Övriga världen	0,5
Summa	100,0

STORLEK PÅ AKTIEINNEHAV

31 december 2016	Antal aktieägare	Innehav, %
≤ 500	6 475	1,2
501 – 5000	3 002	5,9
≥ 5001	553	92,9
Summa	10 030	100,0

ANALYTIKER SOM BEVAKAR ÅF REGELBUNDET

Namn	Företag
Viktor Lindeberg	Carnegie Investment Bank AB
Staffan Åberg	Handelsbanken Capital Markets
Johan Dahl	SEB Equities
Stefan Wård	Swedbank Markets

NYCKELTAL PER AKTIE

SEK	2016	2015	2014	2013	2012
Aktiekurs 31 december	167,00	143,75	126,00	112,50	77,75
Resultat före utspädning	9,32	7,81	7,16	6,70	5,07
Resultat efter utspädning	9,14	7,63	7,03	6,60	5,01
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	60,19	54,46	51,17	47,33	43,66
Direktavkastning, procent ¹⁾	2,7	2,6	2,8	2,9	3,5
Föreslagen utdelning	4,50	3,75	3,50	3,25	2,75
Börsvärde, MSEK	12 978	11 153	9 734	8 703	6 068

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

¹⁾ Beräknat på föreslagen utdelning.

DE TIO STÖRSTA AKTIEÄGARNA DEN 31 DECEMBER 2016

Ägare	A-aktier	B-aktier	Innehav, %	Röster, %
STIFTELSEN ÅFORSK	3 205 752	7 840 951	14,0	37,0
HANDELSBANKEN FONDER	—	7 027 257	8,9	6,5
SEB INVESTMENT MANAGEMENT	—	6 586 436	8,4	6,2
SWEDBANK ROBUR FONDER	—	5 275 025	6,7	4,9
ZERES PUBLIC MARKET FUND	—	4 196 855	5,3	3,9
CBNY-NORGES BANK	—	3 444 524	4,4	3,2
DIDNER & GERGE FONDER AKTIEBOLAG	—	3 037 273	3,8	2,8
NTC VARIOUS FIDUCIARY CAPACIT	—	2 467 813	3,1	2,3
ÅF AB	—	1 202 750	1,5	1,1
PARETO GLOBAL	—	1 074 504	1,4	1,0
Summa tio största aktieägare	3 205 752	42 153 388	57,5	68,9
Summa övriga	12 000	33 542 613	42,5	31,1
Summa aktier	3 217 752	75 696 001	100,00	100,00

Långsiktig kommunikation med aktiemarknaden

Bolaget bedriver ett långsiktigt kommunikationsarbete mot kapitalmarknaden och intresset för ÅF-aktien var fortsatt stort under 2016. VD och CFO har genomfört ett större antal möten med investerare och analytiker i framför allt Stockholm och

London, samt gjort presentationer i samband med investerarseminarium. Dessutom hålls regelbundet webbkonferenser med investerare, analytiker och media i samband med publiceringen av bokslutsrapporten och delårsrapporter för kvartal 1 och 3.

AKTIEKAPITALET UTVECKLING

År	Kvotvärde	Förändring	Förändring av antal aktier		Totalt antal aktier		Summa aktier	Aktiekapital
			A-aktier	B-aktier	A-aktier	B-aktier	Antal	TSEK
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 konvertibla skuldebrev		828 192	3 217 752	74 847 541	78 065 293	195 163
2016	2,5	Konvertering av konvertibla skuldebrev		848 460	3 217 752	75 696 001	78 913 733 ¹⁾	197 284

¹⁾ Varav 1 202 750 aktier i eget förvar.



Sedan 2011 är ÅF stolt titelsponsor för havskappseglingen ÅF Offshore Race, från Stockholm runt Gotland. ÅF Offshore Race är en bra plattform för att skapa intern stolthet och engagemang, locka nya potentiella medarbetare samt bygga relationer med kunder.

Risker och riskhantering

ÅFs riskhanteringsmodell är implementerad för att möta de strategiska, operativa och finansiella risker som är kopplade till ÅFs verksamhet. Under 2016 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 & operativa 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 är rörligt internt och utnyttjar sina resurser där de behövs bäst. Företaget genomför även återkommande värderingar av rådande konkurrenssituation på varje lokal marknad och på relevanta nivåer i verksamheten.
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 intern uppförandekod, en tydligt reglerande hållbarhetspolicy och en obligatorisk hållbarhetsriskanalys tidigt i affärsprocessen. Ett antikorrupsionsramverk finns som tydliggör de etiska spelreglerna för ÅFs beteende i relation till kunder samt i operativa sammanhang. Genom en whistleblowing-kanal ger ÅF varje medarbetare möjlighet att på ett integritetssäkert sätt rapportera avvikelser. ÅF är certifierade enligt ISO 14001 (Miljö) och OHSAS 18001 (Arbetsmiljö) och har rutiner för att säkra lagkravsefterlevnad.
Förvärv	Förvärv är en viktig del i ÅFs tillväxtstrategi. Vid förvärv är det viktigt att behålla nyckelpersoner och att ha en väl fungerande och effektiv integrationsprocess så att integrationen får så lite påverkan på verksamheten som möjligt.	Genom att lära känna ledningen och tydliggöra roller och ansvar så minskas risken att tappa nyckelpersoner. För att minimera riskerna med integrationen finns en implementerad förvärvs- och integrationsprocess med definierade funktioner och ansvarsområden. Förvärvsbeslut sker i koncernledning och styrelse. En årlig utvärdering av genomförda förvärv över en viss storlek görs av ÅFs styrelse.
IT	IT-infrastrukturen i ÅF måste fungera och icke planerade avbrott innebär intäktsbortfall.	ÅF säkerställer att koncernen har rätt IT-resurser både genom interna resurser och via outsourcing. Rutiner och avtal reglerar utveckling, back up, avvikelsehantering och support. ÅF säkerställer systemägarskap, förvaltning och följer kontinuerligt upp att de resurser som finns att tillgå är tillräckliga och har nödvändig kompetens.
Leverans	Resultatet av de tekniska ingenjörstjänster 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, prestanda och tidplan.	ÅF har ett verksamhetssystem för intern kontroll, styrning, uppföljning och ständiga förbättringar av den operativa verksamheten. Verksamhetssystemet är certifierat enligt ISO 9001:2008 (kvalitet), ISO 14001:2004 (miljö) och OHSAS 18001:2007 (arbetsmiljö) 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. Verksamhetssystemets implementering bevakas kontinuerligt av ÅFs interna revision. ÅFs försäkringsskydd är omfattande och innehåller allmän ansvarsförsäkring, produktansvarsförsäkring och konsultansvarsförsäkring.

Strategiska & operativa risker	Beskrivning	Riskhantering
Debiteringsgrad och timpris	ÅF har en förhållandevis stor andel ingenjörer som förstärker organisationerna hos ÅFs kunder med expertis och detaljkunskap. Konkurrensen är 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 100 MSEK. En höjning av timpriset med 1 procent, med en bibehållen debiteringsgrad, motsvarar en resultatförbättring för ÅF på cirka 80 MSEK.	ÅF har effektiva system för säljstöd och kompetenshantering för att säkerställa hållbara affärsuppgörelser och framgångsrik matchning av kompetens mot aviserade behov.
Projektverksamhet	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 kan innebära minskade marginaler.	Systemen för säljstöd och kompetenshantering samt interna utbildningar ger ett väl fungerande stöd för att skapa kompetenta projektorganisationer och nå hållbara affärsuppgörelser. I ÅFs Project/Assignment process finns implementerade rutiner för bland annat kalkylering, granskning, anbuds- och kontraktsgenomgångar, riskanalys, projektplanering, verifiering och validering av leverans. Styrgrupper tillsätts för uppföljning av progress, resultat och risker. ÅF genomför interna revisioner årligen för att säkerställa att processen och rutinerna efterlevs och fungerar som det är tänkt.
Partners, underleverantörer och underkonsulter	ÅFs fortsatta tillväxt, både när det gäller att tillhandahålla professionella ingenjörer och kompletta projektorganisationer, leder till ökade behov av underleverantörer med en speciell kompetens samt underleverantörer som kan tillhandahålla specifika projekterings-tjänster. 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 har en process och ett stödsystem för utvärdering och kvalificering av partners och underleverantörer i syfte att säkra rätt kompetens, ge rätt förutsättningar och säkra kvaliteten på leveransen. I linje med ÅFs hållbarhetspolicy finns en Business Partner Criteria definierad.
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 ingenjör- och 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.	Det finns ett stort fokus på rekryterings- och introduktionsaktiviteter. I syfte att behålla och stimulera rekryterade medarbetare satsar ÅF, bland annat genom ÅF Academy, på kontinuerlig utbildning, kompetensutveckling och ledarskapsutveckling. Utvecklingssamtal med varje medarbetare sker årligen där individuella utvecklingsplaner utformas. 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.	För att förebygga tvister sker anbuds- och kontraktsgranskningar i syfte att säkerställa att det inte finns osäkerheter i fråga om innehåll och villkor. Verifieringar under uppdragets gång ingår i Project/Assignment processen, samt rutiner för ändrings- och tilläggshantering. Attestregler är definierade och innebär att vissa anbud och kontrakt alltid granskas av jurist.

Finansiella risker	Beskrivning	Riskhantering
Finansierings- och likviditetsrisk	Koncernens finansieringsrisk utgörs av risken att bolaget inte kan uppta nya, eller refinansiera existerande, lån till acceptabla villkor. Koncernen är också utsatt för en likviditetsrisk, vilken definieras som risken att inte kunna möta sina omedelbara betalningsförpliktelser.	Ansvaret för koncernens finansiella transaktioner och risker innehas centralt av moderbolagets treasuryavdelning, som arbetar efter en av styrelsen fastställd policy. Det finns en rutin för att löpande säkerställa att ändamålsenliga kreditfaciliteter innehas. ÅFs policy är att bolaget ska vara skuldsatt över tiden, 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 ränte-netto 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 26 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. Transaktions-exponering 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 EUR/SEK, USD/EUR samt USD/SEK. En osäkrad valutakursförändring på 10 procent av dessa valutor skulle påverka ÅFs rörelseresultat på årsbasis med 5 MSEK, 2 MSEK 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 motparts-risk 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 33 procent av koncernens omsättning, är samtliga stora internationella företag eller statliga institutioner och bolag. Resterande 67 procent av omsättningen är spridd på ett stort antal kunder.



Innehåll

Resultaträkning för koncernen	39	12 Finansiella tillgångar och skulder	60
Rapport över totalresultat för koncernen	39	13 Immateriella anläggningstillgångar	64
Balansräkning för koncernen	40	14 Materiella anläggningstillgångar	65
Rapport över förändring av eget kapital för koncernen	42	15 Andelar i intresseföretag och samarbetsarrangemang	65
Kassaflödesanalys för koncernen	43	16 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	65
Resultaträkning för moderbolaget	44	17 Eget kapital	66
Rapport över totalresultat för moderbolaget	44	18 Pensionsförpliktelser	67
Balansräkning för moderbolaget	45	19 Övriga avsättningar	69
Rapport över förändring av eget kapital för moderbolaget	47	20 Skatter	70
Kassaflödesanalys för moderbolaget	48	21 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	71
Noter		22 Operationell leasing	71
1 Redovisningsprinciper	49	23 Ställda säkerheter, eventalförpliktelser och eventualtillgångar	71
2 Segmentsrapportering	54	24 Transaktioner med närstående	72
3 Förvärv av rörelse	55	25 Koncernföretag	72
4 Övriga rörelseintäkter	55	26 Obeskattade reserver	74
5 Arvode och kostnadsersättning till revisorer	56	27 Kassaflödesanalys	74
6 Anställda och personalkostnader	56	28 Händelser efter balansdagen	74
7 Övriga rörelsekostnader	58	29 Kritiska uppskattningar och bedömningar	74
8 Jämförelsestörande poster	58	30 Uppgifter om moderbolaget	75
9 Finansiella poster	58		
10 Bokslutsdispositioner	58	Revisionsberättelse	76
11 Resultat per aktie och antal aktier	59		

Resultaträkning för koncernen

1 januari – 31 december, MSEK	Not	2016	2015
Nettoomsättning	2	11 070	9 851
Inköp av tjänster och material		-2 944	-2 672
Övriga externa kostnader	5, 22	-917	-826
Personalkostnader	6	-6 139	-5 467
Av- och nedskrivningar av immateriella anläggningstillgångar	13	-48	-43
Av- och nedskrivningar av materiella anläggningstillgångar	14	-67	-56
Övriga rörelseintäkter	4	10	55
Övriga rörelsekostnader	7	-1	-2
Resultat hänförligt till andelar i intresseföretag	15	0	0
Rörelseresultat	2, 8	965	839
Resultat från finansiella poster			
Finansiella intäkter	9	16	11
Finansiella kostnader	9	-58	-51
Finansiella poster		-42	-40
Resultat efter finansiella poster		923	799
Skatt	20	-212	-190
Årets resultat		711	609
Hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		726	605
Innehav utan bestämmande inflytande		-15	4
		711	609
Resultat per aktie avseende vinst hänförlig till moderbolagets aktieägare	11		
före utspädning (SEK)		9,32	7,81
efter utspädning (SEK)		9,14	7,63

Rapport över totalresultat för koncernen

1 januari – 31 december, MSEK	2016	2015
Årets resultat	711	609
Poster som kommer att omföras till årets resultat		
Årets omräkningsdifferenser vid omräkning av utländska verksamheter	112	-39
Värdeförändringar säkringar	-11	-3
Skatt	2	0
Poster som inte kommer att omföras till årets resultat		
Pensioner	-5	-22
Skatt	1	4
Övrigt totalresultat	99	-59
Totalresultat för perioden	810	551
Hänförligt till:		
Moderbolagets aktieägare	818	547
Innehav utan bestämmande inflytande	-8	4
	810	551

Balansräkning för koncernen

Per den 31 december, MSEK	Not	2016	2015
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar	2, 13	5 955	4 818
Materiella anläggningstillgångar	2, 14	476	385
Andelar i intresseföretag	15	0	0
Finansiella placeringar	12	5	1
Långfristiga fordringar	12	1	4
Uppskjutna skattefordringar	20	24	17
Summa anläggningstillgångar		6 462	5 224
Omsättningstillgångar			
Kundfordringar	12	2 314	1 914
Upparbetade ej fakturerade intäkter	12	944	703
Aktuella skattefordringar	20	17	12
Övriga fordringar		195	86
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	16	146	113
Likvida medel		329	264
Summa omsättningstillgångar		3 945	3 093
Summa tillgångar		10 407	8 316

Per den 31 december, MSEK	Not	2016	2015
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital	17		
Aktiekapital		197	195
Övrigt tillskjutet kapital		1 104	1 138
Reserver		163	64
Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat		3 212	2 829
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		4 677	4 225
Innehav utan bestämmande inflytande		19	4
Summa eget kapital		4 697	4 230
Skulder			
Lån och krediter	12	2 197	1 239
Avsättningar till pensioner	18	163	106
Övriga avsättningar	19	57	18
Uppskjutna skatteskulder	20	140	128
Övriga skulder	12	323	36
Summa långfristiga skulder		2 880	1 527
Lån och krediter	12	267	404
Övriga avsättningar	19	39	29
Fakturerade ej upparbetade intäkter		205	170
Leverantörsskulder		644	569
Aktuella skatteskulder	20	91	54
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	21	1 033	829
Övriga skulder	12	552	505
Summa kortfristiga skulder		2 830	2 559
Summa skulder		5 710	4 087
Summa eget kapital och skulder		10 407	8 316

Nettolåneskuld	2016	2015
Lån och krediter	2 464	1 644
Nettopensionsskuld	163	106
Likvida medel	-329	-264
Summa nettolåneskuld	2 298	1 486

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 2015-01-01	195	1 140	105	2 512	3 953	2	3 955
Årets resultat				605	605	4	609
Övrigt totalresultat			-41	-18	-59	1	-58
Totalresultat för perioden	—	—	-41	588	546	5	551
Utdelningar				-271	-271	-2	-273
Konvertering av konvertibellån till aktier (program 2012)	2	63			65		65
Värde av konverteringsrätt (program 2015)		10			10		10
Skatt på värde av konverteringsrätt (program 2015)		-2			-2		-2
Återköp/försäljning av egna aktier		-86			-86		-86
Indrag av egna aktier	-2	2			—		—
Aktiesparprogram		11			11		11
Utgående eget kapital 2015-12-31	195	1 138	64	2 829	4 225	4	4 230
Ingående eget kapital 2016-01-01	195	1 138	64	2 829	4 225	4	4 230
Årets resultat				726	726	-15	711
Övrigt totalresultat			96	-4	92	7	99
Totalresultat för perioden	—	—	96	722	818	-8	810
Lämnade utdelningar				-292	-292	0	-292
Konvertering av konvertibellån till aktier (program 2013)	2	77			79		79
Värde av konverteringsrätt (program 2016)		10			10		10
Skatt på värde av konverteringsrätt (program 2016)		-2			-2		-2
Återköp/försäljning av egna aktier		-128			-128		-128
Aktiesparprogram		10			10		10
Aktieägartillskott					—	2	2
Transaktioner relaterade till innehav utan bestämmande inflytande			3	-47	-43	21	-22
Utgående eget kapital 2016-12-31	197	1 104	164	3 212	4 677	19	4 697

För kompletterande uppgifter, se not 17.

Kassaflödesanalys för koncernen

1 januari – 31 december, MSEK	Not	2016	2015
Den löpande verksamheten	27		
Resultat efter finansiella poster		923	799
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		95	88
Betald inkomstskatt		-188	-231
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital		830	656
Kassaflöde från förändringar av rörelsekapital			
Förändring av rörelsefordringar		-356	-172
Förändring av rörelseskulder		148	39
Kassaflöde från den löpande verksamheten		622	523
Investeringsverksamheten			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-79	-57
Avyttring av materiella anläggningstillgångar		2	1
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-20	-12
Förvärv av rörelse	3	-649	-609
Avyttring av rörelse		-	3
Erlagda villkorade köpeskillingar och stegvisa förvärv		-220	-133
Förvärv/avyttring av finansiella tillgångar		2	-1
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-963	-807
Finansieringsverksamheten			
Upptagna lån		831	829
Amortering av lån		—	-100
Utbetalad utdelning (inklusive innehav utan bestämmande inflytande)		-292	-273
Återköp/försäljning av egna aktier		-128	-86
Utbetalning konvertibelprogram		-2	—
Erhållna aktieägartillskott		2	—
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		411	370
Årets kassaflöde		70	86
Likvida medel vid årets början		264	178
Kursdifferens i likvida medel		-5	0
Likvida medel vid årets slut		329	264

Förändring av nettolåneskuld för koncernen	2016	2015
Ingående balans	1 486	870
Kassaflöde från den löpande verksamheten	-622	-523
Investeringar	97	66
Förvärv och villkorade köpeskillingar	917	741
Utdelning	292	273
Återköp/försäljning av egna aktier	128	86
Övrigt	0	-27
Utgående balans	2 298	1 486

Resultaträkning för moderbolaget

1 januari – 31 december, MSEK	Not	2016	2015
Rörelsens intäkter			
Nettoomsättning		456	390
Övriga rörelseintäkter	4	202	184
		658	574
Rörelsens kostnader			
Övriga externa kostnader	5, 22	-320	-276
Personalkostnader	6	-149	-126
Av- och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	13, 14	-31	-26
Övriga rörelsekostnader	7	-197	-179
Rörelseresultat		-39	-32
Resultat från finansiella poster			
Resultat från andelar i koncernföretag	9	588	658
Ränteintäkter och liknande resultatposter	9	19	12
Räntekostnader och liknande resultatposter	9	-45	-38
		561	631
Resultat efter finansiella poster		522	599
Bokslutsdispositioner	10	65	55
Resultat före skatt		588	654
Skatt	20	-1	0
Årets resultat		587	654

Rapport över totalresultat för moderbolaget

1 januari – 31 december, MSEK	2016	2015
Årets resultat	587	654
Poster som kommer att omföras till årets resultat		
Värdeförändringar säkringar	-11	-4
Skatt	2	1
Övrigt totalresultat	-9	-3
Totalresultat för perioden	579	651

Balansräkning för moderbolaget

Per den 31 december, MSEK	Not	2016	2015
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar	13	19	16
Materiella anläggningstillgångar	14	107	89
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i koncernföretag	25	5 718	5 438
Fordringar hos koncernföretag	24	37	30
Långfristiga fordringar		9	9
Summa anläggningstillgångar		5 890	5 582
Omsättningstillgångar			
Kortfristiga fordringar			
Kundfordringar		0	1
Fordringar hos koncernföretag	24	1 141	572
Övriga fordringar		621	537
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	16	112	74
Summa kortfristiga fordringar		1 875	1 184
Kassa och bank		62	92
Summa omsättningstillgångar		1 937	1 276
Summa tillgångar		7 828	6 858

Per den 31 december, MSEK	Not	2016	2015
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital	17		
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital		197	195
Reservfond		47	47
<i>Fritt eget kapital</i>			
Överkursfond		1 016	1 060
Fond för verkligt värde		-11	-2
Balanserat resultat		2 599	2 227
Årets resultat		587	654
Summa eget kapital		4 436	4 181
Obeskattade reserver	26	134	129
Avsättningar			
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	18	19	21
Uppskjuten skatteskuld	20	4	3
Övriga avsättningar	19	63	109
Summa avsättningar		85	132
Långfristiga skulder			
Obligationslån	12	1 200	700
Personalkonvertibel	12	256	121
Skulder till kreditinstitut	12	700	400
Skulder till koncernföretag	24	0	0
Övriga skulder	12	0	0
Summa långfristiga skulder		2 157	1 221
Kortfristiga skulder			
Personalkonvertibel	12	18	95
Skulder till kreditinstitut	12	190	259
Leverantörsskulder		97	87
Skulder till koncernföretag	24	632	684
Aktuell skatteskuld	20	3	1
Övriga skulder	12	22	22
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	21	53	48
Summa kortfristiga skulder		1 016	1 195
Summa eget kapital och skulder		7 828	6 858

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 2015-01-01	196	47	1 073	1	1 892	595	3 803
Årets resultat						654	654
Övrigt totalresultat				-3			-3
Totalresultat för perioden	—	—	—	-3	—	654	651
Vinstdisposition					595	-595	—
Lämnade utdelningar					-271		-271
Konvertering av konvertibellån till aktier (program 2012)	2		63				65
Värde av konverteringsrätt (program 2015)			10				10
Skatt på värde av konverteringsrätt (program 2015)			-2				-2
Återköp/försäljning av egna aktier			-86				-86
Indrag av egna aktier	-2		2				—
Aktiesparprogram					11		11
Utgående eget kapital 2015-12-31	195	47	1 060	-2	2 227	654	4 181
Ingående eget kapital 2016-01-01	195	47	1 060	-2	2 227	654	4 181
Årets resultat						587	587
Övrigt totalresultat				-9			-9
Totalresultat för perioden	—	—	—	-9	—	587	579
Vinstdisposition					654	-654	—
Lämnade utdelningar					-292		-292
Konvertering av konvertibellån till aktier (program 2013)	2		77				79
Värde av konverteringsrätt (program 2016)			10				10
Skatt på värde av konverteringsrätt (program 2016)			-2				-2
Återköp/försäljning av egna aktier			-128				-128
Aktiesparprogram					10		10
Utgående eget kapital 2016-12-31	197	47	1 016	-11	2 599	587	4 436

För kompletterande uppgifter, se not 17.

Kassaflödesanalys för moderbolaget

1 januari – 31 december, MSEK	Not	2016	2015
Den löpande verksamheten	27		
Resultat efter finansiella poster		522	599
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		14	-472
Betald inkomstskatt		0	71
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital		536	198
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Förändring av rörelsefordringar		-539	260
Förändring av rörelseskulder		-39	-107
Kassaflöde från den löpande verksamheten		-42	351
Investeringsverksamheten			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-37	-18
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-15	-10
Förvärv/avyttringar av finansiella anläggningstillgångar		4	0
Förvärv av dotterbolag		-18	-309
Lämnade aktieägartillskott		-330	-219
Erlagda villkorade köpeskillingar		-44	-104
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-441	-660
Finansieringsverksamheten			
Upptagna lån		874	831
Amortering av lån		—	-100
Utbetald utdelning		-292	-271
Återköp av egna aktier		-128	-86
Utbetald konvertibel		-2	—
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		452	374
Årets kassaflöde		-30	66
Likvida medel vid årets början		92	27
Likvida medel vid årets slut		62	92

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 köpeskillingar och finansiella placeringar.

Att upprätta de finansiella rapporterna i enlighet med IFRS kräver att företagsledningen gör bedömningar och uppskattningar samt gör antaganden som påverkar tillämpningen av redovisningsprinciperna och de redovisade beloppen av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader. Uppskattningarna och antagandena är baserade på historiska erfarenheter och ett antal andra faktorer som under rådande förhållanden bedöms 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 30 mars 2017. Koncernens resultat- och balansräkning och moderbolagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämma den 25 april 2017.

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 förväntar sig inte några väsentliga effekter på balans- och resultaträkningarna med anledning 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 och kommer inte

att förtidstillämpas. Koncernen förväntar sig inte några väsentliga effekter på balans- och resultaträkningarna med anledning 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 effekt på koncernens balansräkning. Arbete 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. Omsättnings-tillgångar och kortfristiga skulder i moderbolaget och koncernen består i allt väsentligt enbart av belopp som förväntas återvinnas eller betalas inom tolv månader räknat från balansdagen.

1.6 Konsolideringsprinciper

1.6.1 Dotterföretag

Dotterföretag är företag som står under ett bestämmande inflytande från ÅF AB. Bestämmande inflytande innebär direkt eller indirekt en rätt att utforma ett företags finansiella och operativa strategier i syfte att erhålla ekonomiska fördelar. Dotterföretag redovisas enligt förvärvsmetoden. Metoden innebär att förvärv av ett dotterföretag betraktas som en transaktion varigenom koncernen indirekt förvärvar 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.

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 realiseras de till verksamheten hänförliga ackumulerade omräkningsdifferenserna efter avdrag för eventuell valutasäkring i koncernens resultaträkning.

1.8 Intäkter

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

1.9 Rörelsekostnader och finansiella intäkter och kostnader

1.9.1 Operationella leasingavtal

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

1.9.2 Finansiella leasingavtal

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

1.9.3 Finansiella intäkter och kostnader

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

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

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

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

Utdelningsintäkt redovisas när rätten att erhålla betalning fastställts.

1.10 Finansiella instrument

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

En finansiell tillgång tas bort från balansräkningen när rättigheterna i avtalet realiserats, förfaller eller bolaget förlorar kontrollen över dem. Det samma 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.

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 innehas för handel och andra finansiella tillgångar och skulder som företaget valt att placera i denna kategori. Till den andra underkategorin hör villkorade köpeskillningar och put/call-optioner i samband med förvärv. Tillgångar och skulder i denna kategori värderas löpande till verkligt värde med periodens förändring redovisade i årets resultat.

1.10.4 Andra finansiella skulder

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

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

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

1.11 Derivatinstrument och säkringsåtgärder

Derivatinstrument som används för säkring av framtida kassaflöden redovisas i balansräkningen till verkligt värde. Värdeförändringarna redovisas i övrigt totalresultat tills dess att det säkrade flödet träffar resultaträkningen, varvid säkringsinstrumentets ackumulerade värdeförändringar överförs till resultaträkningen för att där möta resultateffekterna från den säkrade transaktionen. De säkrade flödena kan vara både kontrakterade och prognostiserade transaktioner. Vinst och förluster avseende säkringar redovisas i resultaträkningen vid samma tidpunkt som vinst och förluster redovisas för de poster som säkrats. Även om säkringsredovisning inte tillämpas, redovisas värdeökningar respektive värdeminskningar på derivatet som intäkter respektive kostnader inom rörelseresultatet eller inom finansnettot baserat på syftet med användningar av derivatinstrumentet. Vid säkringsredovisning redovisas ineffektiv del på samma sätt som värdeförändringar på derivat som inte används för säkringsredovisning.

1.12 Materiella anläggningstillgångar

1.12.1 Ägda tillgångar

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

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

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

gångens 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 förhys 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 dag övergången till IFRS inte tillämnat 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 inkluderar 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.

1.13.4 Avskrivning

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

De beräknade nyttjandeperioderna är:

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

1.14 Nedskrivningar

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

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

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

1.14.2 Nedskrivningsprövning för finansiella tillgångar

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

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

Återvinningsvärdet för tillgångar tillhörande kategorin lånefordringar och kundfordringar vilka redovisas till upplupet anskaffningsvärde beräknas som nuvärdet av framtida kassaflöden diskonterade med den effektiva ränta som gällde då tillgången redovisades första gången. Tillgångar med en kort löptid diskonteras inte. En nedskrivning belastar resultaträkningen.

1.14.3 Återföring av nedskrivningar

En nedskrivning reverseras om det både finns indikation på att nedskrivningsbehovet inte längre föreligger och det har skett en förändring i de antaganden som låg till grund för beräkningen av återvinningsvärdet. Nedskrivning av goodwill återförs dock aldrig. En reversering görs endast i den utsträckning som tillgångens redovisade värde efter återföring inte överstiger det redovisade värdet som skulle ha redovisats, med avdrag för avskrivning där så är aktuellt, om ingen nedskrivning gjorts.

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

1.15 Utdelning

Utdelningar redovisas som skuld efter det att bolagsstämman godkännt utdelningen.

1.16 Ersättningar till anställda

1.16.1 Avgiftsbestämda pensionsplaner

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

1.16.2 Förmånsbestämda pensionsplaner

Koncernens förpliktelse avseende förmånsbestämda pensionsplaner beräknas separat för varje plan genom en uppskattning av den framtida ersättning som de anställda intjänat genom sin anställning i både innevarande och tidigare perioder. Denna ersättning diskonteras till ett nuvärde. Diskonteringsräntan är räntan på balansdagen på en förstklassig företagsobligation med en löptid som motsvarar koncernens pensionsförpliktelser. När det inte finns en aktiv marknad för sådana företagsobligationer används istället marknadsräntan på 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 nuvärdesberäknas ej.

1.16.3 Aktierelaterad ersättning

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

1.16.4 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.

1.18 Skatter

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

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

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

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	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Intäkter och kostnader												
Försäljning till externa kunder	4 301	4 055	4 009	3 084	1 080	1 165	1 680	1 554	—	-7	11 070	9 851
Försäljning mellan segment	136	92	73	63	19	14	56	47	-284	-216	—	—
Nettoomsättning	4 437	4 147	4 082	3 147	1 098	1 179	1 736	1 601	-284	-223	11 070	9 851
Rörelsekostnader	-4 026	-3 770	-3 638	-2 786	-1 028	-1 083	-1 573	-1 475	275	200	-9 989	-8 913
Av- & nedskrivningar immateriella anläggningstillgångar	0	0	-1	-1	-2	-2	0	0	-45	-39	-48	-43
Av- & nedskrivningar materiella anläggningstillgångar	-8	-6	-16	-14	-10	-12	-1	-1	-32	-23	-67	-56
Rörelseresultat	403	371	427	347	58	82	162	125	-85	-85	965	839
Rörelsemarginal, %	9,1	8,9	10,5	11,0	5,3	7,0	9,3	7,8	—	—	8,7	8,5
Total tillväxt, %	7,0	11,6	29,7	15,3	-6,9	3,9	8,5	9,5	—	—	12,4	12,6
varav organisk, %	2,1	-0,2	7,6	7,7	-7,4	6,8	6,9	9,5	—	—	2,9	4,8

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

De koncerngemensamma posterna avser traditionella moderbolagsfunktioner. Samma redovisningsprinciper gäller för rörelsesegment som koncernen i övrigt. Det finns inte någon enskild kund vars försäljning uppgår till 10 procent eller mer av koncernens totala försäljning.

Per den 1 januari 2016 genomfördes en omorganisation där division Industrys och division Internationals vattenkraftsverksamheter slogs ihop. Den sammanslagna verksamheten har placerats i division International och de historiska siffrorna avseende divisionerna är redovisade proforma.

Per geografiskt område	Nettoomsättning		Anläggnings-tillgångar	
	2016	2015	2016	2015
Sverige	8 658	7 742	4 175	3 730
Norge	1 147	819	1 024	612
Schweiz	443	490	827	506
Övriga länder	823	800	405	354
Summa	11 070	9 851	6 431	5 202

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

3 Förvärv av rörelse

Förvärv 2016

Under 2016 har ÅF förvärvat och tillträtt samtliga aktier i Alteco AB, ÅF Reinertsen Deal Sverige AB, Erstad & Lekven Oslo AS, ÅF Reinertsen AS, Sandellsandberg AB, Optiman Projektleddelse AS, Traffic Team A/S, Ingenjörprojekt Sverige AB, Sjöland & Thysélius AB, Solid Engineering AS, AF-Aries SA, AF Toscano AG och inkrämsförvärvet Reinertsen Oil & Gas samt två mindre rörelseförvärv i Sverige. De förvärvade bolagen bidrog med cirka 1 380 anställda. Inget förvärv är enskilt väsentligt, därför redovisas samtliga tillsammans i uppställningen nedan.

Under 2016 har även AB Teknoplan och Midtconsult P/S förvärvats. Dessa bolag konsolideras från och med tillträdesdagen 1 januari 2017. Förvärfsanalyser har ännu inte upprättats avseende dessa.

Effekter av förvärv

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

Summa förvärvade företags nettotillgångar vid förvärvstidpunkten 2016

	Identifierbara tillgångar och skulder	Verkligt värde justering	Verkligt värde redovisat i koncernen
2016			
Immateriella anläggningstillgångar	17	72	89
Materiella anläggningstillgångar	45	9	54
Finansiella anläggningstillgångar	21	—	21
Kundfordringar och övriga fordringar	398	—	398
Likvida medel	172	—	172
Uppskjuten skatt	—	-13	-13
Leverantörsskulder och övriga skulder	-419	—	-419
Netto identifierbara tillgångar och skulder	234	68	302
Innehav utan bestämmande inflytande			-102
Goodwill			968
Köpeskilling inklusive beräknad villkorad köpeskilling/option			1 168
Transaktionskostnad			2
Avgår:			
Kassa (förvärvad)			-172
Beräknad villkorad köpeskilling/option			-307
Övriga tillgångar			-41
Netto kassautflöde			649

Goodwill

Goodwill avser i huvudsak humankapital i form av medarbetarkompetens samt synergieffekter. Goodwillen förväntas inte vara skattemässigt avdragsgill vid bolagsförvärv. Vid inkrämsförvärv är goodwillen avdragsgill i vissa länder. Vid förvärv där innehav utan bestämmande inflytande uppkommer redovisas det till verkligt värde, vilket innebär att innehav utan bestämmande inflytande har en del av goodwill.

Villkorad köpeskilling och option

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 301 (39) MSEK. Utbetalning avseende optionerna kan maximalt uppgå till 51 (-) MSEK. För ytterligare upplysningar avseende villkorad köpeskilling, se not 12.

Förvärfsrelaterade utgifter

Transaktionskostnader redovisas som övriga externa kostnader i resultaträkningen.

Förvärvade fordringar

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

Intäkter förvärvade företag

Förvärvade företag/rörelser har under året bidragit till koncernens intäkter med 734 (600) MSEK. Om ovanstående förvärv hade genomförts den 1 januari 2016 hade de bidragit med en omsättning om 1 524 (792).

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 Österjörn AB med totalt 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. Köpeskillingen för Alteco AB är dock inkluderad i tabellen nedan.

Summa förvärvade företags nettotillgångar vid förvärvstidpunkten 2015

	Identifierbara tillgångar och skulder	Verkligt värde justering	Verkligt värde redovisat i koncernen
2015			
Immateriella anläggningstillgångar	3	27	29
Materiella anläggningstillgångar	19	—	19
Kundfordringar och övriga fordringar	230	-29	201
Likvida medel	38	—	38
Uppskjuten skatt	—	1	1
Leverantörsskulder och övriga skulder	-204	—	-204
Netto identifierbara tillgångar och skulder	85	-2	83
Goodwill			594
Köpeskilling inklusive beräknad villkorad köpeskilling			677
Transaktionskostnad			6
Avgår:			
Kassa (förvärvad)			-38
Beräknad villkorad köpeskilling			-37
Netto kassautflöde			609

4 Övriga rörelseintäkter

Koncernen	2016	2015
Valutakursvinster	2	—
Justering av villkorad köpeskilling	6	50
Statliga bidrag	3	4
	10	55

Övriga rörelseintäkter på 202 (184) MSEK i moderbolaget avser i huvudsak vidarefaktureringskostnader till framförallt dotterbolagen.

5 Arvode och kostnadsersättning till revisorer

	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Revisionsbolaget EY				
Revisionsuppdrag	6	5	1	1
Skatterådgivning	0	0	0	0
Övriga tjänster	1	2	1	1
	6	7	1	2
Övriga revisorer				
Revisionsuppdrag	0	1	—	—
Skatterådgivning	0	0	—	—
Övriga tjänster	0	0	—	—
	1	1	—	—

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

6 Anställda och personalkostnader

Genomsnittligt antal årsanställda, med fördelning på kvinnor och män

Moderbolaget	2016			2015		
	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Totalt
Sverige	79	45	123	66	42	108
Dotterföretagen						
Sverige	1 446	4 968	6 414	1 246	4 761	6 006
Norge	194	456	650	89	312	402
Schweiz	53	184	237	49	152	201
Tjeckien	38	162	200	54	175	229
Finland	32	115	147	34	136	170
Danmark	27	119	146	24	115	139
Estland	7	30	38	7	30	38
Indien	3	34	37	13	17	30
Spanien	12	18	30	2	27	29
Turkiet	7	22	29	5	19	25
Ryssland	7	14	20	6	14	20
Brasilien	1	8	9	1	9	11
Litauen	5	4	9	6	7	13
Övrigt	7	18	25	7	26	33
Koncernen totalt	1 918	6 197	8 115	1 610	5 843	7 453

Könsfördelning i styrelsen och koncernledning

Koncernen	Andel kvinnor, %	
	2016	2015
Styrelsen	30	30
Koncernledning	36	36

Löner, andra ersättningar och sociala kostnader

Koncernen	2016		2015	
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader	Löner och ersättningar	Sociala kostnader
Styrelsen och ledande befattningshavare	42	22	41	21
varav årlig rörlig ersättning	11	3	8	3
varav pensionskostnader ¹⁾	—	9	—	9
Övriga anställda	4 296	1 634	3 808	1 477
varav årlig rörlig ersättning	141	44	112	35
varav pensionskostnader ¹⁾	—	503	—	477
	4 338	1 656	3 850	1 498

Moderbolaget	2016		2015	
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader	Löner och ersättningar	Sociala kostnader
Styrelse och verkställande direktör	12	6	11	6
varav årlig rörlig ersättning	3	1	3	1
varav pensionskostnader ¹⁾	—	3	—	2
Övriga anställda	80	40	68	34
varav årlig rörlig ersättning	10	3	6	2
varav pensionskostnader ¹⁾	—	15	—	13
	92	47	80	39

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 bolagsstämman den 27 april 2016 beslutades om en ersättning för styrelsearbete, inräknat ersättning för utskottsarbete, för 2016 om totalt 2 940 000 kronor. Ordförande erhöll 650 000 kronor och styrelseledamöter som inte är anställda i koncernen erhöll 275 000 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 ordinarie bolagsstämma 2015 och två kvartal avser arvoden som beslutades på ordinarie bolagsstämma 2016.

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 2016		
	Styrelse	Utskott	Totalt
Marika Fredriksson	267 500	45 000	312 500
Staffan Jufors	267 500	—	267 500
Anders Narvinger	625 000	100 000	725 000
Björn O. Nilsson	267 500	25 000	292 500
Maud Olofsson	267 500	—	267 500
Joakim Rubin	267 500	50 000	317 500
Kristina Schauman	267 500	100 000	367 500
Anders Snell	267 500	45 000	312 500
Totalt	2 497 500	365 000	2 862 500

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 Schauman	260 000	95 000	355 000
Anders Snell	260 000	45 000	305 000
Totalt	2 420 000	355 000	2 775 000

Riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare enligt beslut på årsstämman 2016

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.

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

Pension

Ledande befattningshavare skall ha premiebestämd plan med marknadsmissiga 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

	2016		
	Verkställande direktören	Övriga medlemmar i koncernledningen	Totalt
Lön inkl traktamente	6	20	26
Avsättningar för årlig rörlig ersättning intjänad under innevarande år	3	8	11
Avsättningar för långsiktig rörlig ersättning	1	2	2
Pensionskostnader ¹⁾	3	7	9
Övriga sociala kostnader	3	9	12
Totalt	15	45	60

	2015		
	Verkställande direktören	Övriga medlemmar i koncernledningen	Totalt
Lön inkl traktamente	6	22	28
Avsättningar för årlig rörlig ersättning intjänad under innevarande år	3	6	8
Avsättningar för långsiktig rörlig ersättning	1	2	2
Pensionskostnader ¹⁾	2	7	9
Övriga sociala kostnader	3	8	11
Totalt	15	45	59

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 6 (6) MSEK. Förmån av tjänstebil kommer. Årlig rörlig ersättning baseras på koncernens resultat samt ett antal i förväg fastställa mål och kan uppgå till högst 60 procent av den fasta grundlönen.

Verkställande direktören deltar också i ÅFs långsiktiga incitamentsprogram.

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

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

Koncernledning, exklusive verkställande direktören

Koncernledningen består av tio (tio) 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

Personalkonvertibel

Även 2013 gav ÅF AB ut riktade konvertibler till personalen om 77 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 130 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.

Under 2016 gav ÅF AB ut riktade konvertibler till nyckelpersoner om 142 MSEK. Lånet löper med en årlig ränta om Stibor 180 och en marginal på 1,50 från och med den 17 augusti 2016. Påkallande av konvertibeln kan ske under perioden 14 juni 2019 och 13 mars 2020. Konverteringskursen är 170,20 kronor. En marknadsmässig ränta på motsvarande skuld utan konverteringsrätt har bedömts vara Stibor 180 och en marginal på 3,68.

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 aktiesparprograms implementering. Innan antalet prestationsaktier, som ska matchas, slutligen bestäms, ska styrelsen pröva om prestationsmatchningen är rimlig. Om minimieresultatet inte uppnåtts sker ingen tilldelning av prestationsmatchningsaktier. Utöver prestations-

matchningen 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.

Aktiesparprogram (PSP)	2013	2014
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
Maximal utspädning av vinst per aktie, %	0,2	0,5
Årets avsättning	1,1	13,6
Akkumulerad avsättning	6,8	33,8
Minimikostnad ¹⁾	1,4	7,1
Maximikostnad ¹⁾	7,0	37,5
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	2016	2015
Valutakursförluster	—	2
Realisationsförlust vid avyttring av anläggningstillgångar	1	—
	1	2

Övriga rörelsekostnader på 197 (179) MSEK i moderbolaget avser i huvudsak hyreskostnader.

8 Jämförelsestörande poster

Koncernen	2016	2015
Omvärdering villkorade köpeskillingar	6	50
Omstrukturering	-25	-43
Återbetalning pensioner	22	—
	2	7

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

9 Finansiella poster

Koncernen	2016	2015
Ränteintäkter ¹⁾	4	4
Valutakursvinster	12	6
Finansiella intäkter	16	11
Räntekostnader ¹⁾	-38	-28
Övriga finansiella kostnader	-7	-6
Valutakursförluster	-13	-16
Finansiella kostnader	-58	-51
Finansiella poster	-42	-40

Moderbolaget	2016	2015
Utdelningar från koncernföretag	650	658
Nedskrivning av aktier i koncernföretag	-63	—
Resultat från andelar i koncernföretag	588	658
Ränteintäkter, koncernföretag	11	7
Ränteintäkter	0	1
Valutakursvinster	8	4
Ränteintäkter och liknande resultatposter	19	12
Räntekostnader, koncernföretag	0	0
Räntekostnader ¹⁾	-36	-31
Valutakursförluster	-9	-7
Räntekostnader och liknande resultatposter	-45	-38
Finansiella poster	561	631

¹⁾ Inkluderar ränta på pensionsavsättningar.

10 Bokslutsdispositioner

Moderbolaget	2016	2015
Skillnad mellan redovisad avskrivning och avskrivning enligt plan	-5	-3
Erhållna koncernbidrag	70	58
	65	55

11 Resultat per aktie och antal aktier

SEK	Före utspädning		Efter utspädning	
	2016	2015	2016	2015
Resultat per aktie	9,32	7,81	9,14	7,63

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 2016 har baserats på årets resultat hänförligt till moderbolagets stamaktieägare uppgående till 726 (605) MSEK och på ett vägt genomsnittligt antal utestående aktier under 2016 uppgående till 77 937 176 (77 502 515).

Resultat per aktie efter utspädning

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

Resultat hänförligt till moderbolagets stamaktieägare, efter utspädning

	2016	2015
Resultat hänförligt till moderbolagets stamaktieägare	726	605
Återläggning av räntekostnader för personalkonvertibel	7	5
	733	610

Vägt genomsnittligt antal utestående stamaktier, efter utspädning

	2016	2015
Vägt genomsnittligt antal stamaktier under året, före utspädning	77 937 176	77 502 515
Effekt av utestående aktiesparprogram	299 082	394 013
Effekt av utestående personalkonvertibel	1 984 108	2 035 004
Vägt genomsnittligt antal stamaktier under året, efter utspädning	80 220 366	79 931 532

Totalt antal aktier

	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)	—	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

	2016				
	A-aktier	B-aktier	Totalt antal aktier	Varav aktier i eget förvar	Totalt antal utestående aktier
Ingående balans 2016	3 217 752	74 847 541	78 065 293	476 971	77 588 322
Konvertering till aktier (konvertibelprogram)	—	848 460	848 460	—	848 460
Återköp av egna aktier	—	—	—	775 684	-775 684
Matchningsaktier för aktiesparprogram	—	—	—	-49 905	49 905
Utgående balans 2016	3 217 752	75 696 001	78 913 753	1 202 750	77 711 003

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 policyer som fastställts av styrelsen. Treasuryavdelningen identifierar, utvärderar och säkrar finansiella risker i nära samarbete med koncernens operativa enheter.

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

Valutarisk

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

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

Omräkningsexponering

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

Transaktionsexponering

Valutakursrisker är relativt begränsade genom att de flesta betalningarna sker i respektive bolags lokala valuta. Om så ej är fallet, görs vid större belopp säkringar genom derivat. Koncernen klassificerar de terminskontrakt som används för säkring av prognostiserade transaktioner som 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.

Lån och krediter består av banklån, obligationslån samt personalkonvertibler med både fast och rörlig ränta. Ränteswappar används för att säkra rörlig ränta till fast.

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 33 procent av koncernens omsättning, är flertalet stora börsnoterade företag med god kreditvärdighet eller statliga institutioner och bolag. Resterande 67 procent av omsättningen är spridd på ett stort antal kunder. Någon särskild kreditrisk mot en enskilt stor kund bedöms därför inte föreligga. Motparter i derivatkontrakt och kassatransaktioner begränsas till finansiella institutioner med hög kreditvärdighet. ÅF har historiskt sett haft små kreditförluster.

Finansieringsrisk

Med finansieringsrisk avses risken att finansiering inte alls kan erhållas, eller endast till kraftigt ökade kostnader. Försiktighet i hantering av finansieringsrisk innebär för ÅF att inneha tillräckliga likvida medel och avtalade kreditmöjligheter. Koncernen har kreditfaciliteter hos bank uppgående till 1 500 MSEK varav 610 MSEK är outnyttjade 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, 29 procent av lånen är dock säkrade till fast ränta genom ränteswappar. En ränteförändring av den årliga genomsnittsräntan med +/- 1 procent påverkar koncernens räntekostnader med +/- 26 MSEK.

Valuta

Transaktionsexponeringen är relativt begränsad då försäljning och kostnader till största delen sker i lokal valuta. Flöden i främmande valuta säkras också enligt vissa kriterier i ÅFs policy. ÅFs största operativa transaktionsexponering utgörs av valutaparen EUR/SEK, USD/EUR samt USD/SEK. En osäkrad valutakursförändring på 10 procent av dessa valutor skulle påverka ÅFs rörelseresultat på årsbasis med 5 MSEK, 2 MSEK respektive 1 MSEK.

Enligt ÅFs policy kurssäkras inte omräkningsexponering inom ÅF. En isolerad förändring i valutakursen under 2016 för SEK om 10 procent mot alla andra valutor skulle påverka rörelseresultatet med 11 MSEK netto.

Balansdagskurs	2016	2015
CHF	8,91	8,43
CZK	0,35	0,34
DKK	1,29	1,22
EUR	9,57	9,14
NOK	1,05	0,96

2016

Koncernen	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)		5			5	5
Långfristiga fordringar			1		1	1
Kundfordringar			2 314		2 314	2 314
Upparbetade men ej fakturerade intäkter			944		944	944
Derivat (nivå 2)	12				12	12
Likvida medel			329		329	329
Summa	12	5	3 588	—	3 605	3 605
Långfristiga lån och krediter				2 197	2 197	2 198
Övriga långfristiga skulder				13	13	13
Kortfristiga lån och krediter				267	267	267
Leverantörsskulder				644	644	644
Upplupna kostnader underleverantörer				169	169	169
Derivat (nivå 2)	16				16	16
Villkorad köpeskilling (nivå 3) – Övriga skulder		337			337	337
Option (nivå 3) – Övriga skulder		49			49	49
Summa	16	385	—	3 290	3 691	3 692

forts. Not 12

2015						
Koncernen	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
Finansiella placeringar (nivå 3)		1			1	1
Långfristiga fordringar			4		4	4
Kundfordringar			1 914		1 914	1 914
Upparbetade men ej fakturerade intäkter			703		703	703
Derivat (nivå 2)	5				5	5
Likvida medel			264		264	264
Summa	5	1	2 885	—	2 890	2 890
Långfristiga lån och krediter				1 239	1 239	1 230
Övriga långfristiga skulder				1	1	1
Kortfristiga lån och krediter				404	404	404
Leverantörsskulder				569	569	569
Upplypna kostnader underleverantörer				148	148	148
Derivat (nivå 2)	13				13	13
Villkorad köpeskilling (nivå 3)						
– Övriga skulder		188			188	188
Summa	13	188	—	2 361	2 562	2 553

2016						
Moderbolaget	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			107		107	107
Derivat (nivå 2)	12				12	12
Kassa och bank			62		62	62
Summa	12	—	169	—	182	182
Långfristig skuld till kreditinstitut				700	700	700
Övriga långfristiga skulder				1 456	1 456	1 457
Kortfristig skuld till kreditinstitut				190	190	190
Övriga kortfristiga skulder				18	18	18
Leverantörsskulder				105	105	105
Derivat (nivå 2)	16				16	16
Summa	16	—	—	2 469	2 485	2 486

2015						
Moderbolaget	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		80	80
Derivat (nivå 2)	5				5	5
Kassa och bank			92		92	92
Summa	5	—	172	—	177	177
Långfristig skuld till kreditinstitut				400	400	400
Övriga långfristiga skulder				821	821	812
Kortfristig skuld till kreditinstitut				258	258	258
Övriga kortfristiga skulder				95	95	95
Leverantörsskulder				91	91	91
Derivat (nivå 2)	13				13	13
Summa	13	—	—	1 665	1 679	1 670

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 till kreditinstitut hör till nivå 2. Då ränta på dessa i allt väsentliga bedöms motsvara aktuella marknadsräntor bedöms även bokfört värde på dessa i allt väsentligt motsvara verkliga värden.

Obligationslån

Obligationen är noterad på Nasdaq Stockholm. Marknadsvärdet baseras på 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 (se vidare not 3).

Maximal villkorad köpeskilling uppgick vid balansdagen till 379 MSEK.

Option

Beräkning av verkligt värde på put/call optioner avseende förvärv av ytterligare aktier som finns i vissa förvärfsavtal är beroende av parametrar i respektive avtal. Dessa parametrar är i huvudsak kopplade till förväntad EBIT de närmaste åren för de förvärvade företagen.

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

Maximal utbetalning avseende optionerna uppgick vid balansdagen till 51 MSEK.

Förfallostruktur finansiella skulder

Koncernen	2016			
	< 1 år	1-2 år	3-5 år	> 5 år
Banklån SEK	190	—	700	—
Banklån CHF	48	—	—	—
Obligationslån	—	—	1 200	—
Konvertibla skuldebrev	18	121	135	—
Finansiella leasingsskulder	11	16	14	—
Villkorad köpeskilling/option	67	87	253	—
Leverantörsskulder	644	—	—	—
Upplupna kostnader underleverantörer	169	—	—	—
Räntor	27	26	25	—

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	—

Kundfordringar

Åldersanalys kundfordringar som är förfallna men inte nedskrivna	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
< 30 dgr	83	82	—	—
30-90 dgr	32	27	—	—
91-180 dgr	58	24	0	—
> 180 dgr	16	13	0	0
Total	189	145	0	0

Avsättning för osäkra fordringar	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Avsättning vid årets början	44	39	—	—
Reservering för befärdade förluster	34	25	—	—
Konstaterade förluster	-2	-15	—	—
Återvunna förluster	-14	-6	—	—
Rörelseförvärv	2	—	—	—
Valutakursdifferenser	2	0	—	—
Avsättning vid årets slut	65	44		

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 33 procent av koncernens omsättning, är samtliga stora internationella företag eller statliga institutioner och bolag.

Lån och krediter

Koncernen	2016	2015
Långfristiga skulder		
Banklån	711	400
Personalkonvertibel	256	121
Obligationslån	1 200	700
Finansiella leasingsskulder	30	18
	2 197	1 239
Kortfristiga skulder		
Banklån	238	292
Personalkonvertibel	18	95
Finansiella leasingsskulder	11	17
	267	404

Under året har ÅF emmitterat ett seniort icke-säkerställt obligationslån om totalt 500 miljoner SEK. Obligationslånet har en rörlig ränta om tre månader STIBOR +135 bp och en löptid på 3 år med slutligt förfalldatum 21 mars 2019. Obligationen är noterad på Nasdaq Stockholm. Koncernen har därmed utestående obligationslån uppgående till 1 200 MSEK.

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

Av totala kreditfaciliteterna på 1 500 MSEK, är 890 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 nettoskuld/rörelseresultat (EBITDA). Under året har samtliga finansiella förpliktelser uppfyllts med god marginal.

forts. Not 12

Villkor och återbetalningstider

Koncernen	2016			
	Nom. belopp i originalvaluta	Redovisat värde	Förfall, år	Verkligt värde
Långfristiga skulder				
Sverige, SEK, rörlig ränta	700	700	2019	700
Obligationslån, SEK	700	700	2020	698
Obligationslån, SEK	500	500	2019	503
Övriga		11		11
		1 911		1 912
Kortfristiga skulder				
Sverige, SEK, rörlig ränta	182	182	2017	182
Sverige, SEK, rörlig ränta	8	8	2017	8
Schweiz, CHF, rörlig ränta	4	36	2017	36
Övriga		12		12
		238		238

Koncernen	2015			
	Nom. belopp i originalvaluta	Redovisat värde	Förfall, år	Verkligt värde
Långfristiga skulder				
Sverige, SEK, rörlig ränta	400	400	2018	400
Obligationslån, SEK	700	700	2020	691
Övriga		0		0
		1 100		1 091
Kortfristiga skulder				
Sverige, SEK, rörlig ränta	249	249	2016	249
Sverige, SEK, rörlig ränta	9	9	2016	9
Schweiz, CHF, rörlig ränta	4	34	2016	34
		292		292

Villkorade köpeskillningar/options

Förändring villkorad köpeskillning/option	2016	2015
Ingående balans	188	342
Bedömda skulder vid förvärv	307	37
Initial värdering put/call option	82	—
Betalningar ¹⁾	-230	-133
Värdeförändringar redovisade i övriga rörelseintäkter – Advansia	—	-34
Värdeförändringar redovisade i övriga rörelseintäkter – övriga	-6	-16
Värdeförändringar redovisade mot goodwill – övriga	—	-2
Värdeförändringar redovisade mot eget kapital – Reinertsen AS	35	—
Diskontering	3	2
Valutakursdifferenser	6	-9
Utgående balans	385	188

¹⁾ varav 10 MSEK för 2016 är en ej kassaflödespåverkande post

13 Immateriella anläggningstillgångar

Koncernen	Goodwill		Immateriella tillgångar hänförliga till rörelseförvärv		Övriga immateriella tillgångar		Total	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Anskaffningsvärde	5 584	4 506	526	446	113	85	6 224	5 037
Ackumulerade avskrivningar	—	—	-158	-122	-75	-65	-237	-186
Ackumulerade nedskrivningar	-32	-32	—	—	-1	-1	-33	-33
Redovisat värde	5 553	4 474	368	325	35	19	5 955	4 818
Ingående redovisat värde	4 474	3 925	325	329	19	23	4 818	4 276
Anskaffningar	—	—	—	—	20	12	20	12
Avyttringar och utrangeringar	—	—	—	—	—	-1	—	-1
Rörelseförvärv	974	596	72	27	10	—	1 057	623
Förändringar av villkorad köpeskilling	—	-2	—	—	—	—	—	-2
Årets avskrivningar	—	—	-33	-29	-15	-14	-48	-43
Årets nedskrivningar	—	—	—	—	—	—	—	0
Valutakursdifferenser	104	-46	3	-2	0	0	108	-48
Utgående redovisat värde	5 553	4 474	368	325	35	19	5 955	4 818

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 segment.

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

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

Prognoserna baserar sig på tidigare erfarenheter, egna bedömningar och externa informationskällor. Den viktigaste variabeln är rörelsemarginal, vilken påverkas av timarvode, debiteringsgrad, lönekostnader och antal medarbetare. Inga rimliga förändringar i antagandena för dessa variabler skulle leda till en nedskrivning.

Den vägda kapitalkostnaden baseras på antaganden om genomsnittlig ränta på 10-åriga statsobligationer samt företagsspecifik riskfaktor och betavärde. De prognostiserade kassaflödena har nuvärdesberäknats.

Diskonteringsräntan varierar mellan kassagenererande enheter, se tabell.

Kassagenererande enhet	Diskonteringsränta före skatt, %	
	2016	2015
Division Industry	8,6	9,2
Division Infrastructure	8,6	9,2
Division International	8,4	9,3
Division Technology	8,6	9,2

Kassagenererande enhet	Goodwill	
	2016	2015
Division Industry	2 162	1 986
Division Infrastructure	1 807	1 218
Division International	895	623
Division Technology	688	647
Totalt	5 553	4 474

Moderbolaget	Immateriella tillgångar	
	2016	2015
Anskaffningsvärde	64	49
Ackumulerade avskrivningar	-46	-34
Redovisat värde	19	16
Ingående redovisat värde	16	16
Anskaffningar	15	10
Årets avskrivningar	-12	-10
Utgående redovisat värde	19	16

14 Materiella anläggningstillgångar

Koncernen	Inventarier, verktyg och installationer		Byggnader och mark		Total	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Anskaffningsvärde	481	396	259	213	740	608
Akkumulerade avskrivningar	-205	-170	-60	-54	-265	-224
Redovisat värde	276	226	200	159	476	385
Ingående redovisat värde	226	193	159	153	385	346
Anskaffningar	103	75	—	1	103	75
Avyttringar och utrangeringar	-11	-9	—	-1	-11	-7
Rörelseförvärv	19	19	35	—	54	1
Årets avskrivningar	-63	-51	-4	-5	-67	-56
Valutakursdifferenser	2	-1	10	10	12	9
Utgående redovisat värde	276	226	200	159	476	385

Koncernen

Finansiell leasing

Under kort- respektive långfristiga skulder i koncernens balansräkning redovisas framtida betalningar avseende skuldförda leasingförpliktelser. Se även not 12.

Moderbolaget	Inventarier, verktyg och installationer	
	2016	2015
Anskaffningsvärde	223	186
Akkumulerade avskrivningar	-115	-96
Redovisat värde	107	89
Ingående redovisat värde	89	87
Årets avskrivningar	-19	-16
Utgående redovisat värde	107	89

15 Andelar i intresseföretag och samarbetsarrangemang

	Koncernen	
	2016	2015
Redovisat värde vid årets ingång	0	1
Utdelning	0	-1
Redovisat värde vid årets utgång	0	0

	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
Axpo	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transmission
Berschnerbach	Schweiz	Gemensam verksamhet	Vattenkraft
Cotland	Schweiz	Gemensam verksamhet	Vattenkraft
Ecosens	Schweiz	Gemensam verksamhet	Kärnkraft
Jerada	Schweiz	Gemensam verksamhet	Termisk kraft
Piva	Schweiz	Gemensam verksamhet	Vattenkraft
Vinh	Schweiz	Gemensam verksamhet	Förnybar energi

Intresseföretag och samarbetsarrangemang avseende förvärvet av AF Toscano AG är ej inkluderade i sammanställningen ovan.

16 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Hyra	57	51	51	46
Support- och underhållsavtal	38	11	36	7
Försäkringar	2	13	1	9
Övrigt	49	38	26	12
	146	113	112	74

17 Eget kapital

Koncernen

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

Den föreslagna utdelningen har inte redovisats i dessa finansiella rapporter.

Utdelningar	2017 ¹⁾	2016	2015
Utdelning per aktie, kronor	4,50	3,75	3,50
Antal utestående aktier	77 711 003	77 588 322	77 387 143
Utdelning	350	291	271

¹⁾ Föreslagen utdelning.

Reserver	Omräknings- reserv	Säkrings- reserv	Summa reserver
Ingående balans per 2015	105	0	105
Årets valutakursdifferenser	-39	—	-39
Kassaflödessäkringar	—	0	0
Ränteswap	—	-3	-3
Skatt	—	0	0
Utgående balans per 2015	66	-2	64

Ingående balans per 2016	66	-2	64
Årets valutakursdifferenser	108	—	108
Kassaflödessäkringar	—	3	3
Ränteswap	—	-14	-14
Skatt	—	2	2
Utgående balans per 2016	174	-11	164

Kapitalhantering

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

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

Per den 31 december 2016 är nettoskulden/EBITDA 2,1 (1,6).

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

Inga förändringar har skett i kapitalkraven under året.

Förslag till vinstdisposition

Till årsstämmans förfogande står fria vinstmedel 4 192 150 358 kronor.

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att dessa vinstmedel disponeras enligt följande:

Till aktieägarna utdelas 4,50 kronor per aktie	349 699 514
Balanseras i ny räkning	3 842 450 844
Summa	4 192 150 358

18 Pensionsförpliktelser

Av koncernens totalt antal anställda vid årets slut är det cirka 6 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 tryggt med en fond, den svenska planen är ofonderad.

Alecta

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

Årets avgifter för pensionsförsäkringar som är tecknade i Alecta uppgår till 280 (269) MSEK. Avgifterna för nästa år förväntas vara i nivå med årets, justerat för tillväxt. Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade. Vid utgången av året uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 149 (153) procent. Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska beräkningsantaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19.

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

Koncernen

Förmånsbestämda planer

	2016	2015
Nuvärde av fonderade förpliktelser	-472	-450
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	427	406
	-46	-44
Nuvärdet av ofonderade förpliktelser	-64	-62
Förvärv	-54	—
Skuld redovisad i balansräkningen	-163	-106
Varav Schweiz	-99	-44
Varav Sverige	-64	-62

Förändring av den förmånsbestämda nettoskulden

	2016			2015		
	Nuvärde av förvaltnings-tillgången	Nuvärde av förpliktelsen	Totalt	Nuvärde av förvaltnings-tillgången	Nuvärde av förpliktelsen	Totalt
Ingående balans	406	-513	-106	425	-508	-83
Kostnader för tjänstgöring under innevarande år	—	-20	-20	—	-19	-19
Kostnader för tjänstgöring under tidigare år	—	8	8	—	—	—
Förändring särskild löneskatt (Sverige)	—	-1	-1	—	0	0
Ränteintäkter/kostnader	2	-4	-2	3	-5	-2
Avkastning från förvaltningstillgångar (exklusive ränta)	4	—	4	4	—	4
Aktuariella vinster/förluster	—	-8	-8	—	-27	-27
Valutakursdifferens	23	-26	-3	28	-28	0
Inbetalda avgifter från arbetsgivaren	15	—	15	16	—	16
Inbetalningar från anställda som omfattas av planen	13	-13	—	15	-15	—
Utbetalda ersättningar	-37	40	4	-86	89	4
Förvärv	—	—	-54	—	—	—
Utgående balans	427	-536	-163	406	-513	-106

Aktuariella vinster och förluster

	2016	2015
Finansiella antaganden	-9	-8
Demografiska antaganden	1	—
Erfarandemässiga justeringar	0	-19
Totalt	-8	-27

Fördelning av förvaltningstillgångar

	2016	2015
Kassa & kassaliknande tillgångar	13	13
Egetkapitalinstrument	144	148
Skuldinstrument	172	150
Fastigheter	83	81
Övrigt	15	14
Totalt	427	406

Samtliga tillgångar har ett noterat marknadspris.

Antaganden för förmånsbestämda förpliktelser

Sverige	2016	2015
Diskonteringsränta, %	2,25	2,75
Inflation, %	1,5	1,5

Schweiz	2016	2015
Diskonteringsränta, %	0,4	0,5
Inflation, %	0,5	1,0
Framtida ökning av pensioner, %	0,0	0,0
Framtida löneökningar, %	0,5	0,5

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%	-17/+18
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 14 (16) MSEK kommande år. Genomsnittligt återstående löptid uppgår till 14 (14) år för den svenska planen och 16 (16) år för den i Schweiz. Samtliga uppgifter är angivna exklusive den i slutet av året förvärvade pensionsskulden.

Avgiftsbestämda planer

	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Kostnader för avgiftsbestämda planer (inklusive Alecta)	500	466	18	16

Moderbolaget**Förmånsbestämda planer**

	2016	2015
Nuvärdet av ofonderade förpliktelser	19	21
Netto redovisat avseende förmånsbestämda planer	19	21
Härav kreditförsäkrat via FPG/PRI	19	21

Förändringar av förpliktelserna under året

	2016	2015
Kapitalvärdet av pensionsförpliktelser vid ingången av året	21	22
Kostnad exklusive räntekostnad som belastat resultatet	0	-1
Räntekostnad	1	1
Utbetalning av pensioner	-2	-2
Kapitalvärdet av pensionsförpliktelser vid utgången av året	19	21

Samtliga förpliktelser avser avsättning till pension enligt Tryggandelagen.

19 Övriga avsättningar

Förändring av långfristiga avsättningar

	2016	2015
Redovisat värde vid periodens ingång	18	13
Avsättningar under perioden	9	11
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-12	-2
Upplösning under perioden	-1	-3
Avsättningar från rörelseförvärv	42	—
Valutakursdifferenser	1	0
Redovisat värde vid periodens utgång	57	18

Förändring av kortfristiga avsättningar

	Omstrukturering		Övrigt		Total	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Redovisat värde vid periodens ingång	25	2	4	9	29	12
Avsättningar under perioden	28	59	20	4	48	64
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-36	-36	-3	-6	-38	-42
Upplösning under perioden	—	—	—	-4	—	-4
Valutakursdifferenser	0	0	0	0	0	0
Redovisat värde vid periodens utgång	17	25	21	4	39	29

Moderbolaget

Övriga avsättningar

	2016	2015
Redovisat värde vid periodens ingång	109	254
Avsättningar under perioden	18	2
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-66	-105
Upplösning under perioden	—	-34
Valutakursdifferenser	2	-8
Redovisat värde vid periodens utgång	63	109

Av den redovisade avsättningen avser 61 (108) MSEK villkorade köpeskillingar/option.

20 Skatter

Redovisad i resultaträkningen

Koncernen	2016	2015
Aktuell skatt		
Periodens skattekostnad	206	191
Justering av skatt hänförlig till tidigare år	3	2
Uppskjuten skatt		
Uppskjuten skattekostnad	3	-3
Totalt redovisad skattekostnad i koncernen	212	190

Moderbolaget	2016	2015
Aktuell skatt		
Periodens skattekostnad	3	1
Justering av skatt hänförlig till tidigare år	—	—
Uppskjuten skatt		
Uppskjuten skattekostnad	-2	-1
Totalt redovisad skattekostnad i moderbolaget	1	0

Avstämning av effektiv skatt

Koncernen	2016 (%)	2016	2015 (%)	2015
Resultat före skatt		923		799
Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget	22,0	203	22,0	176
Effekt av andra skattesatser för utländska dotterföretag	0,2	2	0,1	0
Ej avdragsgilla kostnader	1,4	13	1,4	11
Ej skattepliktiga intäkter	-0,3	-2	0,0	0
Skatt avseende tidigare ej aktiverade underskottsavdrag	-0,1	-1	0,0	0
Effekter av underskottsavdrag utan motsvarande aktivering av uppskjuten skatt	0,3	2	0,1	1
Effekt av ändrade skattesatser	-0,1	-1	0,0	0
Skatt hänförlig till tidigare år	-0,3	-3	0,2	2
Övrigt	-0,1	-1	0,1	1
Redovisad effektiv skatt	23,0	212	23,8	190

Moderbolaget	2016 (%)	2016	2015 (%)	2015
Resultat före skatt		588		654
Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget	22,0	129	22,0	144
Ej avdragsgilla kostnader	2,5	15	0,2	1
Ej skattepliktiga intäkter	-24,4	-143	-22,2	-145
Redovisad effektiv skatt	0,1	1	0,0	0

Redovisade uppskjutna skattefordringar och -skulder

Uppskjutna skattefordringar och -skulder hänför sig till följande:

Koncernen	Uppskjuten skattefordran		Uppskjuten skatteskuld		Netto	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Anläggningstillgångar	1	1	-111	-91	-109	-89
Kortfristiga fordringar och skulder	3	1	-6	-7	-3	-6
Avsättningar och långfristiga skulder	50	27	-6	-3	44	25
Obeskattade reserver	—	—	-55	-47	-55	-47
Underskottsavdrag	8	7	—	—	8	7
Skattefordringar/-skulder	63	36	-178	-148	-115	-111
Kvittning	-39	-20	39	20	—	—
Skattefordringar/-skulder, netto	24	17	-140	-128	-115	-111

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	2016	2015
Skattemässiga underskott	33	44
	33	44

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 ÅFs dotterbolag i Tyskland, Kina och Brasilien. Underskotten förfaller ej.

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag

Koncernen	Balans per 1 januari 2016	Redovisat över resultaträkningen	Redovisat i övrigt totalresultat	Redovisat i eget kapital	Förvärv/Avyttring av rörelse	Balans per 31 december 2016
Anläggningstillgångar	-89	-7	—	—	-13	-109
Kortfristiga fordringar och skulder	-6	1	2	—	—	-3
Avsättningar och långfristiga skulder	25	7	1	-2	13	44
Obeskattade reserver	-47	-5	—	—	-3	-55
Underskottsavdrag	7	1	—	—	—	8
	-111	-3	3	-2	-3	-115

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	-95	6	-1	-	1	-89
Kortfristiga fordringar och skulder	-3	-3	0	-	-	-6
Avsättningar och långfristiga skulder	20	3	4	-2	-1	25
Obeskattade reserver	-44	3	-	-	-5	-47
Underskottsavdrag	8	-5	-1	-	5	7
	-114	3	3	-2	-1	-111

21 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Personalrelaterade skulder	781	606	26	23
Upplupna kostnader underleverantörer	169	148	0	0
Övrigt	83	74	27	25
	1 033	829	53	48

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 personalen samt viss kontorsutrustning. Bilarna leasas huvudsakligen under tre år.

Icke uppsägningsbara minimileaseavgifter

Koncernen	Lokaler		Övrigt	
	2016	2015	2016	2015
Under året	251	230	77	70
Inom ett år	264	240	78	66
Mellan ett och fem år	847	710	199	174
Längre än fem år	417	452	—	—
Summa	1 778	1 632	354	309

Moderbolaget	Lokaler		Övrigt	
	2016	2015	2016	2015
Under året	197	181	6	5
Inom ett år	213	188	5	5
Mellan ett och fem år	748	648	19	20
Längre än fem år	353	449	—	—
Summa	1 511	1 465	29	30

23 Ställda säkerheter, eventalförpliktelser och eventaltillgångar

	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Ställda säkerheter				
I form av ställda säkerheter för egna skulder och avsättningar				
Fastighetsinteckningar	36	34	—	—
Företagsinteckningar	1	1	—	—
Summa ställda säkerheter	37	35	—	—
Eventalförpliktelser				
Garantiåtaganden, FPG/PRI	1	1	0	0
Borgensförbindelser till förmån för dotterföretag	—	—	42	11
Borgensförbindelser	232	209	70	69
Summa eventalförpliktelser	233	209	112	80

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

Eventualtillgångar

Koncernen har bedömt att eventualtillgångar 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 37,0 procent av rösterna i ÅF AB, intresseföretag och Joint venture. Transaktioner med dessa har skett på marknadsmässiga villkor.

Koncernen	År	Försäljning av tjänster till närstående	Inköp av tjänster från närstående	Fordran på närstående per 31 dec	Skuld till närstående per 31 dec
Joint venture	2016	16	—	4	—
Joint venture	2015	18	—	3	—
Ledande befattningshavare	2016	—	—	—	30
Ledande befattningshavare	2015	—	—	—	38
Stiftelsen ÅForsk	2016	1	—	0	—
Stiftelsen ÅForsk	2015	1	—	1	—

Utöver ovanstående erhöll koncernen under 2016 anslag från Stiftelsen ÅForsk uppgående till 2 (2) MSEK. Dessa anslag går till projekt som administreras av koncernen.

Beträffande ersättning till ledande befattningshavare, se not 6.

Moderbolaget	År	Försäljning av tjänster till närstående	Inköp av tjänster från närstående	Fordran på närstående per 31 dec	Skuld till närstående per 31 dec
Dotterföretag	2016	661	39	1 178	632
Dotterföretag	2015	579	24	602	684
Ledande befattningshavare	2016	—	—	—	30
Ledande befattningshavare	2015	—	—	—	38
Stiftelsen ÅForsk	2016	0	—	0	—
Stiftelsen ÅForsk	2015	0	—	1	—

25 Koncernföretag

Sammanställning över koncernens samtliga dotterföretag

	Org. nummer	Säte	2016	
			Andel procent ¹⁾	Bokfört värde i moderbolaget
AB Ångpanneföreningen	556158-1249	Sverige	100	0
ÅF-Industry AB	556224-8012	Sverige	100	1 472
OrbiTec AB	556470-7015	Sverige	100	—
ES-KONSULT Energi och Säkerhet AB	556415-0067	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	—
Alteco AB	556550-2209	Sverige	100	—
Ingenjörprojekt i Sverige AB	556487-7164	Sverige	100	—
ÅF-Infrastructure AB	556185-2103	Sverige	100	780
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	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 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	—
VVS Byrå i Växjö AB	556603-2834	Sverige	100	—
ÅF Reinertsen Sverige Deal AB	559034-2266	Sverige	100	—
Sandellsandberg arkitekter AB	556464-9308	Sverige	100	—
Teamab VVS Konsult AB	556302-1145	Sverige	100	—
ÅF-Consult AB	556101-7384	Sverige	100	8
AF-Consult GmbH	218 403 818	Tyskland	100	0
ÅF-Teknik & Miljö AB	556534-7423	Sverige	100	0
ÅF-Funktionspartner AB	556099-8071	Sverige	100	1

Sammanställning över koncernens samtliga dotterföretag

	Org. nummer	Säte	2016	
			Andel procent ¹⁾	Bokfört värde i moderbolaget
ÅF-Technology AB	556866-4444	Sverige	100	1 489
Sjöland & Thyselius Datakonsulter AB	556361-3370	Sverige	100	—
Sjöland & Thyselius Communications AB	556593-3461	Sverige	100	—
Epsilon Holding AB	556421-6884	Sverige	100	13
Epsilon Design AB	556314-1380	Sverige	100	—
Epsilon Polen Sp.z o.o.	9521980649	Polen	100	—
LN Management AB	556933-4740	Sverige	100	308
LeanNova Engineering AB	556880-7233	Sverige	100	0
LeanNova Automotive Engineering (Shanghai) Co. Ltd.	310 000 400 718 401	Kina	100	—
LeanNova Engineering UK Ltd	9039993	Storbritannien	100	0
ÅF Norge AS	911 567 989	Norge	100	668
ÅF Industry AS	997 671 651	Norge	100	—
ÅF Engineering AS	915 229 719	Norge	100	—
Tegn 3 AS	976 536 320	Norge	100	—
ÅF Advansia AS	883 889 762	Norge	100	—
Advansia AB	556742-2596	Sverige	100	—
ÅF Technology AS	974 415 852	Norge	100	—
ÅF Solid Engineering AS	984 615 051	Norge	88	—
ÅF Solid Consult AS	986 580 719	Norge	100	—
ÅF A/S	21 007 994	Danmark	100	38
ÅF-Hansen & Henneberg A/S	13 59 08 85	Danmark	100	46
Traffic Team A/S	36 94 60 59	Danmark	51	13
ÅF-Consult Oy	1800189-6	Finland	100	291
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
AF Consult LLC	1 037 800 096 641	Ryssland	100	1
AF-Engineering s.r.o.	263 66 550	Tjeckien	100	11
AF-Consult Czech Republic s.r.o.	453 06 605	Tjeckien	100	75
AF Nuclear Projects CZ s.r.o.	016 06 239	Tjeckien	100	—
AF-CityPlan spol. s.r.o.	473 07 218	Tjeckien	87	19
AF Helvetia AG	CHE 340.373.992	Schweiz	100	1
ET Holding AG	CHE 112.276.851	Schweiz	100	—
Galli Group Holding AG	CHE 114.656.176	Schweiz	100	—
AF Toscana AG	CHE 105.960.103	Schweiz	100	—
Toscana GmbH	HRB 22976	Tyskland	85	—
Newhouse Limited Holding	CHE 102.733.321	Schweiz	100	—
Jodar + Partners SA	CHE 493.461.477	Schweiz	100	—
Kistler Architektur GmbH	CHE 107.630.131	Schweiz	100	—
Huber & Partner AG	CHE 105.889.422	Schweiz	100	—
Jobin & Partenaires SA	CHE 106.020.757	Schweiz	100	—
AF-Consult Switzerland AG	CH-400.3924.101-4	Schweiz	100	419
International Power Design Ltd.	CH-400.3025.445-4	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-020.3914.049-4	Schweiz	100	—
ITECO Nepal (Pvt.) Ltd	2616/043-44	Nepal	66,6	—
Power Design Internatioanl Ltd	224 309	Uganda	100	—
AF Mercados Energy Markets International S.A.	A-82316902	Spanien	100	37
Mercados Energy Markets International Europé S.r.l.	6622220967	Italien	100	—
AF-MERCADOS EMI Enerji Mühendisligi, AR-GE, Kontrol ve Test Hizmetleri Ltd.Sti.	6 160 390 509	Turkiet	100	—
AF-Aries Energia S.L.	A-78660032	Spanien	95	21
			5 718	

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

Specifikation av årets förändring i bokförda värden

	Moderbolaget	
	2016	2015
Ingående bokfört värde	5 438	4 945
Förvärv	34	309
Ändrad bedömning villkorad köpeskillning	-23	-34
Nedskrivning	-63	—
Aktieägartillskott	331	219
Utgående bokfört värde	5 718	5 438

26 Obeskattade reserver

Moderbolaget	2016	2015
Akkumulerade avskrivningar utöver plan		
Ingående balans 1 januari	38	35
Årets avskrivning, inventarier	5	3
Utgående balans 31 december	42	38
Avsättning till periodiseringsfond		
Ingående balans 1 januari	91	91
Utgående balans 31 december	91	91
Totala obeskattade reserver	134	129

27 Kassaflödesanalys

Betalda räntor och erhållen utdelning

	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Erhållen utdelning	—	—	650	658
Erhållna koncernbidrag	—	—	70	58
Erhållen ränta	4	4	11	8
Erlagd ränta	-34	-27	-31	-25
	-31	-23	700	699

Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet

	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Avskrivningar	102	92	31	26
Ändrad bedömning villkorad köpeskilling	-6	-50	—	—
Omstruktureringsreserv	-8	20	—	—
Anteciperad utdelning från dotterföretag	—	—	-75	-500
Nedskrivning aktier i dotterföretag	—	—	63	—
Övrigt	6	26	-5	2
	95	88	14	-472

28 Händelser efter balansdagen

Styrelsen i ÅF har utsett Jonas Gustavsson till ny VD och koncernchef. Jonas tillträder den 1 april och ersätter Jonas Wiström som efter 15 år har begärt att få lämna sin position. Jonas Wiström kommer att lämna sin post som VD den 31 mars men kommer att stå till förfogande till och med december 2017.

Efter balandagen har Quality Engineering Group AB, Vatten & Miljöbyrå AB, Tercoc Engineering AB samt Climate Energy Consulting Piteå AB förvärvats. Förvärvsanalyser har ännu ej upprättats avseende dessa förvärv.

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 goodwillens 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.

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.

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.

Twister

I ÅFs affärsverksamhet finns det risk för twister, 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 avseende förvärvet av Epsilon Holding AB 2012. Kravet bedöms vara ogrundat och har därför inte föranlett någon förändrad bedömning 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, 169 99 Stockholm.

Koncernredovisningen för år 2016 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.

ningsberättelsen 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 30 mars 2017

Anders Narvinger
Styrelseordförande

Jonas Wiström
Verkställande direktör

Marika Fredriksson
Styrelseledamot

Staffan Jufors
Styrelseledamot

Björn O. Nilsson
Styrelseledamot

Maud Olofsson
Styrelseledamot

Joakim Rubin
Styrelseledamot

Kristina Schauman
Styrelseledamot

Anders Snell
Styrelseledamot

Anders Forslund
Styrelseledamot,
arbetstagarrepresentant

Anders Toll
Styrelseledamot,
arbetstagarrepresentant

Vår revisionsberättelse har lämnats den 31 mars 2017

Ernst & Young AB

Hamish Mabon
Auktoriserad revisor

Revisionsberättelse

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

RAPPORT OM ÅRSREDOVISNINGEN OCH KONCERNREDOVISNINGEN

Uttalanden

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för ÅF AB (publ) för år 2016. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 28–75 i detta dokument.

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2016 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2016 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), så som de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att bolagsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och koncernen.

Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing (ISA) och god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt dessa standarder beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

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

Särskilt betydelsefulla områden

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

Vinstavräkning för fastprisprojekt

En del av bolagets intäkter härrör från kundprojekt där bolaget åtagit sig att utföra projekten till ett fast pris. För fastprisprojekt tillämpar bolaget successiv vinstavräkning när resultatutfallet kan beräknas på ett tillförlitligt sätt. Som beskrivs i not 1 punkt 1.8 samt not 29 redovisas intäkterna i resultaträkningen baserat på färdigställandegraden på balansdagen. Ett uppdrags färdigställandegrad bestäms genom att nedlagda utgifter på balansdagen jämförs med beräknade totala utgifter. Detta innebär att

bolaget gör uppskattningar av hur stor del de nedlagda utgifterna på balansdagen utgör av de bedömda totala utgifterna. Till följd av de uppskattningar som görs för att avgöra färdigställandegraden och den påverkan det får på bolagets räkenskaper har vi bedömt vinstavräkningen för fastprisprojekt som ett särskilt betydelsefullt område i revisionen.

I vår revision har vi bedömt bolagets processer för hantering och redovisning av projekt samt utvärderat viktiga kontrollmoment i dessa processer. Vi har identifierat väsentliga projekt utifrån storlek och risk genom att analysera data för pågående projekt samt genom diskussion med bolaget. För dessa projekt har vi utvärderat de uppskattningar och bedömningar som legat till grund för bolagets vinstavräkning. Vi har även granskat lämnade upplysningar i årsredovisningen.

Goodwill

Goodwill redovisas till 5 553 MSEK i rapport över finansiell ställning för koncernen per 31 december 2016. Redovisningsprinciperna för goodwill beskrivs i not 1 punkt 1.13.1. Som framgår av not 13 prövar bolaget minst årligen och vid indikation på värdenedgång att redovisade värden inte överstiger beräknade återvinningsvärdet för dessa tillgångar. Återvinningsvärdena fastställs med en beräkning av nyttjandevärdet för respektive kassagenererande enhet genom en nuvärdesberäkning av bedömda framtida kassaflöden. Använda prognoser avseende framtida kassaflöde baseras på den prognos som fastställs för nästkommande år kompletterad med en individuell bedömning av ytterligare fyra år. Därutöver baseras beräkningen på en långsiktig årlig tillväxttakt på 2 procent. Vid fastställande av prognoser gör bolaget bland annat antaganden om tillväxttakt och rörelsemarginal i respektive kassagenererande enhet. Nedskrivningstesten för 2016 resulterade inte i någon nedskrivning. Av not 29 framgår att ändringar i väsentliga antaganden och uppskattningar skulle kunna ha effekt på redovisat värde för goodwill då en vikande tillväxttakt och rörelsemarginal, eller en högre diskonteringsränta, skulle ge ett lägre återvinningsvärde. Vi har därför bedömt att detta är ett särskilt betydelsefullt område i vår revision.

I vår revision har vi utvärderat bolagets process för att upprätta nedskrivningstest. Vi har granskat hur kassagenererande enheter identifieras mot fastställda kriterier och jämfört med hur bolaget internt följer upp goodwill. Vi har utvärderat bolagets värderingsmetoder och beräkningsmodeller, bedömt rimligheten i gjorda antaganden och känslighetsanalyser för förändrade antaganden och gjort jämförelser mot historiska utfall samt precision i tidigare gjorda prognoser. Rimligheten i använd diskonteringsränta och långsiktig tillväxt för respektive enhet har vi utvärderat genom jämförelser med andra bolag i samma bransch. Vi har även granskat lämnade upplysningar i årsredovisningen.

Villkorade köpeskillingar vid förvärv

I samband med förvärv kan bolaget avtala med säljaren om en villkorad köpeskillning vilket vanligen innebär att delar av köpeskillningen är beroende av den finansiella utvecklingen i den förvärvade verksamheten under en viss framtida tidsperiod. För att fastställa värdet på en villkorad köpeskillning behöver bolaget göra antaganden om den framtida finansiella utvecklingen i den förvärvade verksamheten. Skulder för villkorade köpeskillningar värderas till verkligt värde i rapport över finansiell ställning och uppgick per 31 december 2016 till 337 MSEK. Maximal villkorad köpeskillning uppgick vid balansdagen till 379 MSEK. En förändring i bedömning av den framtida finansiella utvecklingen för en förvärvad verksamhet innebär en förändring i värdet för redovisade villkorade köpeskillningar vilken redovisas i resultaträkningen när den uppkommer. Vi har därför bedömt att detta är ett särskilt betydelsefullt område i vår revision. Upplýsningar om villkorade köpeskillningar lämnas i not 3, 4, 12 och 29.

I vår revision har vi analyserat förvärvsavtal och de parametrar som de villkorade köpeskillningarna baseras på. Utifrån nuvarande och historiskt resultatutfall i respektive förvärvat bolag samt upprättade affärsplaner har vi bedömt bolagets antaganden avseende framtida resultatutveckling och därmed storleken på villkorade köpeskillningar. Vidare har vi utvärderat värderingsmetoder och beräkningsmodeller samt granskat lämnade upplýsningar i årsredovisningen.

Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1–27 samt 80–92. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för denna andra information.

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

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

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

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

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

Vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen ansvarar styrelsen och verkställande direktören för bedömningen av bolagets förmåga att fortsätta verksamheten. De upplyser, när så är tillämpligt, om förhållanden som kan påverka förmågan att fortsätta verksamheten och att använda antagandet om fortsatt drift. Antagandet om fortsatt drift tillämpas dock inte om styrelsen och verkställande direktören avser att likvidera bolaget, upphöra med verksamheten eller inte har något realistiskt alternativ till att göra något av detta.

Styrelsens revisionsutskott ska, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt, bland annat övervaka bolagets finansiella rapportering.

Revisorns ansvar

Våra mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om att årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel, och att lämna en revisionsberättelse som innehåller våra uttalanden. Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men är ingen garanti för att en revision som utförs enligt ISA och god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka en väsentlig felaktighet om en sådan finns. Felaktigheter kan uppstå på grund av oegentligheter eller fel och anses vara väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar med grund i årsredovisningen och koncernredovisningen.

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

- identifierar och bedömer vi riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel, utformar och utför granskningsåtgärder bland annat utifrån dessa risker och inhämtar revisionsbevis som är tillräckliga och ändamålsenliga för att utgöra en grund för våra uttalanden. Risken för att inte upptäcka en väsentlig felaktighet till följd av oegentligheter är högre än för en väsentlig felaktighet som beror på fel, eftersom oegentligheter kan innefatta agerande i maskopi, förfälskning, avsiktliga utelämnanden, felaktig information eller åsidosättande av intern kontroll.

- skaffar vi oss en förståelse av den del av bolagets interna kontroll som har betydelse för vår revision för att utforma granskningsåtgärder som är lämpliga med hänsyn till omständigheterna, men inte för att uttala oss om effektiviteten i den interna kontrollen.
- utvärderar vi lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen och tillhörande upplysningar.
- drar vi en slutsats om lämpligheten i att styrelsen och verkställande direktören använder antagandet om fortsatt drift vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen. Vi drar också en slutsats, med grund i de inhämtade revisionsbevisen, om det finns någon väsentlig osäkerhetsfaktor som avser sådana händelser eller förhållanden som kan leda till betydande tvivel om bolagets förmåga att fortsätta verksamheten. Om vi drar slutsatsen att det finns en väsentlig osäkerhetsfaktor, måste vi i revisionsberättelsen fästa uppmärksamheten på upplysningarna i årsredovisningen om den väsentliga osäkerhetsfaktorn eller, om sådana upplysningar är otillräckliga, modifiera uttalandet om årsredovisningen och koncernredovisningen. Våra slutsatser baseras på de revisionsbevis som inhämtas fram till datumet för revisionsberättelsen. Dock kan framtida händelser eller förhållanden göra att ett bolag inte längre kan fortsätta verksamheten.
- utvärderar vi den övergripande presentationen, strukturen och innehållet i årsredovisningen och koncernredovisningen, däribland upplysningarna, och om årsredovisningen och koncernredovisningen återger de underliggande transaktionerna och händelserna på ett sätt som ger en rättvisande bild.
- inhämtar vi tillräckliga och ändamålsenliga revisionsbevis avseende den finansiella informationen för enheterna eller affärsaktiviteterna inom koncernen för att göra ett uttalande avseende koncernredovisningen. Vi ansvarar för styrning, övervakning och utförande av koncernrevisionen. Vi är ensamt ansvariga för våra uttalanden.

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

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

Av de områden som kommuniceras med styrelsen fastställer vi vilka av dessa områden som varit de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen, inklusive de viktigaste bedömda riskerna för väsentliga felaktigheter, och som därför utgör de för revisionen särskilt betydelse-

fulla områdena. Vi beskriver dessa områden i revisionsberättelsen såvida inte lagar eller andra författningar förhindrar upplysning om frågan eller när, i ytterst sällsynta fall, vi bedömer att en fråga inte ska kommuniceras i revisionsberättelsen på grund av att de negativa konsekvenserna av att göra det rimligen skulle väntas vara större än allmänintresset av denna kommunikation.

RAPPORT OM ANDRA KRAV ENLIGT LAGAR OCH ANDRA FÖRFATTNINGAR

Uttalanden

Utöver vår revision av årsredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning av ÅF AB (publ) för år 2016 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust.

Vi tillstyrker att bolagsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt denna beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

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

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

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

Styrelsen ansvarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Detta innefattar bland annat att fortlöpa bedöma bolagets och koncernens ekonomiska situation, och att tillse att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska angelägenheter i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Den verkställande direktören ska sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar och bland annat vidta de åtgärder som är nödvändiga för att bolagets bokföring ska fullgöras i överensstämmelse med lag och för att medelsförvaltningen ska skötas på ett betryggande sätt.

Revisorns ansvar

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

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

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

Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men ingen garanti för att en revision som utförs enligt god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka åtgärder eller försummelser som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget, eller att ett förslag till dispositioner av bolagets vinst eller förlust inte är förenligt med aktiebolagslagen.

Som en del av en revision enligt god revisionssed i Sverige använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Granskningen av

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

Stockholm den 31 mars 2017

Ernst & Young AB

Hamish Mabon

Auktoriserad revisor

Långsiktig tillväxt och lönsamhet

Bolagsstyrelsen ska genom god bolagsstyrning bidra till att skapa förutsättningar för tillväxt och därmed också värde för aktieägarna, som ytterst är våra uppdragsgivare. Styrelsens arbete ska därför stå för kontinuitet och samtidigt fokusera på den långsiktiga målbilden för verksamheten, det vill säga tillväxt och lönsamhet. Under året som gått har våra prioriteringar handlat om ÅFs förmåga att fortsätta växa, både organiskt och genom förvärv.

Under 2016 förvärvades sammanlagt femton verksamheter som ska bidra till bolagets värdeskapande, genom stärkta kunderbjudanden och fortsatt etablering både i och utanför Sverige. 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 den organiska tillväxten säkerställer förvärven under året också en god plattform för fortsatt tillväxt i 2017.

ÅFs förmågan att attrahera de bästa medarbetarna är avgörande för verksamheten, vilket gör det särskilt viktigt att vårda varumärket ÅF samt de värden varumärket står för. Att bidra till att utveckla ÅFs varumärke hänger därför ihop med styrelsens mål och engagemang. Genom god bolagsstyrning och kontroll, säkerställer styrelsen 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. Styrelsen är starkt engagerad i och följer utvecklingen inom hållbarhetsområdet. Vi ägnar särskild uppmärksamhet åt de affäretiska 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.

I oktober meddelade Jonas Wiström att han hade för avsikt att efter 15 år lämna



sin position som VD för ÅF under 2017, och åtog sig samtidigt att fortsätta i rollen till en ny VD och koncernchef utsetts. Jag vill tacka Jonas Wiström för ett mycket väl genomfört uppdrag och för de förtroendefulla och långsiktiga relationer Jonas har byggt upp för ÅF. Samtidigt välkomnar styrelsen Jonas Gustavsson som ny VD och koncernchef.

Jonas Gustavsson har varit chef för Sandvik Machining Solutions och har dessförinnan haft olika ledande befattningar inom industrin.

Sammantaget har vi etablerat en stabil plattform för att utveckla ÅFs affär. Nu lämnar vi ett framgångsrikt 2016 bakom oss och ser fram ett spännande år med siktet inställt på målen för 2020.

Stockholm i mars 2017

Anders Narvinger
Ordförande

Bolagsstyrningsrapport

Denna bolagsstyrningsrapport har upprättats av bolagets styrelse och redogör för bolagsstyrningen i ÅF under verksamhetsåret 2016. 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, VD och företagsledningen i enlighet med gällande lagar, regler, rekommendationer samt ÅFs bolagsordning och interna regelverk. Bolagsstämman är företagets högsta beslutande organ och där utövar aktieägarna sin rösträtt. Styrelse och styrelseordförande väljs på bolagsstämman. Styrelsen utser VD. Styrelsens 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

2016 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 policyer 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.

Aktiefördelning per 2016-12-31:

Antal aktieägare:	10 030
Antal A-aktier:	3 217 752
Antal B-aktier:	75 696 001
Totalt antal aktier:	78 913 753
Varav B-aktier i eget förvar:	1 202 750
Antal röster:	107 873 521

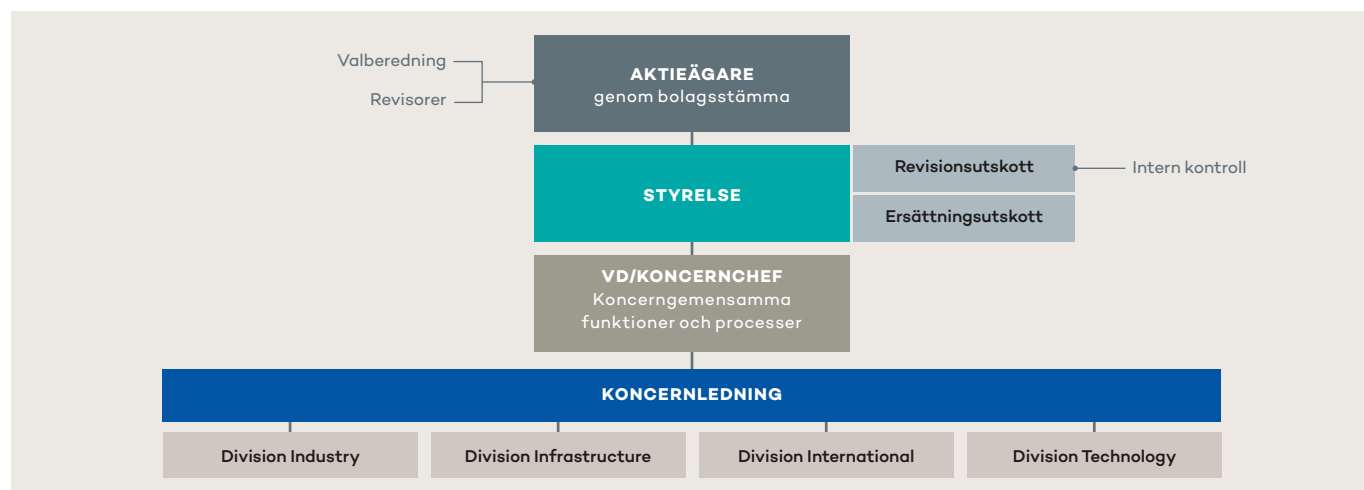
Den största aktieägaren vid årets slut var Stiftelsen ÅForsk med 37,0 procent av rösterna. Handelsbanken fonder hade 6,5 procent och SEB Investment Management hade 6,2 procent av rösterna.

ÅFs årsstämma

Den bolagsstämma som hålls inom sex månader efter utgången av räkenskapsåret och som fastställer resultat- och balansräkning kallas årsstämma. Aktieägare som är registrerade i aktieboken per avstämningsdagen och som anmält deltagande i tid har rätt att delta vid stämman. Kallelse hålls tillgänglig på bolagets webbplats samt annonseras i Post- och Inrikes Tidningar. Att kallelse har skett annonseras i Dagens Industri. Årsstämma 2016 hölls på ÅFs huvudkontor i Solna den 27 april 2016. Totalt deltog 179 aktieägare representerande 67,3 procent av kapitalet och 76,1 procent av rösterna. Utöver val av styrelse beslutade stämman bland annat om införande av Personalkonvertibelprogram 2016, 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 2016 ska ledamöterna i valberedningen inför årsstämman 2017 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 2017 består av dess ordförande Jonas Abrahamsson, utsedd av Stiftelsen ÅForsk, Annika Andersson, utsedd av Swedbank Robur Fonder, Jonathan Schönback, 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 sammanställning och arvodering, samt om eventuell särskild arvodering av utskottsarbete. Vidare ska valberedningen lägga fram förslag om styrelsens respektive årsstämmans ordförande samt om revisorer och deras arvodering. Valberedningen ska i samband med sitt uppdrag i övrigt fullgöra de uppgifter som enligt Svensk kod för bolagsstyrning ankommer på valberedningen.

Valberedningens arbete

Valberedningen har fram till och med 3 februari 2017 haft sex 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 branscherfarenhet, kompetens och mångfald. Som mångfaldspolicy för styrelsen tillämpas Svensk kod för bolagsstyrning 4.1. Målet är att styrelsen ska ha en för styrelsearbetet ändamålsenlig samlad kompetens och erfarenhet samt en jämn könsfördelning. Valberedningen har i sitt nomineringsarbete följt detta och motiverat sitt förslag om styrelsens sammansättning med att könsfördelningen, bakgrunden och den samlade kompetensen bland de föreslagna ledamöterna är sådana den uppfyller dessa mål. Årsstämman har omvalt den av valberedningen föreslagna styrelsen. Som underlag för valberedningens arbete har styrelsens ordförande informerat om styrelsens

arbete under året, samt arbetet i revisions- och ersättningsutskotten. Valberedningen har gett rekryteringsfirman Novare i uppdrag att genomföra och tagit del av en utvärdering av styrelsen och dess arbete under 2016, 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 2017 samt kompletterande information om föreslagna styrelseledamöter offentliggörs i samband med kallelsen till och presenteras på årsstämman 2017.

Styrelse

Styrelsen i ÅF ska bestå av lägst sex och högst tio ledamöter med högst fem suppleanter som utses av bolagsstämman. Av årsstämman 2016 valda styrelseledamöter är åtta. Utöver detta har de anställda två ordinarie representanter i styrelsen, med två suppleanter. VD ingår inte i styrelsen. Till ledamöter av styrelsen omvaldes 2016 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 styrelsens sekreterare är ÅFs chefsjurist, Jacob Landén. För närmare presentation av styrelsen, se sidorna 86–87 i årsredovisningen. Styrelsens arvoden beslutas av årsstämman efter förslag från valberedningen.

Styrelsens 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 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 i anslutning till årsstämman. Därutöver 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 12 sammanträden inklusive ett konstituerande, varav ett per telefon med i förväg utsänt material som underlag, samt ett per capsulam. 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 2016 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 styrel-

sen 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 2016 bestått av Anders Narvinger (ordförande), Anders Snell och Marika Fredriksson. VD och HR-chef har deltagit som adjungerade. Utskottet har haft två protokollförda möten.

Revisionsutskott

Revisionsutskottet utgör en viktig kommunikationsväg mellan styrelsen och företagets revisorer. Styrelsens revisionsutskott är ansvarigt för urvalsförfarandet avseende revisor som beskrivs i revisorsförordningen, samt bland de revisorer som deltagit i detta förfarande lämna valberedningen sin rekommendation till val av revisor vid bolagsstämman. Revisionsutskottet stödjer styrelsen i arbetet med kvalitetssäkring av den finansiella rapporteringen samt med uppföljning av resultaten av de externa revisorernas granskning. Stödfunktion till revisionsutskottet är funktionen för internrevision. Revisionsutskottet har sedan det konstituerande styrelsesammanträdet 2016 bestått av Kristina Schauman (ordförande), Björn O. Nilsson 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 sex protokollförda möten, varav ett per capsulam.

Närvaro vid styrelse- och utskottsmöten 2016

Närvaron vid årets styrelsemöten har varit od med totalt 95 procents närvaro. Vid revisions- och ersättningsutskottets möten har det varit full närvaro vid samtliga möten.

	Styrelse	Revisionsutskott	Ersättningsutskott
Totalt antal möten (exkl 1 per capsulam)	11	5	2
Anders Narvinger	11	1	2
Marika Fredriksson	7		2
Staffan Jufors	11		
Björn O. Nilsson	11	4	
Maud Olofsson	11		
Joakim Rubin	10	5	
Kristina Schauman	11	5	
Anders Snell	11		2
Anders Forslund, personalrepresentant	6		
Anders Toll, personalrepresentant	11		
Fredrik Sundin, personalrepresentant suppleant	5		

Utvärdering av styrelsen och VD

Valberedningen har genomfört en utvärdering av styrelsens arbete under 2016 och för ändamålet anlitat rekryteringsföretaget Novare, som delgett valberedningen resultatet av sitt arbete. Vidare har valberedningens ledamöter haft möten med enskilda styrelseledamöter. Utvärderingsarbetet omfattar bland annat samarbetsklimat, kunskapsbredd och hur styrelsearbetet har genomförts. Avsikten med utvärderingen är att få en uppfattning om hur väl styrelsearbetet fungerar och styrelseledamöternas åsikter om detta. Styrelsen utvärderar 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

Revisorerna har till uppgift att på aktieägarnas vägnar granska bolagets bokföring och årsredovisning samt styrelsens och VD:s förvaltning. Revision sker av årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorerna gör även en översiktlig granskning av delårsbokslut per september och deltar vid revisionsutskottets sammanträden. Därutöver sker en 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 revi-

sor, omvaldes av årsstämman 2016 fram till slutet av årsstämman 2017. Under 2016 har en upphandling av revisionen av ÅF genomförts genom anbudsförfarande i enlighet med revisorsförordningen. Vid upphandlingen har KPMG och Ernst & Young bedömts vara de bästa alternativen. Revisionsutskottet har slutligen beslutat att rekommendera valberedningen att föreslå årsstämman 2017 att utse KPMG till revisionsbolag för tiden fram till årsstämman 2018.

VD 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 2016 har tio protokollförda möten, varav ett tvådagars möte med ytterligare inbjudna chefer i koncernen, hållits. Varje månad har VD och CFO en genomgång av resultat- och balansräkning, nyckeltal samt större projekt med respektive divisions-

chef och controller. Varje tertiäl sker en heldagsgenombgång med varje division av mer långsiktiga frågor uppdelat på HR, strategi och budget. ÅFs ledningsgrupp bestod vid utgången av 2016 av VD, divisionscheferna, CFO, HR-chef, försäljningsdirektör, hållbarhetschef, IT-chef, samt VD:s assistent som är protokollförare i koncernledningen. För information om ledamöterna i koncernledningen se sidorna 88–89 i årsredovisningen.

Styrelsens beskrivning av internkontroll

Styrelsens ansvar för intern kontroll regleras i den svenska aktiebolagslagen och i Svensk kod för bolagsstyrning som innehåller krav på årlig extern informationsgivning om hur den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen är organiserad. Styrelsen ska fortlöpande hålla sig informerad och utvärdera det interna kontrollsystemet. Intern kontroll i ÅF har utformats med målet att bolagets verksamhet är effektiv och ändamålsenlig, att den finansiella rapporteringen är tillförlitlig samt att tillämpliga lagar och förordningar efterlevs. ÅF delar upp intern kontroll av den finansiella rapporteringen i beståndsdelarna Kontrollmiljö, Riskbedömning, Kontrollaktiviteter, Information och kommunikation samt Uppföljning.

Kontrollmiljö

Kontrollmiljön utgör basen för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. En viktig del av kontrollmiljön är att beslutsvägar, befogenheter och ansvar är tydligt definierade och kommunicerade mellan olika nivåer i organisationen samt att styrande dokument i form av policys, riktlinjer och manualer finns tillgängliga. En beskrivning av den interna kontrollen i ÅF finns i det processororienterade ledningssystem som används för verksamhetsstyrning och verksamhetsstöd. Här beskrivs organisationsstrukturen och de befogenheter och ansvar som följer med verksamhetens olika roller. Genom processororienteringen

i ledningssystemet tillhandahålls styrande rutiner och verktyg för aktuellt arbetsmoment och ger därmed goda förutsättningar för att leva upp till uppställda krav och förväntningar på en god kontrollmiljö. Ledningssystemet finns tillgängligt för alla medarbetare via ÅFs intranät.

Riskbedömning

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

Kontrollaktiviteter

För att säkerställa att verksamheten bedrivs effektivt samt att den finansiella rapporteringen vid varje rapport tillfälle 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 ABs enhet Koncernekonomi. All redovisning och rapportering i ÅFs svenska enheter är centraliserad till ÅF Business Services (ÅBS) placerad på huvudkontoret, med harmoniserade

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

Information och kommunikation

Information och kommunikation av policys, processbeskrivningar, rutiner och verktyg gällande den finansiella rapporteringen återfinns i ledningssystemet som finns tillgängligt för alla berörda via ÅFs intranät. Uppdatering sker vid förändrade interna eller externa krav och förväntningar på den finansiella rapporteringen. För kommunikation med interna och externa parter finns en kommunikations- och IR-policy som anger riktlinjer för hur denna kommunikation bör ske. Syftet med policyn är att säkerställa att alla informationsskyldigheter efterlevs på ett korrekt och fullständigt sätt. Den interna kommunikationen syftar till att varje medarbetare ska förstå ÅFs värderingar och affärsverksamhet. För att nå syftet med informerade medarbetare sker ett aktivt internt arbete, där information löpande kommuniceras bland annat via koncernens intranät.

Uppföljning

Efterlevnad och effektivitet i de interna kontrollerna följs upp löpande både av styrelse och av ledning för att säkerställa kvaliteten i processerna. Företagets ekonomiska situation och strategi avseende den finansiella ställningen behandlas vid varje styrelsemöte. Styrelsen får dessutom utförliga månatliga rapporter avseende den finansiella ställningen och utvecklingen av verksamheten. Revisionsutskottet fyller en viktig funktion genom att säkerställa kontrollaktiviteter för väsentliga riskområden i processerna till den finansiella rapporteringen. Revisionsutskottet, ledningen samt funktionen intern revision följer regelbundet upp rapporterade brister. ÅFs system för

ekonomisk styrning och kontroll ger stora möjligheter till effektiv uppföljning av ekonomin i varje del av verksamheten. Rapporter tas ut månadsvis för varje resultatenhet och rapporter avseende uppdragens ekonomi präglas av tillförlitlighet och detaljrikedom. Konstaterade felaktigheter och vidtagna åtgärder rapporteras i linjeorganisationen till närmast högre nivå. ÅFs interna revision genomför oberoende revisioner i verksamheten för uppföljning av att intern kontroll och ledningssystem tillämpas i syfte att leva upp till ÅFs interna ambitioner, externa krav och förväntningar. Prioriterade områden för ÅFs interna revision är ÅFs varumärke, värdegrund och etik, processer och system samt de uppdrag som ÅF åtagit sig att utföra. Rapportering sker till VD och styrelsens revisionsutskott.

Hållbart företagande

ÅF arbetar strategiskt och långsiktigt för att bli ett mer hållbart företag. 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 ÅFs Hållbarhetsredovisning som finns tillgänglig på ÅFs hemsida.

Stockholm den 3 februari 2017

Styrelsen i ÅF AB

REVISORS YTTRANDE OM BOLAGSSTYRNINGSRAPPORTEN

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

Uppdrag och ansvarsfördelning

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för räkenskapsåret 2016 på sidorna 81–85 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Granskningens inriktning och omfattning

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

Uttalande

En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Upplysningar i enlighet med 6 kap. 6 § andra stycket punkterna 2–6 årsredovisningslagen samt 7 kap. 31 § andra stycket samma lag är förenliga med årsredovisningen och koncernredovisningen samt är i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

Stockholm den 31 mars 2017

Ernst & Young AB

Hamish Mabon

Auktoriserad revisor

Styrelse

					
	Anders Narvinger	Marika Fredriksson	Staffan Jufors	Björn O. Nilsson	Maud Olofsson
	Styrelseordförande och ordförande i ersättningsutskottet	Styrelseledamot och ledamot i ersättningsutskottet	Styrelseledamot	Styrelseledamot och ledamot i revisionsutskottet	Styrelseledamot
Invald	2011, Styrelseordförande 2014	2013	2014	2010	2013
Född	1948	1963	1951	1956	1955
Utbildning	Civilingenjör, Lunds Tekniska Högskola samt ekonomexamen, Uppsala Universitet	MBA Svenska Handelshögskolan, Helsingfors	Civilekonom, Handelshögskolan i Göteborg	Teknologie Doktor, Civ. Ing., Kungliga Tekniska Högskolan	Gymnasieutbildning
Nuvarande befattning och andra väsentliga uppdrag utanför ÅF	Styrelseordförande i Alfa Laval AB, Capio AB och Coor Service Management Holding AB.	CFO, Vestas Wind system A/S. Styrelseledamot i SSAB.	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 BioInvent International AB och Stiftelsen ÅForsk. Styrelseledamot i SwedNano Tech AB.	Styrelseordförande i Visita. Styrelseledamot i Arise AB, Diös Fastigheter AB, Envac AB och Svenskt Näringsliv. Ledamot av Macquarie Advisory Board.
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 2016-12-31	10 000 B-aktier	-	2 000 B-aktier	-	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, Handels- högskolan 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 och BEWI Group AB.

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.

CFO på OMX, Carnegie och 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.

-

2 500 B-aktier

-

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

254 B-aktier

Suppleanter

Johan Lindborg Suppleant för arbetstagarrepresentant

Invald: 2015

Född: 1981

Utbildning: Gymnasieingenjör

Övriga uppdrag: Verksam inom ÅF, division Industry.

Innehav: —

Fredrik Sundin Suppleant för arbetstagarrepresentant

Invald: 2016

Född: 1972

Utbildning: Civilingenjör, Uppsala Universitet

Övriga uppdrag: Verksam inom ÅF, division Technology.

Innehav: 1 363 B-aktier

Revisorer

Ernst & Young AB

Huvudansvarig revisor
Hamish Mabon



1



2



3



4



5



6

Koncernledning

1. Jonas Wiström VD och koncernchef

Anställd: 2002

Född: 1960

Utbildning: Civilingenjör, Kungliga Tekniska Högskolan

Övriga uppdrag: Styrelseordförande i Ratos, Vice ordförande i Teknikföretagen och IVAs Näringslivsråd, Styrelseledamot i ICC (Sweden International Chamber of Commerce). Ledamot av Kungl. Vetenskapsakademien (IVA)

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

Innehav: 76 541 B-aktier

2015 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 6 000 000

2016 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 6 000 000

4. Marie Edman VD-assistent

Anställd: 2010

Född: 1953

Utbildning: Chefssekreterarutbildning, Affärskommunikation DIHM

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

Innehav: 18 576 B-aktier

2015 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000

2016 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000

2. Lars-Eric Aaro Försäljningsdirektör

Anställd: 2015

Född: 1956

Utbildning: Bergsingenjör, Luleå Tekniska Universitet

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

Innehav: 0 B-aktier
2016 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000

5. 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: 41 071 B-aktier

2015 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000

2016 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000

3. 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

2016 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000

6. Stefan Johansson Ekonomi- och finansdirektör

Anställd: 2011

Född: 1958

Utbildning: Civilekonom, Linköpings universitet
Arbetslivserfarenhet: CFO Haldex och Duni, olika befattningar inom ABB-koncernen

Innehav: 27 634 B-aktier

2015 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000

2016 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000



7. 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 SydVäst

Innehav: 7 911 B-aktier

2015 års konvertibelprogram:

nominellt belopp SEK 2 000 000

2016 års konvertibelprogram:

nominellt belopp SEK 3 000 000

10. Viktor Svensson
Divisionschef Technology

Anställd: 2003

Född: 1975

Utbildning: Civilekonom, Blekinge Tekniska Högskola

Arbetslivserfarenhet: Börsskribent Finanstidningen

Innehav: 17 000 B-aktier

2015 års konvertibelprogram:

nominellt belopp SEK 3 000 000

2016 års konvertibelprogram:

nominellt belopp SEK 3 000 000

8. 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: 26 945 B-aktier

2013 års konvertibelprogram:

nominellt belopp SEK 1 500 000

2015 års konvertibelprogram:

nominellt belopp SEK 3 000 000

2016 års konvertibelprogram:

nominellt belopp SEK 3 000 000

11. Lena Tollerz Törn
CIO

Anställd: 2015

Född: 1972

Utbildning: Civilekonom, Handelshögsskolan i Stockholm

Arbetslivserfarenhet: COO SPP, CIO Skatteverket, Manager Accenture

Innehav: 0 B-aktier

2015 års konvertibelprogram:

nominellt belopp SEK 900 000

2016 års konvertibelprogram:

nominellt belopp SEK 3 000 000

9. 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

2016 års konvertibelprogram:

nominellt belopp SEK 3 000 000

Fem år i sammandrag, SEK

MSEK, där ej annat anges	2016	2015	2014	2013	2012
Nettoomsättning och resultat					
Nettoomsättning	11 070	9 851	8 805	8 337	5 796
Rörelseresultat exklusive jämförelsestörande poster	964	832	747	724	481
Rörelseresultat	965	839	756	722	481
Resultat efter finansiella poster	923	799	720	677	477
Årets resultat	711	609	553	525	353
Kapitalstruktur					
Anläggningstillgångar	6 462	5 224	4 638	4 499	4 566
Omsättningstillgångar	3 945	3 093	2 666	2 575	2 950
Eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande	4 697	4 230	3 955	3 674	3 422
Långfristiga skulder	2 880	1 527	1 021	1 170	1 699
Kortfristiga skulder	2 830	2 559	2 328	2 230	2 395
Balansomslutning	10 407	8 316	7 304	7 074	7 516
Eget kapital (genomsnitt)	4 473	4 115	3 805	3 498	2 665
Totalt kapital (genomsnitt)	9 166	8 016	7 317	7 237	4 845
Sysselsatt kapital (genomsnitt)	6 581	5 694	5 005	4 736	3 143
Nettolåneskuld	2 298	1 486	870	853	877
Nyckeltal					
Rörelsemarginal exklusive jämförelsestörande poster, procent	8,7	8,4	8,5	8,7	8,3
Rörelsemarginal, procent	8,7	8,5	8,6	8,7	8,3
Vinstmarginal, procent	8,3	8,1	8,2	8,1	8,2
Soliditet, procent	45,1	50,9	54,1	51,9	45,5
Nettolåneskuld/EBITDA, ggr	2,1	1,6	1,0	1,0	1,6
Nettoskuldssättningsgrad, procent	48,9	35,1	22,0	23,2	25,6
Balanslikviditet, ggr	1,4	1,2	1,1	1,2	1,2
Avkastning på eget kapital, procent	15,9	14,8	14,5	15,0	13,3
Avkastning på totalt kapital, procent	10,5	10,5	10,4	10,1	10,2
Avkastning på sysselsatt kapital, procent	14,7	14,8	15,2	15,4	15,7
Räntetäckningsgrad, ggr	22,6	20,0	19,3	14,4	28,9
ÅF-aktien					
Resultat per aktie, SEK	9,32	7,81	7,16	6,71	5,07
Resultat per aktie efter utspädning, SEK	9,14	7,63	7,03	6,60	5,01
Direktavkastning, procent	2,7	2,6	2,8	2,9	3,5
Eget kapital per aktie, SEK	60,19	54,46	51,17	47,33	43,66
Eget kapital per aktie efter utspädning, SEK	58,50	52,85	49,74	45,86	42,66
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie, SEK	7,98	6,75	7,78	5,45	7,09
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie efter utspädning, SEK	7,75	6,54	7,55	5,31	6,97
Börskurs 31 december, SEK	167,00	143,75	126,00	112,50	77,75
Börsvärde	12 978	11 153	9 734	8 703	6 068
Ordinarie utdelning per aktie, SEK	4,50 ¹⁾	3,75	3,50	3,25	2,75
Övrigt					
Kassaflöde från den löpande verksamheten	622	523	601	425	483
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-963	-807	-238	-199	-1 226
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	411	370	-367	-529	902
Debiteringsgrad, procent	77,6	76,9	76,1	75,1	74,2
Genomsnittligt antal årsanställda exklusive intressebolag	8 115	7 453	6 887	6 666	4 808

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

¹⁾ Föreslagen utdelning.

Fem år i sammandrag, EUR

MEUR, där ej annat anges	2016	2015	2014	2013	2012
Balansdagskurs	9,57	9,14	9,52	8,94	8,62
Genomsnittskurs	9,47	9,36	9,10	8,65	8,71
Nettoomsättning och resultat					
Nettoomsättning	1 169	1 053	968	964	665
Rörelseresultat exklusive jämförelsestörande poster	102	89	82	84	55
Rörelseresultat	102	90	83	83	55
Resultat efter finansiella poster	97	85	79	78	55
Årets resultat	75	65	61	61	41
Kapitalstruktur					
Anläggningstillgångar	675	572	487	503	530
Omsättningstillgångar	412	339	280	288	342
Eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande	491	463	416	411	397
Långfristiga skulder	301	167	107	131	197
Kortfristiga skulder	296	280	245	249	278
Balansomslutning	1 088	910	768	791	872
Eget kapital (genomsnitt)	472	440	418	404	306
Totalt kapital (genomsnitt)	968	857	804	837	556
Sysselsatt kapital (genomsnitt)	695	609	550	548	361
Nettolåneskuld	240	163	91	95	102
Nyckeltal					
Rörelsemarginal exklusive jämförelsestörande poster, procent	8,7	8,4	8,5	8,7	8,3
Rörelsemarginal, procent	8,7	8,5	8,6	8,7	8,3
Vinstmarginal, procent	8,3	8,1	8,2	8,1	8,2
Soliditet, procent	45,1	50,9	54,1	51,9	45,5
Nettolåneskuld/EBITDA, ggr	2,1	1,6	1,0	1,0	1,6
Nettoskuldssättningsgrad, procent	48,9	35,1	22,0	23,2	25,6
Balanslikviditet, ggr	1,4	1,2	1,1	1,2	1,2
Avkastning på eget kapital, procent	15,9	14,8	14,5	15,0	13,3
Avkastning på totalt kapital, procent	10,5	10,5	10,4	10,1	10,2
Avkastning på sysselsatt kapital, procent	14,7	14,8	15,2	15,4	15,7
Räntetäckningsgrad, ggr	22,6	20,0	19,3	14,4	28,9
ÅF-aktien					
Resultat per aktie, EUR	0,98	0,83	0,79	0,78	0,58
Resultat per aktie efter utspädning, EUR	0,97	0,82	0,77	0,76	0,58
Direktavkastning, procent	2,7	2,6	2,8	2,9	3,5
Eget kapital per aktie, EUR	6,29	5,96	5,38	5,29	5,06
Eget kapital per aktie efter utspädning, EUR	6,11	5,79	5,23	5,13	4,95
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie, EUR	0,84	0,72	0,85	0,63	0,81
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie efter utspädning, EUR	0,82	0,70	0,83	0,61	0,80
Börskurs 31 december, EUR	17,46	15,74	13,24	12,58	9,02
Börsvärde	1 357	1 221	1 023	973	704
Ordinarie utdelning per aktie, EUR	0,47 ¹⁾	0,41	0,37	0,36	0,32
Övrigt					
Kassaflöde från den löpande verksamheten	66	56	66	49	55
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-102	-86	-26	-23	-141
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	43	40	-40	-61	104
Debiteringsgrad, procent	77,6	76,9	76,1	75,1	74,2
Genomsnittligt antal årsanställda exklusive intressebolag	8 115	7 453	6 887	6 666	4 808

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

¹⁾ Föreslagen utdelning.

Kalender 2017

3

feb

Bokslutskommuniké
för 2016

13

jul

Delårsrapport
januari–juni 2017

25

apr

Delårsrapport
januari–mars 2017

23

okt

Delårsrapport
januari–september 2017

25 apr

Årsstämma

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.

EBITA – Rörelseresultat med återläggning av förvärvsrelaterade poster.

EBITA-marginal – EBITA i förhållande till nettoomsättning.

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

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

Förvärvsrelaterade poster – Av- och nedskrivningar av goodwill och förvärvsrelaterade immateriella tillgångar, omvärdering av villkorade köpeskillingar samt vinster och förluster vid avyttring av bolag och verksamheter.

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.

Jämförelsestörande poster – Avser främst kostnader för omstrukturering och förvärvsrelaterade poster såsom justeringar av villkorade köpeskillingar och realisationsresultat vid avyttring av bolag och verksamheter. Övriga poster av engångskaraktär kan också redovisas som jämförelsestörande poster i de fall det ger en mer rättvisande bild av det underliggande rörelseresultatet.

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

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

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

Organisk tillväxt – Total tillväxt avseende nettoomsättning minskad med förvärvad tillväxt.

Förvärvad tillväxt – Omsättningen från en förvärvad verksamhet och räknas som förvärvad omsättning 12 månader från tillträdesdagen.

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

Rullande tolv månader omsättning och rörelseresultat – Omsättning och rörelseresultat avseende de senaste tolv månaderna.

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

Rörelsemarginal – Rörelseresultatet i förhållande till nettoomsättning.

Rörelseresultat (EBIT) – Resultat före finansnetto och skatt.

Rörelseresultat exkl jämförelsestörande poster – Rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster.

Rörelsemarginal exkl jämförelsestörande poster – Rörelsemarginal justerat för jämförelsestörande poster.

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

Totalavkastning – Aktiekursutveckling inklusive återinvesterad utdelning.

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 i samarbete med ÅF. Fotografer: Olof Høldar, Tomasz Majewski, Olof Thiel, Adolfsson & Partners/Joaquim Belaieff, Foster & Partners och Berg Arkitekter, Metro Arkitekter och Lunds kommun, iStock, Johnér Bildbyrå. Tryck: Göteborgstryckeriet, april 2017.





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.

