

Års- och hållbarhetsredovisning 2019

ÅF PÖRY AB (PUBL)

Making Future

Vilka vi är

Vår vision

Providing leading solutions for generations to come
Making Future

Vår affärsidé

Vi skapar hållbara teknik- och designlösningar

Våra kärnvärden

Vi är modiga hängivna lagspelare

I korthet

AFRY är ett internationellt företag inom teknik, design och rådgivning. Vi hjälper våra kunder att utvecklas inom hållbarhet och digitalisering. Vi är 17 000 hängivna experter inom områdena infrastruktur, industri och energi, som arbetar över hela världen för att skapa hållbara lösningar för kommande generationer.

Vi skapar hållbara lösningar som möter globala trender:



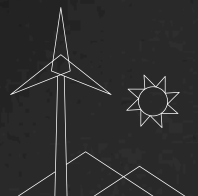
Smarta städer och infrastruktur

Hållbar stadsutveckling
Intelligenta byggnader
Effektiva transporter



Framtida transportlösningar

Säkrare trafik
Lägre miljöpåverkan
Autonoma fordon



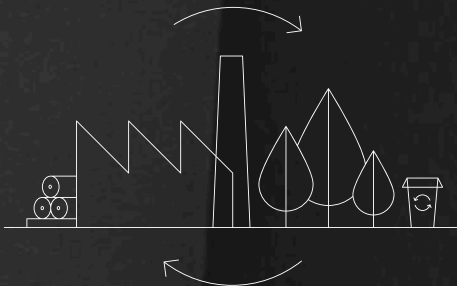
Energimarknad i förändring

Gradvist skifte från fossila bränslen
Lagringsmöjligheter för energi
Pålitlig distribution och transmission



Industriell digitalisering

Optimering av logistik- och processflöden
Ökad produktivitet
Minskad resurs- och energianvändning



Övergång till bioekonomi

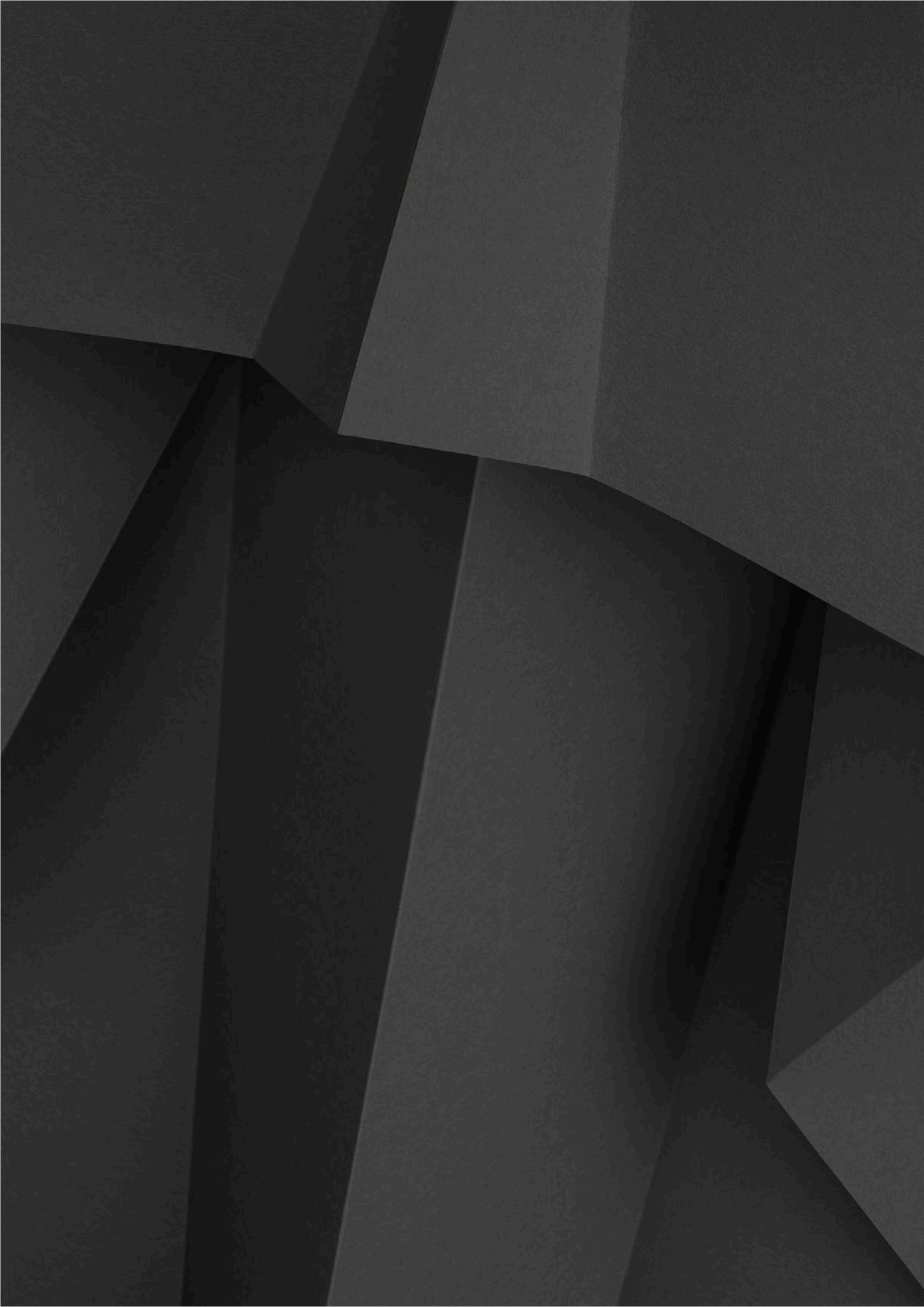
En nyckelkomponent i övergången mot cirkulär ekonomi
Nya material med hjälp av digitalisering
Långsiktig hållbar utveckling
Koldioxidneutralitet under kommande generationer

Innehåll

	Introduktion
2	Året som gick
4	VD har ordet
6	Mål och utfall*
	Värdeskapande
10	Megatrender
12	Strategi för framtiden
14	Värdeskapande*
18	Starka drivkrafter
	Verksamheten
26	Divisioner
	Strategins pelare
34	Tillväxt
38	Affärsmodell
40	Operational Excellence
42	Attraktiv arbetsgivare*
	AFRY som investering
48	Fem skäl att investera
50	Aktien
	Ekonomisk redovisning
54	Förvaltningsberättelse**
59	Risker**
63	Innehåll räkenskaper**
64	Räkenskaper, Koncernen**
69	Räkenskaper, Moderbolaget**
74	Noter**
112	Revisionsberättelse
	Övrig information
118	Hållbarhetsnoter*
129	Uttalande från revisor
130	Ordförandeord
131	Bolagsstyrningsrapport
136	Styrelse
138	Koncernledning
140	Fem år i sammandrag
142	Alternativa nyckeltal
143	Definitioner
144	Kalender 2020
	Om rapporten
	* Översiktlig granskad hållbarhetsinformation
	** Reviderad årsredovisning

Hållbarhetsredovisningens omfattning, som även utgör ÅF Pöyrys lagstadgade hållbarhetsrapport enligt ÅRL 6 kap, anges på sida 118. Den följer riktlinjerna i GRI Standarder, nivå Core och är externt granskad.

Omslagsbild:
Kai Piippo, Head of Design
Tirham Shakila, Economist



Introduktion

AFRY är ett ledande ingenjör- och designföretag i Norden, med nära 17 000 medarbetare globalt. Genom förvärvet och integrationen av Pöyry under 2019 har vi stärkt vår internationella plattform och fått en starkare och bredare position på marknaden. Vi skapar framtidens hållbara lösningar tillsammans med våra kunder som främst finns inom infrastruktur, industri och energi.

I tider av ökad globalisering, urbanisering, digitalisering och klimatförändringar är behovet av hållbara lösningar större än någonsin. På AFRY driver vi transformationen och kan tillsammans med våra kunder påverka många delar av samhället genom hållbara lösningar som minskar klimatpåverkan.

Med vårt nya varumärke AFRY som lanserades i slutet av 2019, stärker vi vår position i våra kärnmarknader Sverige, Norge, Danmark, Finland och Schweiz samt internationellt inom exempelvis energi och processindustri. En kärnfråga för bolaget att attrahera talang och vi strävar efter att vara en av de mest attraktiva arbetsgivarna för ingenjörer, forskare, designers och rådgivare.

Framgångsrik integration av Pöyry

2019 uppvisade ett stabilt resultat och en justerad organisk tillväxt på 2,1 procent. Integrationen av Pöyry och realiseringen av kostnadssynergier genomfördes i högre takt än planerat. För att stärka lönsamheten har vi ökat ambitionerna för kostnadssynergier och effektiviseringar för 2020.

- Nettoomsättningen ökade med 41,6 procent till 19 792 (13 975) MSEK och den justerade organiska tillväxten uppgick till 2,1 procent.
- Den sammanslagna nettoomsättningen, om konsolideringen av Pöyry ägde rum den 1 januari 2018, ökade med 5,3 procent till 20 827 MSEK (19 773) och motsvarande EBITA-marginalen var 8,7 procent (8,7).
- Plattformsförvärvet av Pöyry genomfördes i linje med strategin att växa internationellt och skapa långsiktigt värde.
- Två nyemissioner genomfördes, vilka fulltecknades.
- Kostnadssynergierna uppgick till 218 MSEK och överträffade därmed målet på 180 MSEK.
- Styrelsen föreslår att ingen utdelning ska utgå, mot bakgrund av utvecklingen av COVID-19-utbrottet.
- Kunderna väljer AFRY för utmanande uppdrag och har under året fått förtroendet från exempelvis Oatly, St1, Rottneros, Arla Foods och Metsä Fibre.
- I november lanserades det nya gemensamma varumärket AFRY.
- I den senaste mätningen från Universum rankas bolaget som den näst bästa arbetsgivaren bland civilingenjörer i Sverige.
- Andelen kvinnor totalt sett samt andelen kvinnliga chefer uppgår till 26,6 respektive 20,5 procent.
- AFRY inkluderades i Bloomberg Gender Equality Index för 2019, som visar bolagets åtagande att arbeta med jämställdhet och att främja kvinnor på arbetsplatsen.

Nyckeltal

	2019	2018
Nettoomsättning, MSEK	19 792	13 975
EBITA exkl jämförelsestörande poster, MSEK	1 731	1 268
EBITA-marginal exkl jämförelsestörande poster, %	8,7	9,1
EBITA, MSEK	1 368	1 243
EBITA-marginal, %	6,9	8,9
Resultat efter finansiella poster, MSEK	1 039	1 103
Resultat per aktie, före utspädning, SEK	8,07	10,98
Nettolåneskuld, MSEK ¹	4 424	3 455
Nettolåneskuld/EBITDA rullande 12, ggr ¹	3,0	2,5
Nettoskuldssättningsgrad, % ¹	47,2	63,2
Totalt antal anställda ²	16 348	10 928
Debiteringsgrad, %	75,8	77,2

¹ Exklusive effekter av IFRS 16 Leasingavtal 2019

² Pöyry konsoliderades den 28 februari 2019

Antal länder med projekt

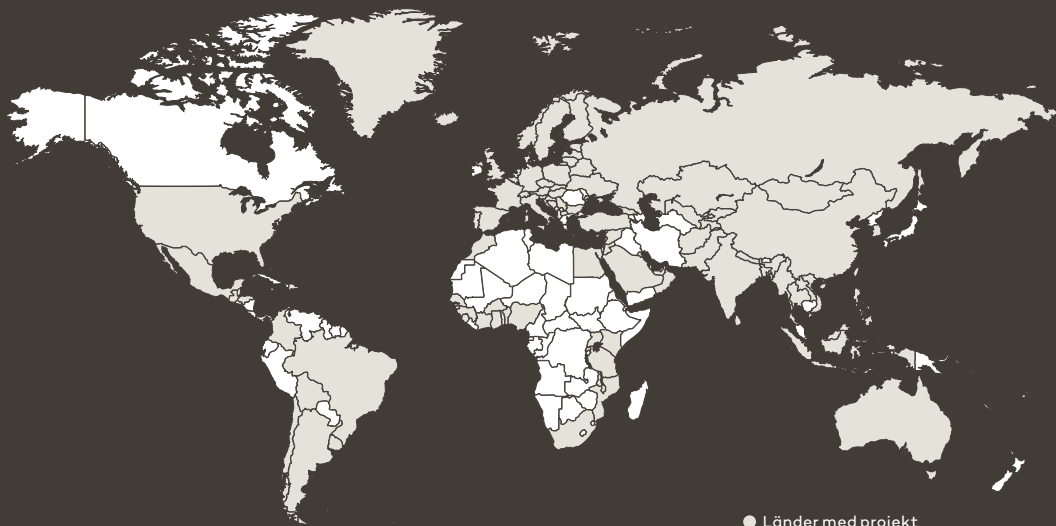
>100

Antal anställda 2019

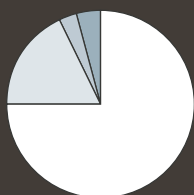
16 348

Antal länder med kontor

>40

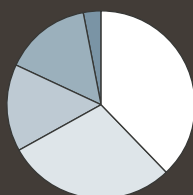


Omsättning per region



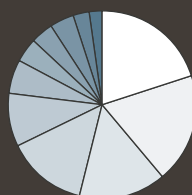
- Norden 75 %
- Övriga Europa 18 %
- Asien 3 %
- Övriga 4 %

Omsättning per division



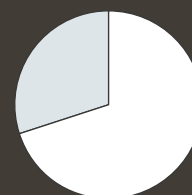
- Infrastructure 38 %
- Industrial & Digital Solutions 29 %
- Process Industries 15 %
- Energy 15 %
- Management Consulting 3 %

Omsättning per
branschsegment



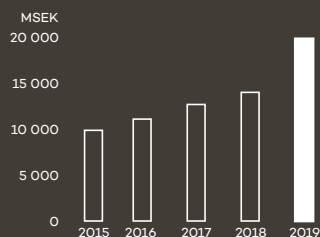
- Infrastruktur 20 %
- Energi och kraft 19 %
- Processindustri 15 %
- Fastigheter 14 %
- Fordon och mobilitet 9 %
- Lifescience, Livs- och läkemedel 6 %
- Telecom 4 %
- Tillverkning 4 %
- Management Consulting 4 %
- Övriga 3 %
- Försvar 2 %

Omsättning per
kunderbidande

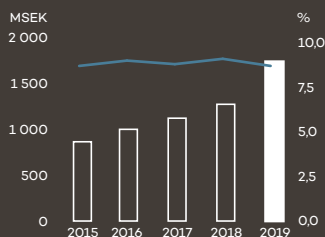


- Projekt 70 %
- Service 30 %

Nettoomsättning

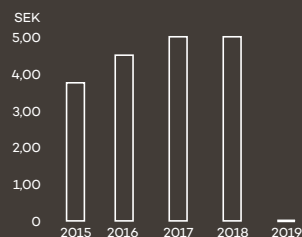


EBITA/EBITA-marginal ¹



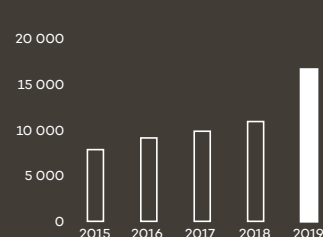
¹ Exkl jämförelsestörande poster.

Utdelning per aktie



² Styrelsen föreslår årsstämman 2020 att ingen utdelning ska utgå mot bakgrund av utvecklingen av COVID-19-utbrottet.

Antal anställda



2019 har varit ett händelserikt år och jag är stolt över vad vi har åstadkommit tillsammans med våra kunder och medarbetare. Under året genomförde vi förvärvet av Pöyry, vilket innebär att vi har skapat ett ledande ingenjör- och designföretag i Norden och har stärkt vår internationella plattform. Integrationen av Pöyry har varit framgångsrik och har gått snabbare än planerat inom många områden. Under integrationen har vi lyckats bibehålla ett starkt fokus på våra kunder och även levererat ett stabilt resultat.

Ledande position inom hållbarhet

De senaste åren har vi sett ett tydligt skifte i engagemang och efterfrågan inom hållbar utveckling. Omställningen för att minska klimatpåverkan, samt de globala trenderna inom urbanisering och digitalisering driver utvecklingen i samhället framåt. Att leverera hållbara lösningar och vägleda våra kunder i omställningen till mer hållbara affärer är kärnan i vår affär. Sammanslagningen av ÅF och Pöyry har stärkt vår förmåga att lösa komplexa frågeställningar utifrån ett helhetsperspektiv. Vårt arbete med hållbarhet tog ett tydligt steg framåt under året. Tillsammans har vi arbetat med att integrera hållbarhetsstrategin fullt ut i affärsstrategin och vi har även medverkat vid FN:s globala klimatkonferens i Madrid där vi mötte kunder, partners och beslutsfattare för att diskutera hållbara lösningar. Vi fortsätter att följa FN Global Compact som innefattar principer för mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö och antikorrupktion. Vi arbetar vidare med målet att ta en ledande position inom hållbarhet och tydliggöra våra erbjudanden.

Stabil utveckling under året

Vi såg en stabil utveckling under 2019 med en sammanslagen nettoomsättning på 21 miljarder SEK, vilket motsvarar en tillväxt på 5,3 procent. Den rapporterade tillväxten uppgick till hela 41,6 procent. Under året förbättrades resultatet och vår sammanslagna EBITA, exklusive jämförelsestörande poster, uppgick till 1 809 MSEK (1 716) med en EBITA-marginal i nivå med föregående år på 8,7 procent (8,7).

Fortsatt fokus på att stärka vår position och öka effektiviteten

Jag är nöjd med den snabba integrationen av Pöyry, som bland annat bidragit till 218 MSEK i kostnadssynergier och därmed överträffat målet på 180 MSEK. Detta återspeglas i den starka marginalökningen i det fjärde kvartalet och kommer att stärka vår lönsamhet framöver.

Under 2020 fortsätter vi att driva kostnadsoptimering och effektivitet, med målet om ytterligare besparingar på 120 MSEK. Parallellt har vi ett investeringsprogram för att förbättra vår systemplattform, bland annat imple-

menteringen av ett nytt ERP-system. Ökade kostnader med anledning av investeringsprogrammet beräknas påverka lönsamheten negativt med cirka 50–70 MSEK under 2020. Förbättringarna av vår operativa plattform möjliggör att vi kan vara än mer offensiva i att utveckla vårt erbjudande och leverera projekt och service som bygger på vår samlande kompetens.

Stärkt balansräkning

Vi har även genomfört två nyemissioner under början av året för att finansiera delar av förvärvet av Pöyry, vilka togs emot väl. Ett starkt kassaflöde under andra halvan av året har stärkt kapitalstrukturen och successivt minskat nettolåneskulden i relation till EBITDA, vilket skapar förutsättningar för att genomföra ytterligare förvärv under 2020.

Utveckling inom divisionerna

Marknaden var generellt stabil i de flesta av våra segment och geografiska områden under året, dock uppvisade vissa segment en något svagare utveckling.

Inom Division Infrastructure var den allmänna efterfrågan i våra huvudmarknader fortsatt stabil men vi såg en svagare lönsamhet med anledning av projektavslut och politisk ovisshet i Danmark under året.

Division Industrial & Digital Solutions påverkades av avmattningen i fordonsindustrin, men det var positivt att se att volymerna stabiliserades mot slutet av året. Samtidigt visade ett antal segment på en stark efterfrågan, exempelvis försvarsindustrin och livs- och läkemedelsindustrin.

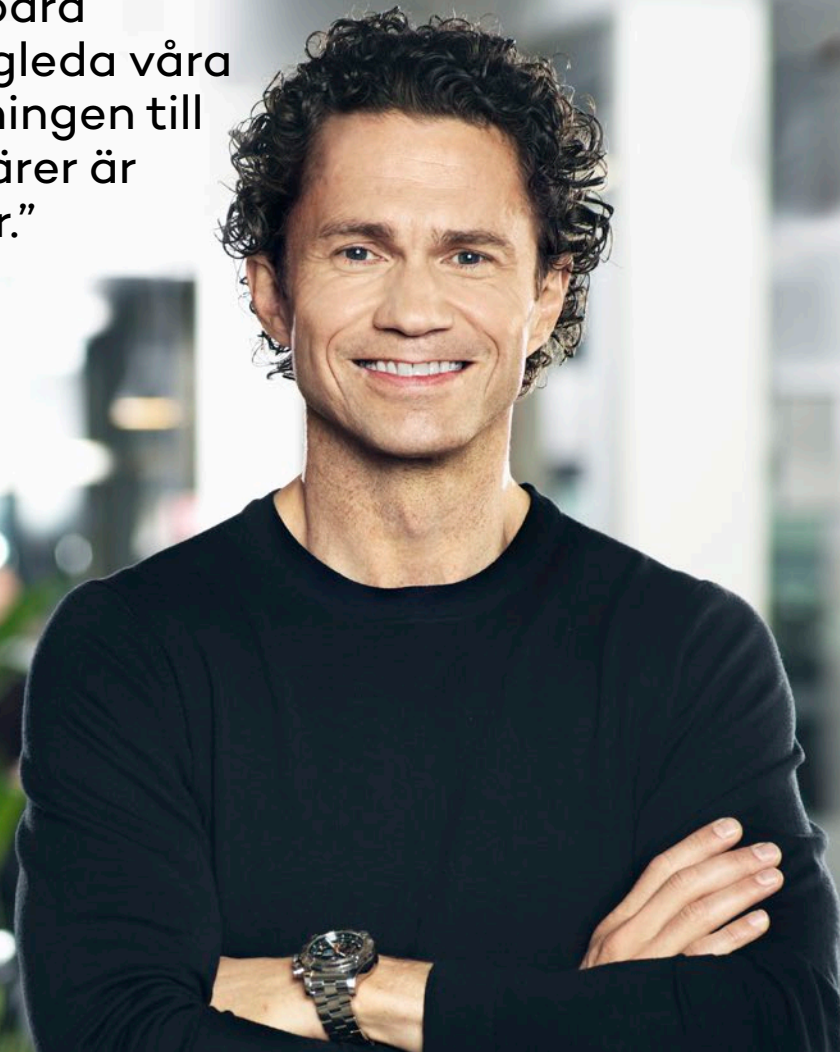
Division Process Industries utvecklades väl under året och de allmänna marknadsutsikterna för divisionen har varit goda, med stöd av megatrenden att ersätta fossilbaserade material med biomaterial.

Inom Division Energy ökade efterfrågan under året, i synnerhet inom kärnkraftsegmentet, men det har förekommit vissa förseningar i investeringsbeslut. Under fjärde kvartalet genomfördes den planerade ompositioneringen med en effektivisering av säljstrukturen, färre dotterbolag samt försäljning eller nedstängning av underpresterande enheter, med syfte att lyfta marginalen för divisionen under 2020.

Division Management Consulting utvecklades väl under året och kärnmarknaderna var fortsatt stabila. Branschens viktigaste drivkrafter är en stabil volym av transaktioner inom sektorerna, samt den pågående omställningen av energisektorn.

Under året har vi tecknat flera kontrakt med nya kunder och jag är särskilt stolt över det nya samarbetet med Rottneros för att optimera deras verksamhet, som ligger i linje med vår strategi att erbjuda våra kunder fler pake-

”Att leverera hållbara lösningar och vägleda våra kunder i omställningen till mer hållbara affärer är kärnan i vår affär.”



terade digitala lösningar och helhetsåtaganden. Även uppdraget till Oatly i Nederländerna om att leverera två nya processanläggningar samt ingenjörsuppdraget för en ny produktionsenhet för förnybar bränsleproduktion till St1 i Sverige är några av de uppdrag jag vill lyfta fram.

En av de mest attraktiva arbetsgivarna

En av våra kärnfrågor är att attrahera och utveckla kompetens, där vi fortsatt ska vara en av de mest attraktiva arbetsgivarna för ingenjörer, forskare, designers och rådgivare. I och med sammanslagningen med Pöyry har vi blivit en än mer attraktiv arbetsgivare och jag är väldigt glad över att vi i den senaste mätningen från Universum rankas som den näst bästa arbetsgivaren bland civilingenjörer i Sverige. Arbetet för att stärka positionen som en av de mest attraktiva arbetsgivarna fortsätter. Jag vill tacka alla våra medarbetare runt om i världen för en stark insats och stort engagemang under året.

Nytt gemensamt varumärke

Under hösten tog vi nästa naturliga steg efter sammanslagningen genom att lansera ett gemensamt varumärke, AFRY med fokus på hållbara lösningar. Med ett nytt varumärke och erbjudande kan vi stärka vår position i våra kärnmarknader och växa internationellt inom exempelvis

energi och processindustri. Det nya varumärket skapar en ny gemensam plattform för hela bolaget.

Framtidsutsikter

2020 har hittills präglats av utvecklingen av COVID-19-utbrottet och det råder ett osäkert och svårbedömt marknads läge. Vi har vidtagit flera åtgärder för att säkerställa att vi fortsätter vara väl positionerade i framtiden och för att minimera risker. Vi har en bred exponering mot ett flertal branscher och marknader, vilket historiskt sett har gjort bolaget mindre volatilt i utmanande tider.

Trots det osäkra marknads läget vi befinner oss i, ser vi en fortsatt god efterfrågan på hållbara lösningar som drivs av megatrender såsom digitalisering, urbanisering och klimatförändringar. Vi ser framemot ett fortsatt fint samarbete med våra kunder, partners aktieägare och medarbetare under 2020.

Stockholm i mars, 2020

Jonas Gustavsson
VD och koncernchef

En tydlig målbild

Vår strategi ska skapa ökat värde genom en fortsatt stark tillväxt och ökad lönsamhet på en allt mer konkurrensutsatt marknad. De finansiella målen och de icke-finansiella målen är en viktig del för efterlevnad av strategin.

Helena Paulsson, Head of Urban Development

Finansiella mål

Finansiella mål

De finansiella målen utvärderas löpande utifrån marknadsförutsättningarna och förändringar i bolaget. De finansiella målen gäller över en konjunkturcykel.

- En årlig tillväxt på 10 procent. Målet inkluderar tilläggsförvärv. Utöver detta tillkommer större plattformsförvärv.
- EBITA-marginal (exklusive jämförelsestörande poster) om 10 procent över en konjunkturcykel.
- En nettolåneskuld i relation till EBITDA om 2,5.

Utdelningspolicy

Utdelningspolicy

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

Icke-finansiella mål

Fokus på hållbarhet

De icke-finansiella målen är en bärande del i bolagets strategi. Att utveckla hållbara lösningar, att bedriva ansvarsfulla affärer och att vara en attraktiv arbetsgivare driver verksamheten framåt.

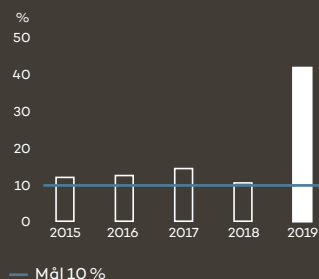
Icke-finansiella mål:

- Ingenjör- och designlösningar som bidrar till FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling.
- Ökat medarbetarengagemang.
- Ledarskapet ska karakteriseras av ett högt förtroende för den närmaste chefen.
- Ökad andel kvinnor bland de anställda till 30 procent på alla nivåer 2020.
- Nolltolerans mot diskriminering.
- Ökad kundnöjdhet.
- Halvera bolagets koldioxidutsläpp per medarbetare till 2030 med 2016 års siffror som basår.
- Inför anbud ska riskbedömning utifrån UN Global Compact's tio principer alltid genomföras för nya kunder, affärer och marknader.

Läs mer om utfallet samt hur AFRY jobbar med de icke-finansiella målen i hållbarhetsnoterna på sidan 118.

Tillväxt

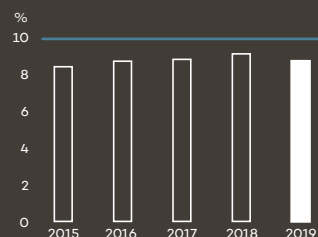
10 procent årlig tillväxt inklusive tilläggsförvärv.



— Mål 10 %

EBITA-marginal¹

10 procent över en konjunkturcykel.

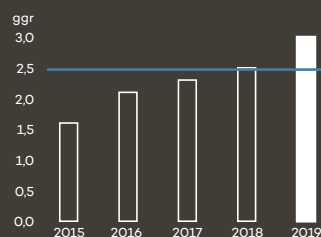


— Mål 10 %

¹⁾ Exkl jämförelsestörande poster.

Nettolåneskuld¹

Nettolåneskuld/EBITDA 2,5.



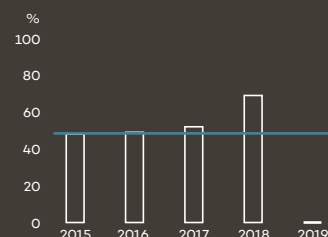
— Mål 2,5 ggr

¹⁾ Exklusive IFRS 16

Om Pöyry hade konsoliderats från och med den 1 januari 2018 hade nettoskuld/EBITDA exklusive effekten av IFRS 16 och exklusive jämförelsestörande poster varit 2,2.

Utdelning¹

50 procent av resultatet efter skatt.



— Policy 50 %

¹⁾ Styrelsen föreslår årsstämman 2020 att ingen utdelning ska utgå mot bakgrund av utvecklingen av COVID-19-utbrottet.



Värdeskapande

Våra hållbara lösningar inom infrastruktur, industri och energi svarar upp mot några av dagens tydligaste trender – smarta städer och infrastruktur, framtida transportlösningar, industriell digitalisering, energimarknad i förändring och övergång till bioekonomi.

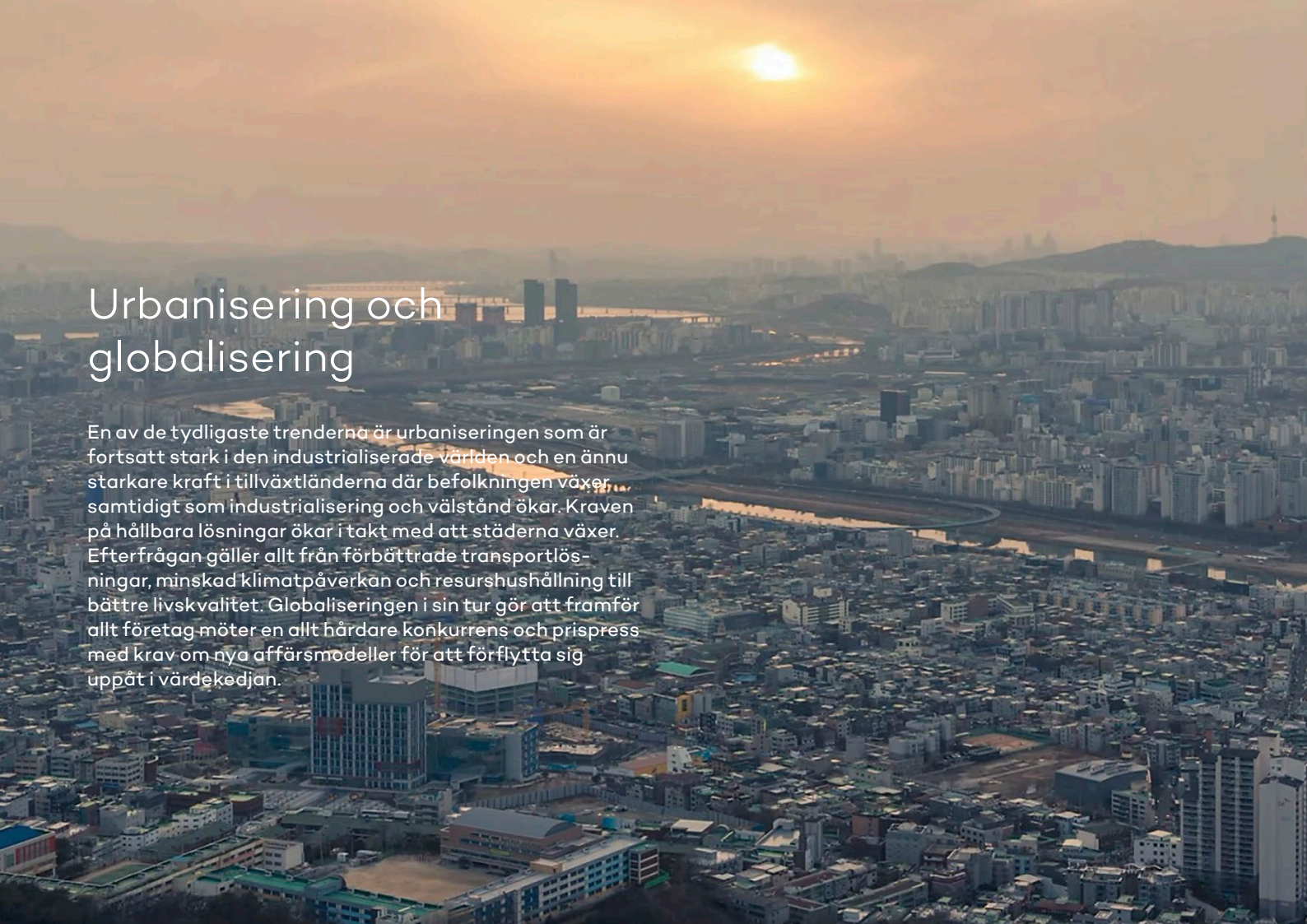
Under året har vi framgångsrikt implementerat vår strategi med fokus på att utveckla vår affärsmodell, öka tillväxten och stärka vår lönsamhet.

Megatrender utgör starka drivkrafter för hållbara lösningar till kunder

Urbanisering, globalisering, digitalisering och klimatförändringar utgör starka drivkrafter för vår nuvarande och framtida affär. Megatrenderna leder till omfattande samhällsförändringar som påverkar människor och verksamheter på olika sätt. Genom att skapa ledande hållbara lösningar inom infrastruktur, industri och energi driver vi transformationen och kan tillsammans med våra kunder påverka många delar av samhället.

Klimatförändringar

Under de senaste decennierna har fokus riktats mot pågående klimatförändringar, att klimatanpassa samhället och inte minst vägen mot klimatneutralitet. Klimatförändringarna medför att perioder med extremväder blir allt vanligare. Utmaningar till följd av minskade grundvattennivåer och extremväder blir därmed allt viktigare att hantera i framtiden. De nya förutsättningarna skapar en ökad efterfrågan på hållbara lösningar som både minskar klimatpåverkan, ger en effektivare resursanvändning och som anpassar samhället till ett förändrat klimat.

An aerial photograph of a city at sunset. The sun is low on the horizon, casting a warm orange glow over the city. The city is densely packed with buildings, and a river or canal winds through it. The sky is a mix of orange and blue.

Urbanisering och globalisering

En av de tydligaste trenderna är urbaniseringen som är fortsatt stark i den industrialiserade världen och en ännu starkare kraft i tillväxtländerna där befolkningen växer, samtidigt som industrialisering och välbefinnande ökar. Kraven på hållbara lösningar ökar i takt med att städerna växer. Efterfrågan gäller allt från förbättrade transportlösningar, minskad klimatpåverkan och resurshushållning till bättre livskvalitet. Globaliseringen i sin tur gör att framför allt företag möter en allt hårdare konkurrens och prispress med krav om nya affärsmodeller för att förflytta sig uppåt i värdekedjan.

A close-up photograph of a man with a beard and glasses, looking intently at a smartphone. He is wearing a dark blue shirt. The background is blurred, showing what appears to be an office or laboratory setting with some equipment.

Digitalisering

Digitaliseringen, eller det uppkopplade samhället, innebär att IT-lösningar blir allt mer centrala i projekt inom alla tre sektorer, infrastruktur, industri och energi. Den är avgörande för till exempel uppkopplade fordon och intelligenta, energieffektiva hus, och även för de stora energi- och transportsystemen. Ökad digitalisering bidrar till en effektivare resursanvändning vilket innebär ett mer hållbart samhälle.

Läs mer om våra hållbara lösningar på sidorna 18–22.

Vår strategi säkerställer att AFRY är konkurrenskraftigt, använder bolagets fulla potential, växer med lönsamhet och skapar värde för intressenterna. Samtidigt ska vi fortsätta att stärka vår attraktionskraft för att utveckla och attrahera de allra bästa medarbetarna. Strategin vilar på fyra pelare: tillväxt, affärsmodell, operational excellence och attraktiv arbetsgivare.

Karolina Pamp-Sandgren,
Strategist Combined Mobility

Genomfört 2019

- Förvärvet av Pöyry slutfört och framgångsrik integration.
- Implementering av en ny divisionsstruktur – fem divisioner.
- Ny koncernledningsstruktur.
- Ökat värdeskapande genom kostnads- och intäktssynergier.
- Ompositionering av Division Energy.
- Hållbarhetsstrategin integrerades fullt ut i affärsstrategin.
- Deltog i FN:s klimatkonferens, COP25, i Madrid.
- Nytt gemensamt varumärke, AFRY.
- Medarbetare – fortsatt starkt arbetsgivarvarumärke, från fjärde till andra plats i Universums mätning.

Prioriteringar 2020

- Möjliggöra fortsatt effektiv integration av Pöyry.
- Fortsatta intäktssynergier och kostnadssynergier samt effektiviseringar för att stärka lönsamheten.
- Säkerställa att bolaget fortsätter vara väl positionerat samt har operationell och finansiell styrka mot bakgrund av utvecklingen av COVID-19-utbrottet.
- Förstärka basen i kärnmarknader och utveckla internationellt ledande positioner inom utvalda segment.
- Fokus på tillväxt och effektiviseringar inom samtliga divisioner.
- Genomföra IT-investeringar för att driva effektivitet och integrera våra olika affärsenheter.
- Stärka positionen inom hållbarhet.
- Bevara positionen som en av de mest attraktiva arbetsgivarna.

Vilka vi är

Vår vision

Providing leading solutions for generations to come

Making Future

Våra kärnvärden

Vi är:
Modiga
Hängivna
Lagspelare

Vår affärsidé

Vi skapar
hållbara teknik- och
designlösningar

Hur vi vinner

Drivkrafter

Smarta städer
och infrastruktur

Framtida
transportlösningar

Industriell
digitalisering

Energimarknad
i förändring

Övergång till
bioekonomi

Vår strategi

Tillväxt:
Internationell
expansion till
ledande positioner

Värdeskapande:
Utvecklad affärs-
modell för ökat
kundvärde

Verksamhet:
"Operational
Excellence"

Medarbetare:
Attraktiv
arbetsgivare

Vårt långsiktiga värdeskapande

Vi arbetar för att möta aktuella behov i samhället men också framtida generationers behov av hållbara lösningar. Vi skapar värden för kunderna, medarbetarna, ägarna, leverantörerna och samhället både på kort och lång sikt. Detta beskrivs i vår värdeskapandemodell.



Vad vi behöver →

Vad vi gör

→ Vad vi skapar

→ Värde för intressenterna

Humankapital

- Nära 17 000 medarbetare i projekt i över 100 länder
- Ingenjör- och designkunskap med hållbarhet i fokus
- Partnernätverk med 30 000 ingenjörer och specialister

Strukturkapital

- Kunskapsbank och projektpreferenser
- Starkt varumärke och arbetsgivarvarumärke
- Arbetsmetoder och system för kunskapsöverföring

Socialt och relationskapital

- Långsiktiga och goda relationer med kunder, ägare, forskare, universitet och tekniska högskolor

Finansiellt kapital

- 14 403 MSEK i eget kapital och lån
- Starkt kassaflöde och balansräkning

Tillverkat kapital

- Kontor i över 40 länder
- Systemstöd för våra processer

Energi och bränslen

- 17 GWh värme och kyla samt 21 GWh el till kontorslokaler
- Drivmedel för 101 000 000 km tjänsteresor med bil och flyg

Affärsmodell



AFRY ÄR ett internationellt företag inom teknik, design och rådgivning. Vi hjälper våra kunder att utvecklas inom hållbarhet och digitalisering. Vi är 17 000 hängivna experter inom områdena infrastruktur, industri och energi, som arbetar över hela världen för att skapa hållbara lösningar för kommande generationer.

Hållbara teknik- och designlösningar inom

- Smarta städer och infrastruktur
- Framtida transportlösningar
- Industriell digitalisering
- Energimarknad i förändring
- Övergång till bioekonomi

Tillväxt

- Ökad nettoomsättning
- Positivt resultat

Friska, jämställda och engagerade medarbetare

- 2,8% sjukfrånvaro i Sverige
- 26,6% kvinnor bland medarbetarna

Miljöpåverkan

- Utsläpp av 21 491 ton CO₂ respektive 1 315 kg CO₂ per medarbetare från tjänsteresor och energiförbrukning

Hållbar utveckling av leverantörerna

- Kriterier för hållbarhetsgranskning av leverantörer
- Ökad kunskap och erfarenhet

Kunder

- Nöjda kunder

Medarbetare

- 10 018 MSEK i anställdas löner och förmåner

Partnernätverk

- Ca 1 400 aktiva underkonsulter

Aktieägare

- Utdelningspolicy: 50% av resultatet efter skatt

Leverantörer

- Ca 2 400 MSEK i inköp från leverantörer

Samhället

- Nära 17 000 arbetstillfällen och levande lokalsamhällen
- 1 983 MSEK i inkomstskatt och arbetsgivaravgifter

Mänskligheten

- Bidrag till FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling



Återinvestering av finansiellt kapital, tillväxt, kunskaper, erfarenheter och referenser

Hållbara lösningar för framtida generationer

AFRYs bidrag till de Globala målen

AFRYs värdeskapande och bidrag till samhället svarar upp mot de globala trenderna, tar tillvara på digitaliseringsens möjligheter och möter klimatutmaningarna. Genom våra uppdrag skapas värden som exempelvis energieffektivitet, förnybar energi, resurseffektivisering, säkra arbetsplatser, förbättrad hälsa och säkerhet, effektiviserade produktionsprocesser, cirkulära resursflöden, ökad tillgänglighet, säkra och inkluderande samhällen samt förbättrad luft- och vattenkvalitet. Dessa värden återspeglas i Agenda 2030 och FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling och sedan Agenda 2030 lanserades har AFRY arbetat systematiskt för att förstå vår påverkan på målen med utgångspunkt i vår affär och erbjudandet samt som stöd i affärsutvecklingen.

Att förstå vår påverkan

Ett av AFRYs icke-finansiella mål är att utveckla ingenjör- och designlösningar som bidrar till FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling. Vi har analyserat de 17 Globala målen respektive de 169 delmålen utifrån erbjudandet och affären och analysen visar att vi bidrar till alla de 17 Globala målen. Av de 169 delmålen har vi identifierat 52 som relevanta utifrån vår möjlighet till positiv påverkan.

De Globala målen är sammanlänkade och realiseringen av Agenda 2030 innebär också en rad målkonflikter. För att ta sig an de svåra utmaningar som vi står inför lyfter FN fram ett integrerat arbetssätt som centralt. AFRY verkar för att maximera hållbara värden i uppdragen för att skapa, utveckla och genomföra lösningar som bygger ett mer hållbart samhälle. Vår ambition är att säkra ett helhetsperspektiv i våra uppdrag som möjliggör minimerade negativa effekter och maximerade goda värden.



Ingen fattigdom

Påverkan sker genom etablering av robust infrastruktur med grundläggande samhällstjänster som tillgång till säkert dricksvatten, lämplig sanitet, ren och överkomlig elektricitet, säker transport, avfallshantering och hälsovård samt skydd av ekosystem, utveckling av hållbara städer och bekämpning av klimatförändringar.

Exempel är säkrad efterlevnad av AFRYs uppförandekod i genomförande av uppdrag samt exempel givna för de övriga målen.

Delmål 1.1, 1.4, 1.5



Ingen hunger

Påverkan genom uppdrag med koppling till att ge tillgång till säker och näringsrik mat för alla samt hållbara system för livsmedelsproduktion och motståndskraftiga jordbruksmetoder.

Exempel är utveckling av innovativ laxodling, kvalitetssäkring av livs- och läkemedelsproduktion samt strategi för offentlig sektor för cirkularitet inom jordbruket.

Delmål 2.1, 2.4



Hållbar energi för alla

Påverkan sker genom tillgång till modern energi för alla, ökad andel förnybar energi i världen, energieffektivisering samt utbyggnad eller uppgradering av energiinfrastruktur och teknik i utvecklingsländer.

Exempel är design av passivhus med egenproducerad fastighetsl från solceller, rådgivande roll i flertalet av Världsbanken finansierade projekt för utbyggnad av förnybar elproduktion samt nationella elektrifieringsstrategier i utvecklingsländer.

Delmål 7.1, 7.2, 7.3, 7.b



Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt

Påverkan sker främst till högre ekonomisk produktivitet genom teknisk uppgradering och innovation, förbättring av resurseffektivitet i konsumtion och produktion samt till att skydda arbetstagares rättigheter och främja trygg och säker arbetsmiljö.

Exempel är utveckling av cirkulära affärsstrategier, leverantörsansvar samt stöd i byggarbetsmiljöarbete.

Delmål 8.2, 8.4, 8.8



Bekämpa klimatförändringarna

Påverkan sker främst genom stärkt motståndskraft mot och anpassningsförmåga till klimatrelaterade katastrofer samt integrerade åtgärder mot klimatförändringar i politik och planering.

Exempel är scenaribaserad klimatriskanalys och förebyggande av klimatrisker för kommun, elektrifiering av transportsektorn samt design av förnybar elproduktion.

Delmål 13.1, 13.2



Hav och marina resurser

Påverkan sker genom minskning av föroreningar i haven, skyddande och återställande av ekosystem samt bevarande av kust- och havsområden.

Exempel är sanering av havsbottnen vid anläggning av ny stadsdel, utveckling av strategi för omställning till cirkulära materialflöden och förpackningsdesign samt design och implementation av innovativ laxodling.

Delmål 14.1, 14.2, 14.5



Hälsa och välbefinnande

Påverkan genom uppdrag med koppling till att bekämpa smittsamma sjukdomar, minskat antal dödsfall och skador i vägtrafiken samt minska sjukdoms- och dödsfall till följd av skadliga kemikalier och föroreningar.

Exempel är uppdrag inom medicinsk teknik samt läkemedelsproduktion, digitaliseringslösningar för vården, trafikplanering och analys för ökad säkerhet i trafiken samt produktsäkerhet gentemot kemikalielagstiftning.

Delmål 3.3, 3.4, 3.6, 3.9



God utbildning för alla

Påverkan sker med koppling till att öka antalet personer med relevanta tekniska och yrkesmässiga kunskaper genom tillgång till utbildning och yrkesutbildning för utsatta personer.

Exempel är partnerskap där AFRYs specialister anlitas till lärarledda kurser på teknikområdet. Inom AFRYs program Immigrated Engineers coachas utrikesfödda ingenjörer med relevanta tekniska förkunskaper med målet att bli anställda.

Delmål 4.4, 4.5



Jämställdhet

Påverkan sker för att utrota diskriminering av kvinnor och flickor samt säkerställa fullt deltagande för kvinnor i ledarskap och beslutsfattande.

Exempel är stadsplaneringsprojekt med tydligt jämställdhetsperspektiv samt AFRYs egna processer som syftar till ökad mångfald, ökad andel kvinnor på alla nivåer och motverkad diskriminering i genomförande av uppdrag och i egna verksamheten.

Delmål 5.1, 5.5



Rent vatten och sanitet för alla

Påverkan främst genom förbättrad vattenkvalitet, avloppsrening, ökad återvinning och återanvändning samt effektiviserad vattenanvändning och säker vattenförsörjning.

Exempel är vatten- och sanitetslösningar, cirkulära vattenflöden för industrin samt analys och åtgärdsplaner för förorenad mark.

Delmål 6.3, 6.4



Hållbar industri, innovationer och infrastruktur

Påverkan sker genom att skapa hållbara, motståndskraftiga och inkluderande infrastrukturer, uppgradering av industri och infrastruktur för ökad hållbarhet, forskning och teknisk kapacitet inom industrisektorn samt ökad tillgång till informations- och kommunikationsteknik för alla.

Exempel är digitalisering av industrin samt forskningsprojekt om Framtidens hållbara transportsystem.

Delmål 9.1, 9.4, 9.5, 9.C



Minskad ojämlikhet

Påverkan inom ramen för främjad social, ekonomisk och politisk inkludering, säkerställande av lika rättigheter för alla och utrotad diskriminering.

Exempel är genom sakrad efterlevnad av AFRYs uppförandekod i genomförande av uppdrag samt stadsplanering och design som medför funktionsblandad bebyggelse med olika upplåtelseformer för att motverka segregation och främja inkludering.

Delmål 10.2, 10.3



Hållbara städer och samhällen

Påverkan sker genom hållbara transportsystem för alla, inkluderande och hållbar urbanisering, minskad miljöpåverkan från städer samt säkra och inkluderande grönområden för alla.

Exempel är utveckling av stadsplaneringsprocess utifrån Agenda 2030, digital visualiseringsprocess för stadsplanering samt integrering av ekosystemtjänster och grönområden i urbana miljöer.

Delmål 11.2, 11.3, 11.6, 11.7



Hållbar konsumtion och produktion

Påverkan sker genom lösningar för minskat matsvinn, ansvarsfull hantering av kemikalier och avfall, stöd för företag för tillämpning av hållbara metoder och hållbarhetsredovisning samt ökad kunskap för allmänheten om hållbar livsstil.

Exempel är rådgivning för cirkulära affärsmodeller, hållbarhetsrådgivning och -redovisning för industrin samt design av digital portal för avfallshantering.

Delmål 12.3, 12.4, 12.5, 12.6, 12.8



Ekosystem och biologisk mångfald

Påverkan sker genom att bevara, restaurera och säkerställa hållbart nyttjande av ekosystem på land och i sötvatten, skydda den biologiska mångfalden och naturliga livsmiljöer samt integrering av ekosystem och biologisk mångfald i nationell och lokal förvaltning.

Exempel är design för minimering av miljöpåverkan vid stadsutveckling samt design av bostadsområden med urbana ekosystemtjänster.

Delmål 15.1, 15.5, 15.9



Fredliga och inkluderande samhällen

Påverkan med koppling till att främja rättssäkerhet och säkerställd tillgång till rättvisa, att bekämpa korruption och mutor, att bygga transparenta institutioner samt att säkerställa ett lyhört, inkluderande och representativt beslutsfattande.

Exempel är genom sakrad efterlevnad av AFRYs uppförandekod i genomförande av uppdrag samt uppdrag inom hållbar hantering av leverantörsled.

Delmål 16.3, 16.5, 16.6, 16.7



Genomförande och globalt ledarskap

Påverkan sker genom stärkt globalt partnerskap för hållbar utveckling genom utbyte av kunskap, expertis och teknik samt utveckling av nya sätt att mäta framsteg.

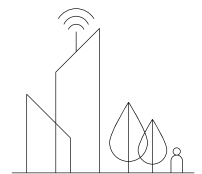
Exempel är utveckling av metod för stadsplaneringsprocess utifrån Agenda 2030, processtöd för samverkan mellan olika aktörer i samhället samt partnerskap för lärarledd teknikutbildning.

Delmål 17.16, 17.17, 17.19

Starka drivkrafter

I linje med vår strategi att leverera hållbara lösningar har vi identifierat fem starka drivkrafter för vår affär – smarta städer och infrastruktur, framtida transportlösningar, industriell digitalisering, energimarknad i förändring och övergång till bioekonomi. Varje affärsområde har en strategi för att driva affärsutveckling kopplat till en eller flera av dessa drivkrafter.

Smarta städer och infrastruktur



I högre grad kräver våra kunder lösningar och processer som säkerställer minst möjliga klimatpåverkan.

En del av lösningen är att tillämpa ett nordiskt tillvägagångssätt, tvärvetenskapliga samarbeten, industriell excellens och digitala lösningar för att vägleda utvecklingen av framtidens städer. Detta förklaras ytterligare i AFRYs bok "Predicting the Unpredictable – A Nordic Approach to Shaping Future Cities".

När vi utformar framtidens städer måste vi känna till den framtida generationens preferenser. Vi frågade mer än 5 000 ungdomar i sex europeiska länder om deras attityder till livet i staden, och resultaten visar att 62 procent av dem prioriterar hållbarhet när de väljer var de ska bo, och att endast 12 procent skulle välja ett liv i en stad med mer än en miljon invånare.

Genom spetskompetens och innovativa lösningar påverkar vi utvecklingen av många offentliga stadsutvecklingsprojekt både i Norden och internationellt – från design av vägar och kollektivtrafik till skapandet av morgondagens sjukhus, bostäder, belysning och akustik.

Vi ser en ökning av digitaliseringen i traditionella infrastruktur tjänster: alltmer uppkopplad trafik, fler funktioner och krav på flexibilitet och säkerhet i byggnader. Denna trend ger utrymme för innovation och möjligheten att erbjuda hela vår expertis genom nya affärsmodeller

och tjänster. Våra experter inom Internet of Things, AI och automatisering är kärnan i ökad effektivitet, såväl i trafiksystem som byggnader.

AFRY bidrar till FN: s globala mål för hållbara städer och samhällen (SDG 11) och att bekämpa klimatförändringarna och dess konsekvenser (SDG 13). Våra uppdrag fastställer värden som effektiv och förnybar energi-användning, resurseffektivitet, säkra arbetsplatser och bostäder, tillgänglighet och förbättrad luft- och vattenkvalitet. För att uppmuntra hållbara lösningar inom branschen är bolaget också medlem i nätverk som Viable Cities, Closer and Green Cities.

Ett framtida hållbart centrum i Växjö

Den ständigt växande staden Växjö i Sverige vill utveckla ett tidigare militärt område Bäckaslöv för att sprida stadens centrum. Det kommer att bli ett nytt stadsdistrikt som omfattar bostäder, skolor och handel bredvid Växjö skogar och ängar, samt ge stora möjligheter för en mer hållbar stadsutveckling. Det nya distriktet kommer att kopplas samman med

en 1200 meter lång gångväg som utgör ryggraden i området. Genom att samla in olika färdigheter har vi kunnat inkludera många viktiga perspektiv och utforma hållbara, tvärfunktionella lösningar. Ett exempel är plantering av biokol i växtbädden, som producerar näringsämnen för träden och förbättrar jordens förmåga att absorbera och lagra CO₂.



Framtida transportlösningar

AFRY bidrar till lösningar för hållbara transporter, förbättrade trafikflöden och trafiksäkerhet samt minskade föroreningar. Förändrade resmönster, ändrade behov vad gäller logistik och elektrifiering av infrastruktur och fordon driver utvecklingstakten inom framtida transportlösningar.

AFRY erbjuder fordonsutveckling i världsklass, leder utvecklingen av smarta städer, har djupgående kompetens inom digitala lösningar och en tradition av industriellt processtänkande.

Utvecklingen av framtida transportlösningar kommer i allt högre utsträckning att präglas av samverkan. Med vår kunskap från olika sektorer och branscher står AFRY väl rustade att koppla samman kompetenser och industrikunnande, och skapa innovativa och effektiva lösningar för morgondagens mobilitet.

Människors och samhällets ökade behov av flexibla transportlösningar medför allt fler affärsmöjligheter för AFRY som ingenjör- och designföretag, och marknaden utvecklas ständigt. För företag och myndigheter undersöker bolaget nya modeller för flexibel rörlighet med minimal klimatpåverkan. I tvärspektoriella samarbeten hittas nya lösningar för användning av realtidsdata för större effektivitet och säkerhet. När fordonsmarknaden befinner sig i ett systemskifte för att möta behovet av hållbara transporter, stödjer AFRY internationella kun-

ders utveckling inom uppkopplade tjänster, elektromobilitet och utformningen av autonoma fordon.

AFRY bidrar här till FN:s globala mål om hållbara städer och samhällen (SDG 11) och att bekämpa klimatförändringarna och dess konsekvenser (SDG 13). Vi gör det genom våra innovationer inom olika transportsystem och fordon, som kopplar samman system, samhällen och människor. Detta leder till effektivare energi- och resursanvändning samtidigt som vi skapar tryggare och säkrare miljöer.

Design för att lösa transportutmaningar i Västerbotten

AFRY har under året hjälpt Region Västerbotten att ta fram en lösning för hållbar transport av besökare och matvaror längs väg 363 vid Vindelälven/Juhtatdahka. Området är utmanande för att på ett hållbart sätt transportera människor, samt livsmedel som kräver en obruten kylkedja.

Djupintervjuer, etnografiska studier och kollaborativ design har legat till grund för lösningen Vindelälvsbussen, en hållbar reseupplevelse för besökare, och Cool Move en tjänst för att garantera kvalitativ och säker livsmedelsfrakt. Nästa steg är en pilotstudie.

Industriell digitalisering



AFRY bidrar till digitalisering av industrin där innovativa lösningar baserade på informationsteknik skapar vinster längs hela värdekedjan. Robotik, automation, cloud, AI och Internet of Things är några av de teknologier vi arbetar med inom Industri 4.0. Ett exempel under året är det växande intresset för värdeskapande lösningar som nyttjar nya möjligheter från 5G-teknik.

Vi har en stor fördel som leverantör när industrin digitaliseras; få andra aktörer har så djupa domänkunskaper i kombination med digitaliseringskompetens. Vi verkar inom ett brett spektrum av industriprojekt – allt från produktutveckling, processutveckling och logistiklösningar, till effektiviseringar i materialflöden.

Vi hjälper utvecklingsintensiva branscher att ställa om till helt nya sätt att producera. Genom att applicera digitalisering och smart teknik kopplar vi samman maskiner, system och processer som leder till effektivare energi- och resursanvändning.

AFRY deltar också i design och utvecklingen av många olika typer av produkter och tjänster som används dagligen: hushållsmaskiner, mobiltelefoni, webbtjänster, förpackningar och fordon. Vår storlek och bredd möjliggör helhetsåtaganden och multidisciplinära projekt, där till exempel kompetens inom automation, industriell IT, interaktionsdesign och Supply Chain Management kombineras för att knyta samman kundernas affärssystem och produktion.

AFRY bidrar till FN:s globala mål om hållbar industri, innovationer och infrastruktur (SDG 9) och att bekämpa klimatförändringarna och dess konsekvenser (SDG 13). Vi nyttjar bland annat digitaliseringens möjligheter för att analysera och optimera produktion och flöden. Vi gör även smart design för att öka medvetenheten och vägleda hållbara beteenden.

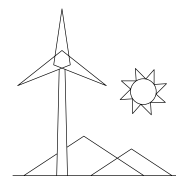


Real Digital Twin

Real Digital Twin är ett koncept som möjliggör stora kostnadsbesparingar vid nyinstallation och ombyggnation av produktionslinjer; exempelvis möjliggör det enorma kostnadsbesparingar med upp till 75 procent vid idrifttagning och upprampning av produktion. Real Digital Twin handlar om att skapa en fullständig virtuell miljö där man kan designa och testköra

en produktionslina med både hård- och mjukvara. Den virtuella miljön, eller den digitala tvillingen, används sedan för vidareutveckling med möjligheter att lägga till bland annat AI, operatörsutbildning och underhåll, samt möjliggör sammankoppling av digitala flöden för producerande företag. "Våra kunder efterfrågar allt mer ett systemperspektiv när det

kommer till hur digitala verktyg kan förbättra produktiviteten i sina produktionsanläggningar. Samarbetet med AFRY innebär att vi kan erbjuda våra kunder omfattande teknisk expertis och lösningar inom det här området", säger Göran Persson, chef för Siemens Digital Industries i Sverige.



Energimarknad i förändring



AFRY tänker innovativt på hur energi ska produceras. I framtiden förväntas elproduktionen gå från traditionell kraftproduktion till att bli mer decentraliserad, och utmaningen att lagra energi ekonomiskt bör lösas. Detta kommer att kräva ett robust och effektivt system för energiinfrastruktur som ska byggas under de närmaste åren. Vi drivs av önskan att säkerställa tillgång för alla till moderna former av prisvärd, pålitlig och hållbar energi.

Inom energi har vi ett starkt globalt fokus. Vi har en lokal närvaro på 32 platser i Europa, Asien, Mellanöstern, Afrika och Latinamerika. Vi har projekt i över 80 länder. Våra färdigheter spänner över hela energisektorn – från hydro, värmekraft, kärnkraft, transmission och distribution och förnybar energi. Att säkra energiförsörjningen och omvandla energikällor till förnybara alternativ är en stor utmaning. AFRY har en stark position för att tillhandahålla hållbara tekniska lösningar till länder som fortfarande förlitar sig starkt på icke-förnybar energi. Vår globala exper-

tis, och särskilt vår nordiska erfarenhet, gör att vi kan dela hållbara metoder. På så sätt hjälper AFRY sina kunder att påskynda omvandling mot hållbara lösningar.

Med vår breda kompetens erbjuder vi energikunder ett brett utbud av tjänster inom energimarknadsanalys, kraftproduktion, livscykelbedömningar av investeringar och oberoende utvärderingar och revisioner. Genom att kombinera smart energiteknik med digitalisering kan vi också hjälpa till att koppla energisystem till samhällen. För att stärka vårt erbjudande för att möta de nya behoven på en föränderlig energimarknad har vi anpassat vår strategi och globala/lokala affärsmodell.

I detta syfte bidrar AFRY till FN:s globala mål för hållbar energi för alla (SDG 7) genom att hjälpa till att få tillgång till prisvärd, pålitlig, hållbar och förnybar energi samt att bekämpa klimatförändringarna och dess konsekvenser (SDG 13).

Hållbara energikällor på Filippinerna

Med en växande befolkning på över 100 miljoner människor är behovet av ren energiteknik och förnybara energikällor av stort intresse för Filippinerna. Cirka 30 procent av nationens energi kommer för närvarande från förnybara källor. En av dem är biomassaenergi som långsamt blir mer populär med tekniska framsteg och spelar en viktig roll för energiförsörjningen för Filippinerna. En sådan resurs är sockerrörsavfall, en återstå-

ende biomassa som finns kvar på åkrarna efter att sockerrören har skördats. Detta en gång försummade material som historiskt bränts på öppna fält, kommer nu till användning.

North Negros Biopower Inc. (NNBP) kommer att vara bland de första som använder sockerrörsavfall för sitt 25 MW biomassakraftverk som ligger i Manapla kommun på ön Negros på Filippinerna. NNBP är ett filippinskt företag som är registrerat

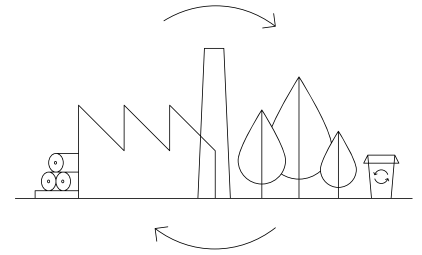
vid Department of Energy och ingår i BioPower Philippines-koncernen, som inkluderar två andra biobränsle drivena kraftverk. NNBP utvecklas av Bronzeoak Philippines och finansieras av ThomasLloyd Group.

AFRY är mycket aktiv inom bioenergiesektorn runt om i världen, men särskilt på Filippinerna. Med djup kunskap om utmaningarna i genomförandet av bioenergi projekt genomför AFRY ingenjörskonst, upphandling och

konstruktion (EPC) för NNBP, som inkluderar design, upphandling av alla komponenter, konstruktion, uppförande och idrifttagning och testning av hela kraftverksprojektet. EPC-leveransen följer AFRYs unika EPC+ systemmetodik.

Vårt engagemang i detta projekt stärker ytterligare filippinska ansträngningar att öka sin energiförsörjning från förnybara källor, vilket hjälper landet att fortsätta sin hållbara utveckling.

Övergång till bioekonomi



AFRY underlättar den globala övergången mot ett fossilfritt samhälle, koldioxidneutralitet och smarta system. I takt med att branscher förändras i snabb takt och vår värld blir alltmer uppkopplad utformar vi lösningar för de komplexa utmaningar och möjligheter som uppstår för våra kunder och intressenter. Övergången från plast till biobaserade lösningar, driftsäkerhet för effektiv användning av råvaror, digitalisering för processeffektivitet, nya biosmarta strategier och förbättrade produkter är alla viktiga element. Bioekonomi är en plattform som fungerar både ensam och som stödjer icke-förnybara material och energiplattformar i den globala övergången.

AFRY stödjer den hållbara övergången med ett globalt perspektiv som spänner över branscher över hela världen, från energi, processindustri och tillverkning till arkitektur och design. Genom vår djupa branschkompetens kan vi hjälpa våra kunder att välja genomförbara alternativ och utforma och implementera ansvarsfulla lösningar som är hållbara och robusta mot framtida förändringar.

Vi ser en ökning av våra kunders och intressenters behov av att identifiera och utforma alternativa energilösningar och skapa praktiska handlingsplaner för en fossilfri framtid, till exempel inom process- och transportindustrin. Dessa trender kräver vår djupa branschkompetens och vår affärslogik och designfärdigheter.

AFRY bidrar till FN:s globala mål om att säkerställa hållbara konsumtions- och produktionsmönster (SDG 12) och att bekämpa klimatförändringarna och dess konsekvenser (SDG 13). Våra rådgivningstjänster stödjer våra kunder i kampen mot klimatförändringar genom hållbara lösningar - inom energiproduktion, processindustrin, transport och bostäder; genom att möjliggöra en effektivare användning av resurser genom effektivitet och design av återvinningskoncept och anläggningar; samt förbättrat skogsbruk och återskogning för att stödja företag och samhällen för globalt välbefinnande. Vårt eget ledarskap förbättras genom att välja rätt partners för att vässa vår framsyn och introducera unika lösningar för våra huvudsektorer.



Klimatneutralt Finland 2035

Under året valdes AFRY för att samordna det finska regeringsinitiativet "klimatneutralt Finland 2035" som sträcker sig över alla viktiga exportindustrier. I samarbete

med kunder i branschen och AFRY-experten tar våra konsultteam fram och kombinerar sektorspecifika teknikmenyer, globala handavtryck av export-

teknik och produkter, och slutligen scenarier för reduktion av växthusgas till en nationell färdplan.





I linje med bolagets strategi som fokuserar på tillväxt, ökat värdeskapande och internationell expansion inom utvalda segment genomfördes under 2019 plattformsförvärvet av Pöyry.

Efter förvärvet bedrivs verksamheten i fem divisioner: Infrastructure, Industrial & Digital Solutions, Process Industries, Energy och Management Consulting. Divisionerna skapar hållbara lösningar inom sektorerna infrastruktur, industri och energi, med kunder från både den privata och offentliga sektorn.

Division Infrastructure

Division Infrastructure erbjuder tekniska lösningar för byggnader och transportinfrastruktur samt för vatten, hållbarhet och miljö. Divisionen verkar även inom arkitektur och design. Några av divisionens styrkor är dess djupgående kunskap inom hållbara, högteknologiska lösningar. Kunderna finns främst inom fastighetsbranschen och stadsutveckling.

Marknaden

Marknadsutvecklingen för spårburen trafik och gröna mobilitetslösningar driver affären inom transportinfrastruktur. En alltmer elektrifierad, digitalt uppkopplad infrastruktur och nya mönster för mobilitet i stadsmiljö, ökar efterfrågan på helhetslösningar.

Digitaliseringens framfart genomlyser fastighetsmarknaden på marknaderna i Nord- och Centraleuropa. Det är stor efterfrågan på högteknologiska lösningar för energieffektivisering, flexibilitet och säkerhet inom både kontorsfastigheter och sport- och vårdanläggningar.

Inom divisionen verkar arkitekter under egna varumärken med verksamhet i hela Skandinavien. Under året lanserades dels Efterklang som är specialiserade inom ljud och vibrationer, dels Light Bureau som är specialiserade inom ljus och med uppdrag över hela världen.

När kommuner, städer och industrier har siktet inställt på Agenda 2030 och ambitiösa hållbarhetsmål står vi rustade inom cirkulär ekonomi, materialanvändning, miljökonsekvensanalyser och strategisk vattenrådgivning. Europeiska vattenreningsverk är i stort behov av modernisering av sin filtrering och våra vattenexperter är engagerade i några av de största projekten.



Tampereen Raitiotie Oy

Hållbar mobilitet i fokus – spårväg i Tampere

Tampere-regionen växer i snabb takt, och med det följer trängsel- och trafikutmaningar, särskilt i stadskärnan. Spårväg är ett säkert och användarvänligt transportmedel för alla åldersgrupper. Ett steg mot mer hållbar och tillgänglig mobilitet i staden är utbyggnaden av spårvägsnätet, och där bidrar bolaget i en allians med YIT, NRC Group

Finland och Sweco, som tillsammans designar och bygger en 0,7 km lång förlängning av den nya spårvägen. Projektet, som tilldelats av Tampere Tramway Ltd. och Tampere stad och är ett tillägg till ett längre åtagande, inkluderar den nya spårvägen, färdigställande av en spårvägsväxel, en ny hållplats och ett underjordiskt ställverk.

Infrastructure Fakta

Anställda vid årets slut:
6 337

Divisionschef:
Malin Frenning

Andel av omsättning:
38 %

Verksamhet i:
Norden och Centraleuropa

EBITA-marginal:
8,9 %

Division Industrial & Digital Solutions

Division Industrial & Digital Solutions bedriver ingenjörsvksamhet inom produktutveckling, produktionssystem, IT- och försvarsteknik. Den tekniska inriktningen omfattar allt från projektledning, industridesign, mekanisk produktutveckling, automation och kvalitetssäkring till digitaliseringstjänster i syfte att utveckla och koppla ihop system och produkter.

Marknaden

Dagens industriföretag möter en allt hårdare global konkurrens med ökade krav på produktivitet, kvalitet och arbetsmiljö. Samtidigt klättrar hållbarhetsfrågorna högre upp på dagordningen.

På lång sikt finns det stora behov av att förnya produktprogram och tjänster för att tillgodose marknadens förväntningar på elektriska drivsystem, samt uppkopplade och autonoma fordon. Trots det har behovet av kostnadsbesparingar och omprioritering av forsknings- och utvecklingsprogram påverkat efterfrågan från kunder inom fordonsindustrin under året.

Inom tillverkningsindustrin har en växande global konkurrens och krav på fortsatt effektivisering gjort våra tjänster inom automatisering och digitalisering attraktiva.

Efterfrågan på ingenjörstjänster och nya projektinvesteringar inom livs- och läkemedel är gynnsam. AFRY har blivit starkare och fått en allt större internationell spridning, bland annat genom att hjälpa kunder att ställa om produktion, effektivisera och lansera nya produkter till marknaden i en allt ökande takt. Utvecklingstakten inom telecom är god med ökade behov inom 5G-utveckling.



Oatly

Nya processlinjer till Oatly

AFRY levererar två nya processlinjer till Oatlys produktionsanläggning i Vlissingen, Nederländerna. Det är en nyckelfärdig lösning som omfattar en utbyggnation av processen för att dubblera

nuvarande kapacitet på anläggningen. AFRY ansvarar för projektledning, process- och eldesign, installation och idrifttagning.

Industrial & Digital Solutions Fakta

Anställda vid årets slut:
3 831

Divisionschef:
Robert Larsson

Andel av omsättning:
29 %

Verksamhet i:
Norden

EBITA-marginal:
8,4 %

Division Process Industries

Division Process Industries erbjuder ingenjör- och konsulttjänster, projektledning och implementeringstjänster till kunder inom processindustrin och då främst skog-, kemikalie- och bioraffineringsindustrierna samt metall- och gruvindustrierna.

Marknaden

Processindustrin utvecklar lösningar för att möta utmaningar inom effektivitet, hållbarhet och digitalisering. Megatrenderna främjar tillväxten i massa- och papperssegmentet, dels genom tillväxt inom e-handel och förpackningar, dels genom ersättning av plast. Nya investeringar sker i alla sektorer. Stora investeringar i bioproduktanläggningar, några är påbörjade och då i framförallt Latinamerika, Finland och Ryssland. Nya projekt inom kartong och mjukpapper liksom omställningar av befintliga anläggningar till kartong planeras och genomförs främst i Centraleuropa och Nordamerika. Nya investeringar görs också inom den kemiska och bioraffinerade sektorn med omställning från fossilbaserade material till biobaserade lösningar. Metall- och gruvsektorn är särskilt aktiv i Norden och Latinamerika, där flera investeringsprojekt pågår eller är i utvecklingsfasen.

Digitalisering inom gruvdrift står högt på agendan. Kunderna i processindustrisektorer söker nya lösningar för förbättrad effektivitet, säkerhet och produktivitet och många är redo att investera i ökad digitalisering. Även förbättring av hälsa och säkerhet är prioriteringsområden för processindustrisektorn, vilket syns på efterfrågan på smarta lösningar.



Minskad användning av fossila bränslen – Metsä Fibre

AFRY har fått en order från Metsä Fibre som ingår i Metsä-koncernen. Det gäller uppdrag kring förstudier vid bolagets anläggningar i finska Kemi och i

Rauma. AFRY stöttar Metsä Fibre i detta strategiskt viktiga uppdrag som syftar till att minska användningen av fossila bränslen och öka produktionen av förnybar energi.

Process Industries
Fakta

Anställda vid årets slut:
3 156

Divisionschef:
Nicholas Oksanen

Andel av omsättning:
15%

Verksamhet i:
Norden, Sydamerika,
Nordamerika, Central-
europa och Asien

EBITA-marginal:
10,6%



Division Energy

Division Energy erbjuder internationella ingenjers- och konsulttjänster till kunder i över 80 länder. Divisionen har expertkunskaper inom kraftproduktion, transmission och distribution för alla typer av elproduktion från olika slags energikällor såsom vattenkraft, kol, gas, bio- och avfallsbränslen, kärnkraft och förnybara energikällor som vind och vattenkraft, och har en ledande global position inom hydropower.

Marknaden

Den globala energisektorn befinner sig i omvandling. Betydande förändringar sker inom teknik, politik och marknadsförhållanden. Energiproduktion av traditionella kraftverk kompletteras med decentraliserad energiproduktion, en större efterfrågan på förnybara energi- och digitaliseringsformer är trender som driver industrin. Samtidigt håller befintliga kraftverk på att renoveras, för att förlänga sin livslängd. Kraftnätet stärks och utökas för att klara av ökad energiförbrukning och decentraliserad kraftproduktion. Miljöfrågor har ökat globalt både bland politiska beslutsfattare och konsumenter. Kravet på omställningen till hållbar produktion av förnybar energi ökar och tar även itu med omställningen inom områdena energieffektivitet, tillförlitlighet och kostnader för elförsörjning.

Det har förekommit vissa förseningar i projektinvesteringsbeslut under året inom vissa affärsområden på grund av den globala osäkerheten. Men mot slutet av året noterade vi mer positiva signaler om att våra kunder inom energisektorn är redo att återaktivera sina strategiska investeringsplaner.



Solcellsprojekt i Dubai

AFRY har anlåtts av Masdar, en av Mellanösterns största utvecklare av förnybar energi. Vår roll är att fungera som ledande teknisk rådgivare för ett solcellsprojekt på

över 1 miljard USD i Dubai med en kapacitet om 800 MW. Som rådgivare kommer vi att vara med under planerings-, konstruktions- och driftsfasen fram till slutet av 2022.

Energy Fakta

Anställda vid årets slut:
2 071

Andel av omsättning:
15 %

EBITA-marginal:
7,2 %

Divisionschef:
Richard Pinnock

Verksamhet i:
Verksamheten bedrivs på 32 kontor över tre kontinenter och projekt genomförs i över 80 länder

Division Management Consulting

Division Management Consulting erbjuder strategiska och operativa rådgivningstjänster inom hela värdekedjan tack vare sin expertis och fördjupade kunskaper om marknaden. Kärnverksamheten omfattar ett brett spektrum av konsulttjänster och innefattar företags- och affärsstrategier, resurser, teknik- och investeringsstrategier med mera. Kunderna finns främst inom energisektorn, skogsindustrin och biobaserade branscher.

Marknaden

Under året har det generellt sett varit en stor efterfrågan på tjänster på divisionens kärnmarknader.

De främsta drivkrafter är stabila transaktionsvolymer inom alla sektorer tillsammans med den pågående omvandlingen av energisektorn som måste uppfylla Parisavtalets mål om att minska koldioxidutsläppen. Även digitaliseringen har en stor påverkan.

Inom bioekonomisektorn är efterfrågan på tjänster inom förpackningar och massa fortsatt god sett till förändrade köpbeteenden och en allmän befolkningssökning. Marknaden för biobränslen och biomaterial utvecklas, vilket leder till en efterfrågan på tillhörande konsulttjänster.



Strategiprocess för ett av Europas största energibolag

Under året har AFRY anlåtats av Innogy, ett av Europas största energibolag, för deras framsynsrapport och strategiprojekt "Future of Infrastructures 2030/2050" där Innogy ville få en tydlig framtidsbild av de allt mer

sammanflätade marknaderna för energi, vatten, telekommunikation och transportinfrastruktur, för att komma fram till strategiska planer och nya långsiktiga affärsmöjligheter.

Rådgivning åt ledande hållbar förpackningsproducent

Inom bioekonomisektorn fick AFRY i uppdrag att genomföra en kommersiell och teknisk due diligence av Solidus Solutions som en del av en M&A-transaktion. Solidus är en ledande fiberbaserad hållbar förpackningsproducent i Europa som verkar i sju länder i Europa och producerar och

utvecklar ett brett sortiment av kartongprodukter. Arbetet gav en oberoende bild av alla relevanta aspekter av verksamheten, såsom framtida efterfrågan, konkurrens, prissättning, konkurrenskraft, kvalitet, investeringshistoria, investeringsprogram och förbättringspotential.

Management Consulting Fakta

Anställda vid årets slut:
400

Divisionschef:
Roland Lorenz

Andel av omsättning:
3%

Verksamhet i:
Verksamhet bedrivs vid 17 kontor på tre kontinenter

EBITA-marginal:
13,7%



Tirham Shakila, Economist

Strategins pelare

Strategin vilar på fyra pelare: tillväxt, affärsmodell, operational excellence och attraktiv arbetsgivare. Vårt mål är att växa 10 procent årligen på befintliga kärnmarknader samt internationellt, genom organisk tillväxt och förvärv i linje med vår strategi. I och med det strategiska förvärvet av Pöyry har vi skapat ett ledande ingenjers- och designföretag i Norden.

Under året har vi utvecklat affärsmodellen för att i större utsträckning erbjuda koncept och helhetslösningar vilket bidrar till att vi kan komma in tidigt i processen.

Samtidigt fortsätter vi att öka effektiviteten och arbetar för att bli ett så hållbart företag som möjligt där affärsetiken samt valen av partners, kunder och projekt utgör väsentliga delar.

För att vi ska utvecklas i linje med vår strategi behövs modiga och hängivna lagspelare. Därför ger vi våra medarbetare utrymme att utvecklas och attraherar nya talanger genom att erbjuda intressanta och attraktiva karriärmöjligheter.

Internationell expansion till ledande positioner

Vi konkurrerar offensivt på den nordiska, men också på den internationella arenan. Vi prioriterar förvärv som förflyttar oss uppåt i värdekedjan alternativt adderar viktiga element i form av nischkompetens och positioner på marknaden. I och med det strategiska förvärvet av Pöyry har vi skapat ett ledande ingenjers- och designföretag i Norden.

Tillväxt

Vårt mål är att växa med 10 procent årligen på befintliga kärnmarknader samt internationellt, inom utvalda segment genom organisk tillväxt och förvärv i linje med bolagets strategi. För att stärka AFRYs position utanför Sverige bygger vi varumärket i ett antal utvalda länder. Våra kärnmarknader är Sverige, Norge, Danmark, Finland, Schweiz.

Förvärvet av Pöyry

I och med det strategiska plattformsförvärvet av Pöyry som slutfördes under 2019 har vi skapat en större internationell närvaro och förutsättningar att på ett lönsamt sätt öka takten i internationaliseringen i utvalda segment. Förvärvet har stärkt bolagets position inom processindustrin genom Pöyrys verksamhet inom papper och massa, men även gruv- och petrokemiindustrin, framförallt i Norden, Sydostasien, Nordamerika och Brasilien. Inom energi har vi blivit en stark internationell aktör inom alla energisegment med verksamhet i framförallt Norden, övriga Europa och Asien. Intäktssynergier i och med förvärvet förväntas uppnås genom att vinna nya projekt baserade på den kombinerade kompetensen, storleken och det geografiska avtrycket genom alla divisioner. Andra områden där intäktssynergier förväntas uppstå är korsförsäljning mellan Sverige och Finland, skalfördelar inom skogsindustri, gruvindustri, petrokemikalier och bioekonomi, tillväxt inom finska och schweiziska infrastrukturaffärer samt digitaliseringsprojekt i Finland.

Två typer av förvärv är intressanta:

Tilläggsförvärv. Kompletterar vår nuvarande affär inom utvalda områden och geografier.

Plattformsförvärv. Ger oss möjlighet att ta nästa steg i vår utveckling.

Vi prioriterar förvärv av betydande storlek som spetsar och stärker vårt erbjudande inom hållbara lösningar,

vilket flyttar oss uppåt i värdekedjan alternativt adderar viktiga element i form av nischkompetens och position i marknaden.

Årets förvärv

Pöyry, Internationellt. Plattformförvärvet stärker AFRYs position inom ett antal segment tex processindustri och energisegmentet och den nya koncernen har en större internationell närvaro.

AF-Incepal, Spanien. Förvärvet kompletterar AFRYs ställning och expertis inom massa- och pappersindustrin och stärker det globala utbudet inom papper, kartong och mjukpapper.

Sonny Svenson, Sverige. Förvärvet är i linje med strategin att utöka erbjudandet inom fastigheter och även stärka bolagets position inom den svenska kulturbyggnadssektorn.

CTT Electronics, Sverige. Genom förvärvet stärks AFRYs erbjudande inom produktutveckling, underhåll och support åt kunder inom försvarsindustrin.

Cervino Consulting, Sverige. Genom förvärvet kommer AFRY att bli en ännu mer komplett leverantör av ingenjers- och designlösningar inom alla försvarsområden.

Nytt gemensamt varumärke

I november 2019 lanserades det nya varumärket AFRY. Med ett nytt gemensamt varumärke och erbjudande kommer bolaget stärka sin position i sina kärnmarknader Sverige, Norge, Danmark, Finland och Schweiz och växa internationellt inom exempelvis energi och processindustri.

Strategiskt fokus

- Växa geografiskt på kärnmarknader.
- Skapa internationell tillväxt inom utvalda nischer.
- Expandera inom internationella investeringsprojekt.



Thea Collett, Senior Light Designer
Rune Berg, Project Manager Buildings



Nytt gemensamt varumärke AFRY

Sedan början av 2019 är ÅF och Pöyry ett gemensamt bolag med projekt i över 100 länder. I november lanserades det nya gemensamma varumärket AFRY.

Vår historia sträcker sig långt tillbaka – ÅF grundades 1895 och Pöyry 1958. I och med samgåendet har vi skapat ett ledande ingenjers- och designföretag i Norden och en global aktör i vår bransch med nära 17 000 medarbetare och projekt i över 100 länder. Genom kombinerad expertis, större skala, mer resurser och engagerade högt utbildade medarbetare förväntas vi bidra till kundernas fortsatta utveckling och möta behovet av avancerade hållbara lösningar i allt mer komplexa uppdrag.

Vi är stolta över vår historia, och ser fram emot vår fortsatta resa med starkt fokus på hållbara lösningar. Vi har tagit med det bästa från både ÅF och Pöyry in i det nya varumärket AFRY som lanserades i november 2019.

Position inom hållbarhet

I tider av ökad globalisering, urbanisering, digitalisering och klimatförändringar är behovet av nya hållbara lösningar starkare än någonsin. På AFRY driver vi transformationen och kan tillsammans med våra kunder påverka många delar av samhället genom lösningar som ger minskad klimatpåverkan.

Attraktiv arbetsgivare

Med ett nytt gemensamt varumärke och erbjudande kan vi stärka vår position i våra kärnmarknader Sverige, Norge, Danmark, Finland och Schweiz, och växa internationellt inom exempelvis energi och processindustri. En kärnfråga för bolaget är att attrahera framtida kompetens, där vi fortsatt vill vara en av de mest attraktiva arbetsgivarna för ingenjörer, forskare, designers och rådgivare.

Bakgrund för det nya varumärket

Som en del av varumärkesarbetet genomfördes en medarbetarundersökning med alla ÅF- och Pöyry-anställda som var under 30 år. Även djupintervjuer med studenter i våra huvudmarknader genomfördes, allt för att säkerställa ett varumärke som är attraktivt för framtida generationer.

Utformningen av den nya logotypen och identiteten genomfördes i nära samarbete med chefsarkitekt Thomas Sandell tillsammans med designexperter inom bolaget. AFRY-logotypen har en hög igenkänning till den ikoniska ÅF-logotypen, men ändå en ren och modern layout. Varumärket ger känslan av rörlighet, kreativitet, konstruktion och design - och symboliserar ledande lösningar för kommande generationer.

Lyckad lansering

Den interna lanseringen genomfördes i flera steg; först engagerades alla chefer via interna ledarskapskonferenser och därefter lanserades varumärket samtidigt för våra närmare 17 000 anställda på kontor runt om i världen på en live webcast. Den interna lanseringen följdes av en extern kampanj.

SandellSandberg, Konzept, InUse, Gottlieb Paludan Architects, Advansia, Efterklang och Light Bureau är separata varumärken i AFRYs varumärkesportfölj.

Det juridiska namnet är ÅF Pöyry AB. Det nya varumärket AFRY är en sammanslagning av bokstäverna i ÅF och Pöyry: AF+RY.

Utvecklad affärsmodell för ökat kundvärde

Vår affärsmodell stärker kundernas långsiktiga konkurrenskraft. Det sker genom våra leveranser av projekt, tvärfunktionella och paketerade lösningar och koncept samt utvalda produkter, vilka svarar upp mot de globala trenderna, tar tillvara på digitaliseringens möjligheter och möter klimatutmaningarna.

Affärsmodellen

Under året utvecklade vi affärsmodellen för att i större utsträckning erbjuda koncept och helhetslösningar. Det bidrar till att vi kan komma in tidigt i processen för att hjälpa kunden välja lösningar som skapar goda ekonomiska, miljömässiga och sociala värden. På så sätt lyckas vi överlag få in hållbarhetsaspekten ännu bättre i kunduppdragen. Vår affärsmodell är uppdelad på två kunderbjudanden;

Projekt

AFRYs erbjudande för större projekt och helhetsåtaganden. Här agerar vi som partner till kunden, leder och driver hela projektet. Projekten kan handla om att bygga och implementera nya produktionsanläggningar, skapa kostnadsreduktioner, öka produktiviteten eller bryta in på nya områden och marknader. Andelen projekt har ökat under 2019 från 60 procent till 70 procent som anledning av en ökande efterfrågan från våra kunder att vi tar ett helhetsansvar och att Pöyry hade en större andel projektaffärer.

Service

AFRY erbjuder professionella lösningar när kunden är i behov av extern specialistkompetens eller personalresurser. Det kan handla om att leverera kompletta team med olika kompetens som arbetar mot ett specifikt mål eller att vi driver en satellitverksamhet skräddarsydd för kunden. Vi utvecklar kontinuerligt serviceleveransen.

Produkter, koncept och lösningar

Kunderna efterfrågar i allt högre grad lösningar som kombinerar tvärfunktionella kompetenser, men också funktions- och konceptlösningar. Här kan AFRY genom att föra samman den senaste tekniken och designen med djupa domän- och processkunskaper inom infrastruktur, industri och energi erbjuda helhetslösningar i världsklass inom smarta städer och infrastruktur, industriell digitalisering, framtida transportlösningar och energimarknad i förändring och övergång till bioekonomi. Genom vår nya plattform Future Cities sammanför vi alla våra kompetenser för att kunna erbjuda en helhetslösning när framtidens hållbara städer ska utvecklas. Det ökar

Affärsmodell

ÅF 2018

60 %
Projekt

40 %
Service

AFRY 2019

70 %
Projekt

30 %
Service

PRODUKTER
KONCEPT
LÖSNINGAR

EPC+
Turn key projects
Fixed price projects
Time & material projects

PROJEKT

Operating "Satellites"
After market – 24/7
Professional teams
Professional services

SERVICE



värdeskapandet för kunderna samtidigt som vi flyttar fram positionerna som ett internationellt ingenjör- och designföretag.

Specialistkompetens

AFRY har oöverträffad bredd och djup vad gäller specialistkompetenser som utgörs dels av våra nära 17 000 kvalificerade medarbetare, dels av vårt unika nätverk av cirka 30 000 ingenjörer och specialister. Tillsammans har vi goda möjligheter att erbjuda ett skräddarsytt team för varje enskilt uppdrag.

För att stärka alla nya medarbetares hållbarhetskompetens måste de genomgå den obligatoriska introduktionskursen "Välkommen till AFRY" med workshop om hållbarhet. Under året lanseras också en uppdaterad webbkurs i hållbarhet som samtliga medarbetare ska gå.

Hållbara lösningar med helhetsansvar

Våra hållbara lösningar är viktiga för kunderna, oss själva och samhället i stort. Det vi levererar ska skapa hållbara värden för våra kunder, vara en lönsam affär för AFRY och lämna positiva avtryck på samhället. Det är främst i design- och konceptfas som produktens eller projektets hållbarhetspåverkan avgörs. Genom förvärv av några av Nordens mest profilerade design- och arkitektföretag kommer vi in tidigt i projektfasen och kan leverera större värden till kunden.

Styrning för hållbara lösningar sker genom AFRYs projektmodell, tvärfunktionella kompetensteam och att vi investerar i att komma in tidigt i design- och konceptfas. Projektmodellen är viktig eftersom vi där skapar förutsättningar för att optimera projektets positiva och negativa påverkan. Genom introduktionskursens workshop om hållbarhet och den obligatoriska hållbarhetsutbildningen ökar kunskapen och medvetenheten inom AFRY om hållbarhet och värdeskapande. Det kan till exempel handla om att undvika negativ påverkan via rätt val av lösning och material eller om att utveckla lösningar som leder till positiva effekter på människor och miljö. Hållbarhetsprestandan på AFRYs leveranser är dock starkt kopplad till vad kunden själv definierar och beställer.

Strategiskt fokus

- Balanserad mix av projekt och service.
- Ta fram tvärfunktionella lösningar som möter trenderna i samhället.
- Investera i och utveckla konceptuella lösningar och produkter.
- Optimera serviceaffären.

Operational Excellence

Vi fortsätter att öka effektiviteten och stärka vår förmåga. Samtidigt arbetar vi för att bli ett så hållbart företag som möjligt där affärsetiken samt valen av partners, kunder och projekt utgör väsentliga delar.

Integrerad affärsstrategi

Samgåendet med Pöyry har skapat en mycket konkurrenskraftig aktör på den europeiska marknaden med en stark plattform för internationell tillväxt. Pöyrys fokus på papper och pappersmassa och energi kompletterar utbudet inom exempelvis bilindustrin, avancerad tillverkning samt livs- och läkemedel. Digitala lösningar utgör kärnan för båda bolagens respektive verksamheter och förväntas bli en nyckelkompetens som kan utnyttjas i alla divisioner. Gedigna kunskaper, expertis och internationell räckvidd väntas göra det möjligt för AFRY att leverera ett mer omfattande utbud, samt att ha kapacitet och kunnande för att göra detta på en internationell nivå. Detta kommer att skapa värde för kunderna och aktieägarna, och kommer i slutändan bidra till hållbara samhällen.

Under året integrerade vi vår hållbarhetsstrategi fullt ut i affärsstrategin, där hållbarheten är basen för vår innovation och tillväxt. Därmed förtydligas den inslagna inriktningen mot hållbarhet, i alla led. Det här minskar våra företagsrisker, genererar nya produktidéer och ökar intäkterna samt skapar ökat mervärde till vårt varumärke.

Finansiell styrning

För att säkerställa nöjda kunder och konkurrenskraftiga priser arbetar AFRY ständigt med att effektivisera verksamheten och reducera kostnaderna. Detta genomförs inom respektive affärsområde och följs upp genom olika nyckeltal som kvalitet i projektgenomförande, mätning av kundnöjdhet, beläggningsgrad och kostnadsutveckling. De fem divisionernas olika affärsområden har fullt resultatansvar. Det innebär ett internationellt totalansvar för kunder, försäljning och leverans inom respektive område. Affärsområdena mäts sedan på både finansiella och icke finansiella nyckeltal med stöd av Balanced Scorecard.

Synergier och effektiviseringar

Samgåendet med Pöyry har resulterat i betydande fördelar för det sammanslagna bolaget. Storlek och skalfördelar blir alltmer viktigt i den bransch vi bedriver verksamhet, med avseende på exempelvis utveckling av egna erbjudanden och lösningar och rekrytering av kompetenta medarbetare.

Kostnadssynergier uppgick till 218 MSEK per den sista december 2019 och överträffade därmed målet på 180 MSEK. Under 2020, har bolaget satt målet om ytterligare besparingar på en årstakt om 120 MSEK. Parallellt har bolaget ett investeringsprogram för att förbättra dess systemplattform, bland annat implementeringen av ett nytt ERP-system. Ökade kostnader med anledning av investeringsprogrammet beräknas påverka lönsamheten negativt med cirka 50–70 MSEK under 2020. Det finns dessutom potential för intäkts synergier genom exempelvis ökad konkurrenskraft för olika uppdrag, storleks- och skalfördelar i kärnländer, tillämpningen av kombinerad expertis inom kompletterande områden och en gemensam internationell närvaro. De båda bolagen delar ett nordiskt industriellt arv och har stora likheter i företagskulturen.

Prissättning

AFRY stärker kundernas konkurrenskraft genom att skapa kostnadseffektiva lösningar och koncept. Vi arbetar för en prissättning som baseras mer på kundvärdet vi levererar och mindre på antal nedlagda timmar i ett projekt. Detta för att bidra till både ett högre upplevt kundvärde och en ökad lönsamhet.

Affärsetik

Genom att ta ansvar för hur AFRY bedriver verksamheten blir vi också en del av lösningen för en mer hållbar framtid. Det ökar vårt förtroende bland medarbetare, kunder, partners, leverantörer, investerare och andra som vi påverkar, samt stärker vårt varumärke och vår affär. Grunden för vår affärsetik är sammanfattad i bolagets uppförandekod, som uppdaterades under året för att tydliggöra mål, ansvar och värderingar. För att manifestera vårt arbete är AFRY sedan flera år medlem i FN:s Global Compact.

Det är våra medarbetare som har huvudansvaret för att leva efter affärsetiken. De får kännedom om bolagets affärsetik och vad den innehåller genom en onboarding-process och utbildning. Uppförandekod, visselblåsarpolicy och rutiner i processen för Sustainability Risk Assessment följs upp i bolagets internrevision samt rapporteras till revisionsutskottet och koncernledningen. Via interna och externa revisioner hittas avvikelser som åtgärdas.



Marilyn Bellefine, HR Consultant
Frode Steinsvik, Section
Manager, Culture and Sport
facility and safety

Kunder

70 %

Privat sektor

30 %

Offentlig sektor

10 största kunderna 2019¹

Trafikverket
Volvo Group
Scania
Ericsson
Vattenfall
BillerudKorsnäs
Negros Island Biomass Group
FMV
GE
AstraZeneca

¹ De största kunderna som tillåtit publicering av namn.

AFRY tar också ett aktivt ansvar för val av partners, kunder och projekt. Vi vill agera som föredöme och inspirationskälla för våra partners och kunder. Genom vår vision – Providing leading solutions for generations to come – tar vi ansvar för att leverera hållbara lösningar. AFRY påverkar så långt det går sina kunder i hållbar riktning och kräver deras respekt för vår uppförandekod. Skulle det inte fungera avslutar vi samarbetet.

IT-säkerhet

Som ett internationellt ingenjör- och designföretag har AFRY en holistisk syn på hantering av information och IT-säkerhet. Vi bevarar sekretess, integritet och tillgänglighet av all viktig information för att behålla konkurrenskraft och rykte samt för att följa lagar och avtal. Vår bransch bygger på förtroende och kunderna förväntar sig ett starkt skydd mot externa IT-hot. Därför fokuserar bolaget mer än någonsin på informations- och IT-säkerhet såväl internt som på plats hos kund. Säkerhetsarbetet, som bygger på delat ansvar och förtroende, är integrerat i hela verksamheten – från enskild medarbetare till processer och system.

Dataintegritet

Människor är nyckeln till bolagets framgång, vilket grundar sig på deras förtroende för oss. Därför är det viktigt för bolaget att principen "din data är vårt ansvar" vägleder oss i vårt agerande. Vi inrättade under förra året ett globalt system för att skydda och hantera datasekretess och personlig information, i enlighet med EUs dataskyddsförordning GDPR.

Energieffektivitet och miljö

AFRY ska visa vägen genom hög energieffektivitet och låg miljöpåverkan. Vi har ett certifierat miljöledningssystem enligt ISO 14001 vilket säkrar ett systematiskt miljöarbete. Vår miljöpåverkan kommer främst från påverkan hos kund, tjänsteresor och energianvändning i kontorslokaler. Vi beräknar årligen koldioxidutsläppen från tjänsteresor och energianvändning i kontorslokaler och målet är att halvera utsläppen per medarbetare till 2030 jämfört med basåret 2016. Vi arbetar kontinuerligt med aktiviteter och uppföljningar för att uppnå det målet.

Under 2019 uppgick AFRYs totala utsläpp till 21 491 ton CO₂. Omräknat per medarbetare uppgick utsläppen till 1 315 kg CO₂/medarbetare, vilket är 2 procent lägre än basåret 2016. Utsläppen per medarbetare från tjänsteresor med flyg ökar något jämfört med föregående år vilket förklaras av fortsatt internationell expansion och därmed en ökad andel flygande. Läs mer på sid 122. AFRYs fordonspolicy uppdaterades under 2018 med målet att övergå till en fossilfri, säker, ren och tyst fordonsflotta till 2027. Det innebär att utsläppsgränsen ska minska med 13 gram CO₂ i genomsnitt per år med starten 120 gram CO₂ 2019.

Strategiskt fokus

- Förenkla och skapa fokus i organisationen.
- Anpassa finansiella styrningen.
- Optimera prissättning och inköp.
- Skapa etiskt engagemang och åtagande.
- Gemensamma plattformar för att säkerställa kostnadseffektivitet.



Lisa Anger, Digital Strategist
Rodrigo Pencheff, Lighting Engineer

Attraktiv arbetsgivare

För att AFRY ska utvecklas i linje med vår vision och strategi behövs modiga och hängivna lagspelare. Därför ger vi våra medarbetare utrymme att utvecklas och attraherar nya talanger genom att erbjuda intressanta och attraktiva karriärmöjligheter.

Digitala och effektiva medarbetarprocesser

Målet är att leverera effektiva och värdeskapande processer och verktyg till chefer och medarbetare, med hög grad av självbetjäningssystem. Den fortsatta digitaliseringen är en viktig del i HR-strategin och flera projekt med syfte att förbättra medarbetarupplevelsen har varit i fokus under året. Ett exempel har varit utvecklingen av gemensamt system för HR-administration och personaldata.

Samverkande kultur och modigt ledarskap

För AFRY handlar ledarskap om att skapa långsiktigt hållbara resultat genom att utveckla såväl affären som medarbetarna. Under 2019 har kultur och ledarskap stått än mer i fokus och lagt grunden för en framgångsrik integration av ÅF och Pöyry.

Det krävs ett modigt ledarskap och rätt företagskultur för att verkställa det nya bolagets strategi. En ny ledarskapsfilosofi har utarbetats och för att säkerställa att den genomsyrar allt vi gör, genomförs ett flertal aktiviteter. Ledarkriterier har tagits fram och ledarskapsutbildningarna liksom processerna för individuell performance management, har uppdaterats.

Ett gott ledarskap – välförankrat i vår företagskultur och strategi – är grunden för våra starka kundrelationer och engagerade medarbetare. Vi arbetar strukturerat och långsiktigt med att identifiera chefstalanger samt planera för befordran och succession i olika ledarroller.

Strategiskt fokus

- Digitala och effektiva medarbetarprocesser.
- Samverkande kultur och modigt ledarskap.
- Tillväxtfrämjande.
- Utveckling av våra medarbetare.

Jämställdhet, mångfald och inkludering

Som snabbväxande företag söker AFRY ständigt efter en mångfald av talanger som kan bidra med innovationskraft till våra kunder och i samhället. Vi är övertygade om att en diversifierad arbetsplats ökar konkurrenskraften. Bolaget bedriver ett aktivt mångfalds- och inkluderingsarbete för att utveckla processerna för att attrahera och rekrytera nya chefer och medarbetare, för att säkerställa rättvisa och könsneutrala löner samt utbilda och träna chefer i inkluderande ledarskap. Inom detta arbete tar vi fram konkreta handlingsplaner för ökad mångfald. Två fokusområden finns:

- Fler kvinnor. Bolaget har ett övergripande mål om att skapa en bättre könsbalans, både bland konsulter och chefer. Ett delmål är 30 procent kvinnliga anställda till år 2020. I slutet av år 2019 var siffran 26,6 procent och bland nyrekryterade 28,7 procent. AFRY bedriver flera olika projekt för att förbättra könsbalansen.
- Fler nyanlända ingenjörer. Bolaget bedriver sedan 2016 ett traineeprogram riktat mot nyanlända ingenjörer för att tillföra värdefull kompetens. Tillsammans med Arbetsförmedlingen arbetar våra två mångfalds-coacher med att hitta rätt kandidater och ge stöd till antagna traineer och deras chefer. I slutet av året hade totalt 244 nyanlända ingenjörer fått anställning hos AFRY.

Mångfaldsfrågorna berör alla delar inom AFRY och har inverkan på företagskulturen genom ledarskap och samarbeten. Detta i sin tur påverkar såväl våra kunder som samhället i stort då vi kan bidra med kloka lösningar på stora samhällsutmaningar.

Strukturer som skapar och förstärker fördomar finns överallt, även inom AFRY. Här kan vi göra skillnad genom utbildning, kulturutbyte och vårt sätt att leda.

Mångfald, jämställdhet och inkludering styrs av strukturerade processer, policyer och verktyg inom alla personalrelaterade områden. Kommunikation är ett viktigt verktyg och vi lyfter förebilder och visar på goda exempel. Detta leder till en generell kompetenshöjning bland chefer och medarbetare och allt färre beslut fattas på osaklig grund.

AFRY inkluderades i Bloomberg Gender Equality Index för 2019, vilket representerar ett åtagande att arbeta med jämställdhet och att främja kvinnor på arbetsplatsen.

Arbetsmiljö, hälsa och säkerhet

En god och säker arbetsmiljö är en förutsättning för att vara en attraktiv arbetsgivare och bidrar också till ett hållbart resultat och långsiktiga relationer.

I koncernen ställs krav på att verksamheterna lever upp till såväl lokala lagkrav som gemensamma standarder. Detta för att garantera att vi når en god och säker arbetsmiljö som främjar medarbetarnas hälsa och förebygger sjukdom och olycksfall.

Tillväxt

Rekrytering och introduktion

AFRY växer i snabb takt. Under året anställdes över 3 600 nya medarbetare. En tillväxttakt som förutsätter en effektiv och välfungerande rekryteringsprocess. Varje chef ansvarar för sin rekryteringsplan och sina rekryteringar, med stöd från HR-organisationen. Enbart i Sverige hade bolaget i slutet av året cirka 40 rekryterare som söker upp intressanta kandidater, bearbetar dem och säkerställer en positiv upplevelse av rekryteringsprocessen.

För att ge kandidaterna en tydlig bild av AFRY har vi tagit fram en kandidatportal och en onboardingapp med matnyttig och inspirerande information. Bolaget deltar i Tekniskprånget, ett nationellt initiativ i Sverige med syfte att stimulera intresset för ingenjörsutbildningar. Antagna ungdomar erbjuds fyra månaders praktik. Under året sökte totalt 2 563 ungdomar, varav 616 ville praktisera på AFRY. Över hälften av dem var kvinnor.

Behålla och utveckla talanger

AFRY har behov av ingenjörer inom i stort sett alla områden. För att kunna erbjuda kunderna det de efterfrågar, behöver vi inte bara rekrytera rätt personer, vi måste också lyckas behålla och utveckla dem. Talanghantering handlar om att hitta rätt individer, se till att de hamnar på rätt plats och med goda förutsättningar att utföra sitt arbete. Men det handlar också om att ledarskapet och processerna hos bolaget skapar ett engagemang och en bra företagskultur. En kultur som ska genomsyra de enskilda chefernas vardag och på så sätt påverka samtliga anställda och i förlängningen företagets alla intressen.

Personalomsättningen påverkas av konjunkturcykler och marknadstrender. Såväl medarbetares som potentiella medarbetares förväntningar på bolaget som arbetsgivare influeras av de rådande trenderna. Kompetensbristen i samhället i stort har en betydande inverkan på utbudet av tillgängliga talanger.

Vi styr bolagets talanghantering genom koncernövergripande processer, policyer och systemstöd. Cheferna har tillgång till riktlinjer, verktyg och mallar med HR som stöttande funktion. Styrning minskar risken för godtycke, underlättar för cheferna att arbeta effektivt och säkerställer en lägsta-nivå vid talanghantering.

Utveckling av våra medarbetare

Tack vare bolagets storlek kan vi erbjuda medarbetarna många intressanta karriärs- och utvecklingsmöjligheter, allt från chefs- och specialistroller till projektledare och affärsutvecklare. En bredd som blir allt viktigare att lyfta fram. Vi kommer också framöver att underlätta jobbro-tation för att få ännu fler att våga testa nya roller och funktioner. Under året utvecklades dessutom servicen till dem som vill tjänstgöra i utlandet.

Till stor del sker medarbetarnas kompetensutveckling under arbetets gång. Eftersom hållbarhet är kärnan i kunderbudandet, arbetar vi för att öka förståelsen för och kunskapen om hållbarhetsfrågorna. Dessutom har alla våra medarbetare tillgång till AFRY Academy, en egen utbildningsplattform med ett stort antal utbildningar.

För bibehållet engagemang och ökad motivation är det viktigt med löpande samtal om prestation och utveckling, medarbetare och chef emellan. Här stöttas cheferna av ett förenklat och interaktivt verktyg för utvecklings-samtal. Alla medarbetare ska ha minst ett utvecklings-samtal per år.

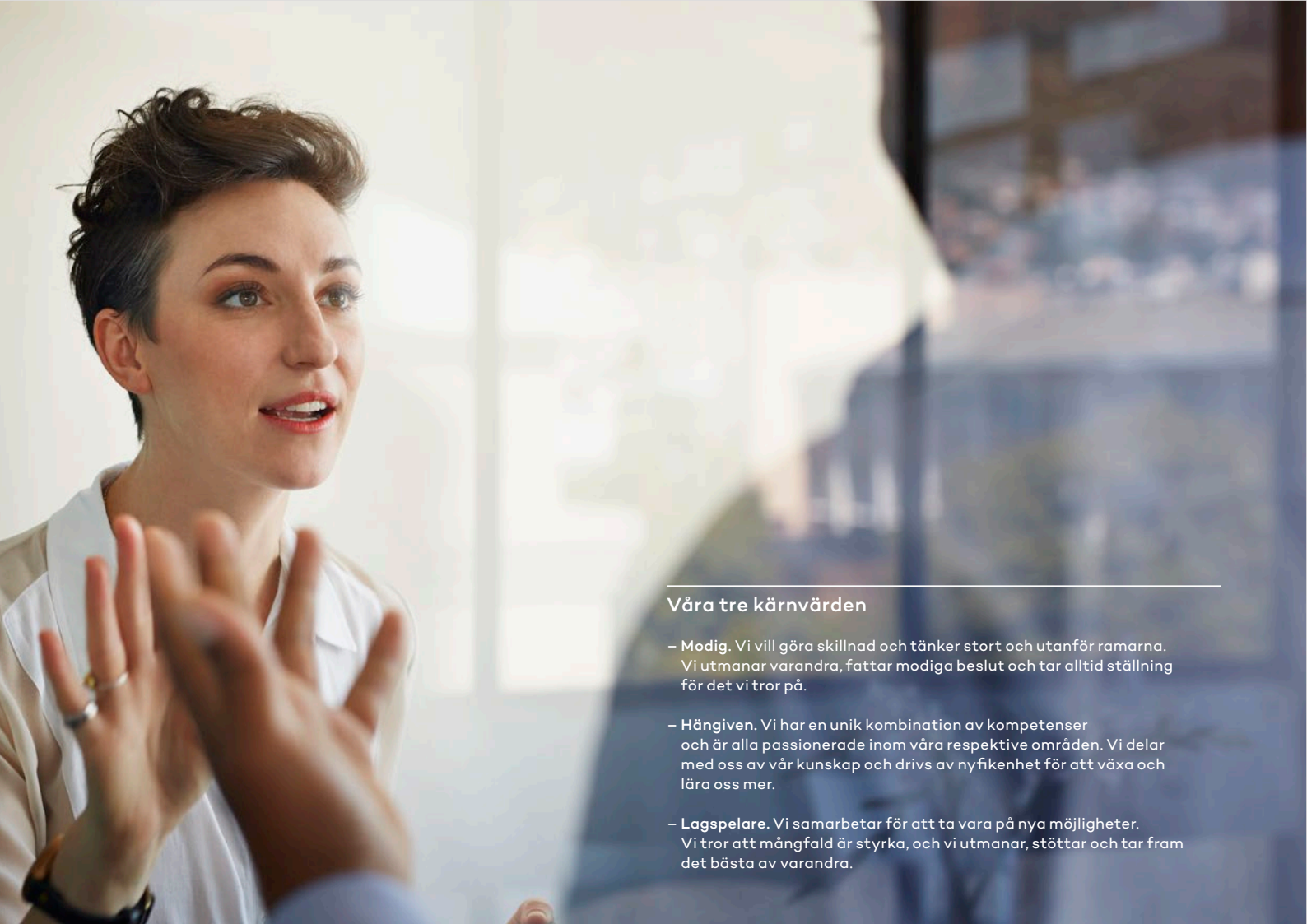
Varje år genomför bolaget minst en medarbetarundersökning. Årets undersökning fokuserade på inställningen till integrationen mellan ÅF och Pöyry samt på status i förändringsarbetet kopplat till sammanslagningen av bolagen. Återkopplingen gav en bild av att integrationen och förändringsarbetet i allmänhet gick enligt plan. För mer information om vår medarbetarundersökning se sid 124.

Arbetsgivarvarumärket

AFRY har länge arbetat medvetet med att bygga ett starkt arbetsgivarvarumärke – ett arbete som står högt på agendan även fortsättningsvis. För att stärka varumärket marknadsförs AFRY via digitala kampanjer, besök på högskolor och universitet, interna ambassadörer och internkommunikation.

I Universums karriärbarometer bland unga yrkesverksamma ingenjörer befäste vi vår position som ett av toppföretagen när vi 2019 placerade oss på andra plats.

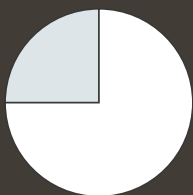
Som ett led i integrationen mellan ÅF och Pöyry fortsatte vi att internationalisera AFRY Future Talent, vårt koncerngemensamma program för talangfulla blivande civilingenjörer. Syftet är att studenten ska lära känna bolaget och engagera sig som ambassadör på sitt universitet eller sin högskola.



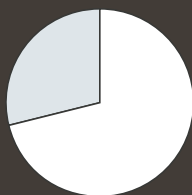
Våra tre kärnvärden

- **Modig.** Vi vill göra skillnad och tänker stort och utanför ramarna. Vi utmanar varandra, fattar modiga beslut och tar alltid ställning för det vi tror på.
- **Hängiven.** Vi har en unik kombination av kompetenser och är alla passionerade inom våra respektive områden. Vi delar med oss av vår kunskap och drivs av nyfikenhet för att växa och lära oss mer.
- **Lagspelare.** Vi samarbetar för att ta vara på nya möjligheter. Vi tror att mångfald är styrka, och vi utmanar, stöttar och tar fram det bästa av varandra.

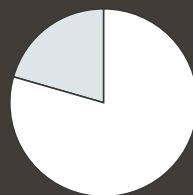
Könsfördelning 2019



Konsulter
 ● Kvinnor 25,0 %
 ● Män 75,0 %

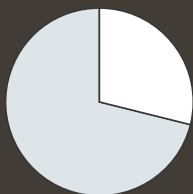


Nyrekryterade
 ● Kvinnor 29,0 %
 ● Män 71,0 %

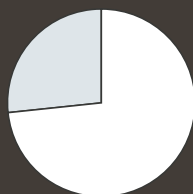


Chefer
 ● Kvinnor 20,5 %
 ● Män 79,5 %

Könsfördelning 2019



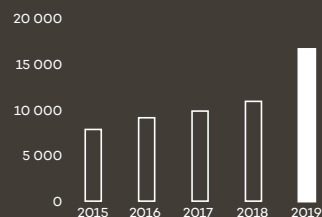
Administrativ personal
 ● Kvinnor 72,1 %
 ● Män 27,9 %



Medarbetare totalt
 ● Kvinnor 27,3 %
 ● Män 72,7 %

Könsfördelning bland tillsvidareanställda.

Antal anställda 2015–2019





Rodrigo Pencheff, Lighting Engineer
Petri Vasara, Dr.Tech., Vice President

AFRY som investering

I och med samgåendet med Pöyry har vi blivit en global aktör i vår bransch och breddat portföljen vilket bidrar till en stabilitet över konjunktursvängningar och en förbättrad riskspridning.

Tillväxtresan de senaste åren har varit betydande med en fördubbling av omsättningen sedan 2015 och vi har levererat stabila resultat. Framtida aktieägarvärde bygger på organisk och förvärvad tillväxt.

Samgåendet har även gjort oss till en mer attraktiv arbetsgivare och på lång sikt är vår förmåga att attrahera de bästa medarbetarna helt avgörande.



Fem skäl att investera

AFRY är ett stabilt bolag med en historiskt god avkastning och lönsam tillväxt. Framtida aktieägarvärde bygger på organisk och förvärvad tillväxt och fortsatta synergier och effektiviseringar inom hela bolaget.

1. Föränderlig omvärld ökar behovet av våra lösningar
AFRY skapar hållbara lösningar som spänner brett över både kompetensområden och kundsegment. Genom att kombinera dessa kan vi erbjuda lösningar inom teknik, design och digitalisering som få andra bolag i branschen kan matcha. Det bidrar till att vi är en attraktiv partner när industrin ska digitaliseras eller när vi bygger smarta städer som ska vara långsiktigt hållbara.

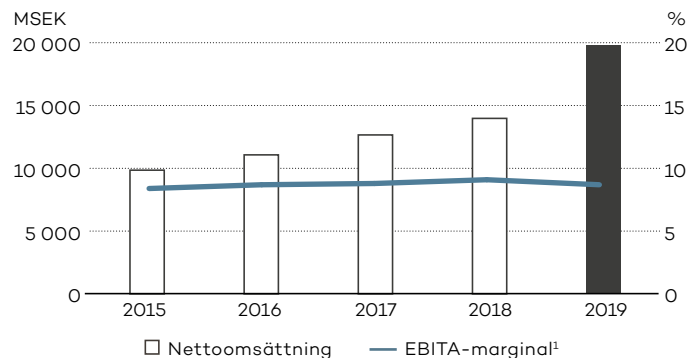
2. Diversifiering ger låg konjunkturkänslighet
Den breda portföljen innebär att AFRY kan leverera efterfrågade helhetslösningar och därmed skapa värde hos kunderna. Samtidigt bidrar det till en stabilitet över konjunktursvängningar och en förbättrad riskspridning. Bolaget har en stark lokal position i kärnmarknader och i utvalda segment som processindustri, energi, automotive samt lighting, är ambitionen att bli internationellt ledande.

3. Framgångsrik tillväxtagenda och stabilt resultat
AFRY växer både organiskt och via förvärv och har som målsättning att årligen växa med 10 procent. Tillväxten stärker och breddar vårt kunderbjudande samtidigt som vi i förvärvade bolag har kunnat identifiera och realisera kostnadssynergier. Vi har en tydlig tillväxtagenda och har visat att vi kan växa lönsamt. Målet är att uppnå en EBITA-marginal på minst 10 procent över en konjunkturcykel. Under 2019 uppnådde vi en total tillväxt om 42 procent i och med förvärvet av Pöyry och justerad EBITDA marginal om 8,7 procent.

4. Attraktiv arbetsgivare
På lång sikt är vår förmåga att attrahera och utveckla de bästa medarbetarna avgörande. Bolaget erbjuder bra utvecklingsmöjligheter och intressanta uppdrag hos kunder som vill ligga i framkant. Att vara en attraktiv arbetsgivare säkerställer att vi kan rekrytera talangfulla medarbetare som vill vara med och skapa ledande lösningar, vilket i sin tur stärker vårt kunderbjudande och konkurrenskraft.

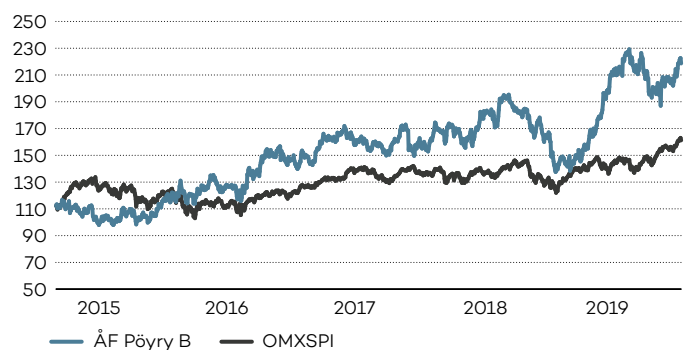
5. Långsiktigt värdeskapande
Under perioden 2015–2019 har vi uppvisat en kursutveckling om 95 procent jämfört med 44 procent för OMX Stockholm PI. Vi står för en långsiktigt hållbar utveckling som ska tillföra värde till både aktieägare, kunder, medarbetare och samhället i stort.

Nettoomsättning och EBITA-marginal



¹⁾ Exkl. jämförelsestörande poster

Kursutveckling 2015–2019







Aktien

Under den senaste femårsperioden, 2015–2019, har ÅF Pöyry B-aktien gett en avkastning på 95 procent, jämfört med 44 procent för indexet OMX Stockholm PI.

I februari 2019 förvärvades Pöyry PLC varvid aktien handlas under namnet ÅF Pöyry B (AF B). ÅF Pöyrys B-aktie har varit noterad på Nasdaq Stockholm sedan januari 1986. Sedan den 2 januari 2017 handlas aktien på Nasdaq Stockholm Large Cap, börslistan för företag med ett börsvärde som överstiger en miljard euro. Det samlade börsvärdet, inklusive A-aktien, uppgick vid årsskiftet till 24 521 (12 411) MSEK.

Kursutveckling och omsättning

Aktiekursen för ÅF Pöyry B var vid utgången av 2019 218,60 (160,40) kronor. Aktiens avkastning, det vill säga kursutveckling, uppgick till 53 procent under året medan indexet OMX Stockholm PI var 30 procent. Under den senaste femårsperioden, 2015–2019, har ÅF Pöyry B-aktien givit en totalavkastning på 95 procent, jämfört med 44 procent för indexet OMX Stockholm PI. Diagrammet på nästa sida visar kursutvecklingen för ÅF Pöyry B jämfört med index.

Under 2019 omsattes totalt 63 miljoner (32) aktier på Nasdaq Stockholm, till ett värde av 12 117 MSEK (6 172).

Den genomsnittliga dagliga omsättningen uppgick till 255 160 aktier (127 531), motsvarande 48 MSEK (25). Avslut i aktien skedde under samtliga handelsdagar.

Utdelningspolicy och utdelning

Styrelsen har antagit en utdelningspolicy som innebär att aktieutdelningen ska motsvara cirka 50 procent av koncernresultatet efter skatt exklusive reavinst. För verksamhetsåret 2019 föreslår styrelsen att ingen utdelning ska utgå mot bakgrund av COVID-19-utbrottet.

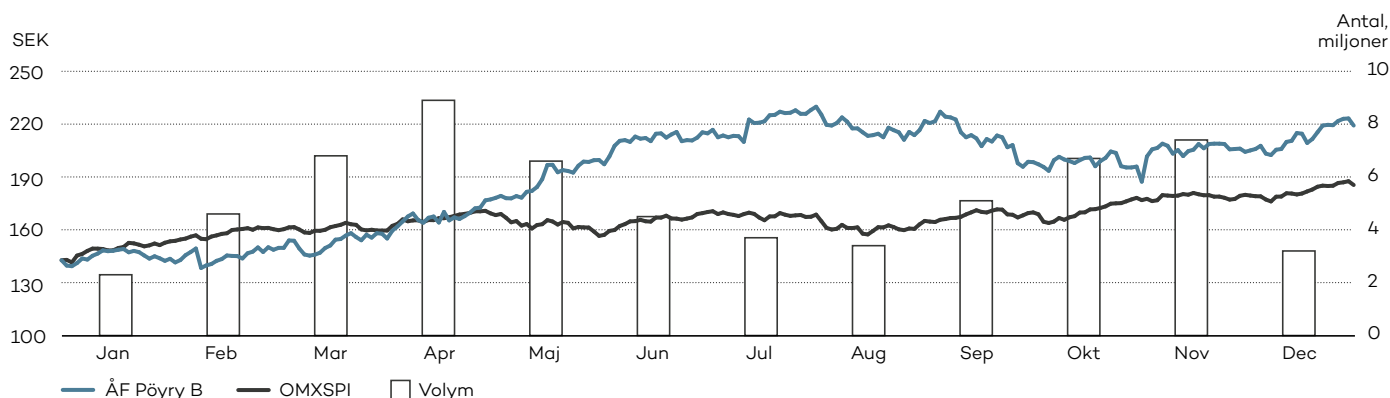
Förändringar i antal aktier

Under 2019 har det skett två riktade nyemissioner för att finansiera delar av återbetalningen av skuldfinansieringen för förvärvet av Pöyry PLC. I mars emitterade bolaget 6 576 866 nya riktade B-aktier och i april 28 052 129 nya riktade A och B-aktier. Under 2019 har konverteringar av aktier enligt personalkonvertibelprogram 2015 och 2016 ökat antalet B-aktier med 906 775. Vid utgången av räkenskapsåret hade koncernen inget innehav av egna aktier.

Aktiekapitalets utveckling

År	Kvotvärde	Förändring	Förändring av antal aktier		Totalt antal aktier		Summa aktier	Aktiekapital
			A-aktier	B-aktier	A-aktier	B-aktier	Antal	TSEK
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		848 660	3 217 752	75 696 001	78 913 733	197 284
2017	2,5	Indragning		-835 488	3 217 752	74 860 513	78 078 265	195 195
2017	2,5	Konvertering av konvertibla skuldebrev		183 600	3 217 752	75 044 113	78 261 865	195 654
2018	2,5	Indragning		-1 650 213	3 217 752	73 393 900	76 611 652	191 529
2018	2,5	Konvertering av konvertibla skuldebrev		765 051	3 217 752	74 158 951	77 376 703	193 442
2019	2,5	Riktade nyemissioner	1 072 584	33 556 411	4 290 336	107 715 362	112 005 698	280 014
2019	2,5	Indragning		-738 345	4 290 336	106 977 017	111 267 353	278 168
2019	2,5	Konvertering av konvertibla skuldebrev		906 775	4 290 336	107 883 792	112 174 128	280 435

Kursutveckling och volym 2019



Långsiktig kommunikation med aktiemarknaden

Bolaget bedriver ett långsiktigt kommunikationsarbete mot kapitalmarknaden och intresset för aktien var fortsatt stort under 2019. VD och CFO har genomfört ett större antal möten med investerare och analytiker i framför allt Stockholm, samt gjort presentationer i samband med investerarseminarium. Dessutom hålls regelbundet webbkonferenser med investerare, analytiker och media i samband med publiceringen av delårsrapporter. I maj 2019 hölls en kapitalmarknadsdag på bolagets huvudkontor.

Nyckeltal per aktie

SEK	2019	2018	2017	2016	2015
Aktiekurs 31 december	218,60	160,40	180,90	167,00	143,75
Resultat före utspädning	8,07	10,98	9,58	9,32	7,81
Resultat efter utspädning	7,99	10,76	9,39	9,14	7,63
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	83,51	70,42	64,30	60,19	54,46
Direktavkastning, procent ¹⁾	0,0	3,1	2,8	2,7	2,6
Utdelning ²⁾	0,00	5,00	5,00	4,50	3,75
Börsvärde, MSEK	24 521	12 411	13 988	12 978	11 153

¹⁾ Beräknat på föreslagen utdelning.

²⁾ Föreslagen utdelning.

Analytiker

Namn	Företag
Viktor Lindeberg	Carnegie
Erik Elander	Handelsbanken
Ola Södermark	Kepler Cheuvreux
Carl Ragnerstam	Nordea
Johan Dahl	Danske Bank
Dan Johansson	SEB

Ägare i Sverige och utomlands

31 dec 2019	Antal aktieägare	Kapital, %
Sverige	14 132	69,6
USA	46	10,0
Luxemburg	8	6,1
Norge	40	4,7
Finland	109	3,5
Storbritannien	16	3,1
Övriga	275	2,4
Anonymt ägande		0,6

Ägarfördelning efter innehav

31 dec 2019	Antal aktieägare	Kapital, %
1 - 500	10 785	1,1
501-5000	3 343	4,4
5001 -	498	94,0
Anonymt ägande		0,5
Summa	14 626	100,0

Tio största ägarna, 31 december 2019

Ägare	Kapital, %	Röster, %	A-aktier	B-aktier
Stiftelsen ÅForsk	10,9	33,6	4 274 336	7 942 837
SEB Fonder	10,1	7,5	0	11 376 522
Handelsbanken Fonder	8,0	5,9	0	8 939 129
Swedbank Robur Fonder	6,1	4,5	0	6 845 010
Corbis S.A.	5,9	4,4	0	6 568 026
Didner & Gerge Fonder	4,3	3,2	0	4 854 034
EQT	3,6	2,7	0	4 000 000
Norges Bank	3,3	2,4	0	3 678 809
Fjärde AP-fonden	2,9	2,1	0	3 215 188
Mondrian Investment Partners Ltd	2,8	2,1	0	3 172 804
Summa tio största aktieägarna	57,8	68,5	4 274 336	60 592 359
Summa övriga	42,2	31,5	16 000	47 291 433
Summa aktier	100,00	100,00	4 290 336	107 883 792

Källa: Modular Finance





Ekonomisk redovisning



Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för ÅF Pöyry AB (publ), organisationsnummer 556120-6474, avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för verksamhetsåret 2019. ÅF Pöyry AB, med säte i Stockholm, är moderbolag i koncernen.

Nettoomsättning och resultat

Under året uppgick nettoomsättningen till 19 792 MSEK (13 975). Tillväxten var 41,6 procent (10,4). Den organiska tillväxten uppgick till 1,7 procent (6,3). Justerat för kalendereffekter uppgick den underliggande organiska tillväxten till 2,1 procent (5,6).

Justerat för jämförelsestörande poster uppgick EBITA till 1 731 MSEK (1 268) och EBITA-marginalen till 8,7 procent (9,1). EBITA och EBITA-marginalen uppgick till 1 368 MSEK (1 243) respektive 6,9 procent (8,9). De jämförelsestörande posterna uppgick till 364 MSEK (25) och avser transaktionskostnader i samband med förvärvet av Pöyry PLC, integrationskostnader samt ompositionering avseende Division Energy.

Rörelseresultatet (EBIT) uppgick till 1 276 MSEK (1 203). Skillnaden mellan EBIT och EBITA består i sin helhet av förvärvsrelaterade icke kassaflödespåverkande poster, nämligen avskrivningar på förvärvsrelaterade anläggningstillgångar uppgående till 211 MSEK (41) och förändring av bedömningar av framtida villkorade köpeskillingar uppgående till 119 MSEK (2).

Resultat efter finansiella poster uppgick till 1 039 MSEK (1 103). Finansnettot uppgick till -237 MSEK (-99). Räntekostnaden har ökat till följd av en ökad belåning samt att den genomsnittliga löptiden i låneportföljen ökat. Därutöver har finansnettot belastats med finansieringskostnader av engångskaraktär kopplat till uppköpserbjudandet att förvärva samtliga utgivna och utestående aktier i Pöyry PLC om 32 MSEK (15). Finansnettot belastas med diskonteringsräntor avseende villkorade köpeskillingar, som inte påverkar kassaflödet, uppgående till 16 MSEK (16) samt räntekostnader relaterade till leasing i enlighet med den nya IFRS 16-standarderna uppgående till 60 MSEK (-). Resultatet efter skatt uppgick till 821 MSEK (850). Resultat per aktie, före utspädning, var 8,07 kronor (10,98). Årets skatt uppgick till 219 MSEK (253), vilket motsvarar en effektiv skattesats om 21,0 procent (22,9).

Förvärv och avyttringar

Sedan årets början har fem verksamheter förvärvats (inklusive förvärvet av Pöyry), vilka på helårsbasis förväntas bidra med en omsättning om ca 6 300 MSEK. Se vidare not 3.

Kassaflöde och finansiell ställning

Koncernens nettolåneskuld inklusive IFRS 16 Leasingavtal uppgick vid årets slut till 7 203 MSEK (3 455). Nettolåneskuld för koncernen exklusive IFRS 16 Leasingavtal uppgick till 4 424 MSEK (3 455) vid periodens slut och 3 455 MSEK (2 631) vid årets början vilket medför en ackumulerad ökning av nettolåneskulden med 969 MSEK (823).

Kassaflödet från den löpande verksamheten minskade nettolåneskulden med 1 473 MSEK (874). Nettolåneskulden ökade genom utbetald utdelning om 560 MSEK (387), återköp av egna aktier om 164 MSEK (177), investeringar i anläggningstillgångar uppgående till 197 MSEK (121) samt utbetalda köpeskillingar inklusive villkorade köpeskillingar om 5 201 MSEK (374) men minskade till följd av nyemission om 3 967 MSEK.

Förvärvet av Pöyry var fullt finansierat genom kreditfaciliteter från Skandinaviska Enskilda Banken AB (publ) och Svenska Handelsbanken AB (publ). Skuldfinansieringen bestod av ett banklån om 81 MEUR, en bryggfinansiering på 182 MEUR och en bryggfinansiering på 3 644 MSEK. För att finansiera delar av återbetalningen av skuldfinansieringen för förvärvet emitterade ÅF 6 576 866 nya riktade B-aktier den 21 februari, vilket tillförde bolaget cirka 1 210

MSEK och som sedan användes för att minska bryggfinansieringen i mars 2019. Under det första kvartalet hade ÅF Pöyry ett obligationslån om 500 MSEK som förföll den 21 mars 2019. Kortsiktigt återfinansierade ÅF Pöyry AB obligationslånet genom befintliga kreditfaciliteter inom ÅF Pöyry AB:s övriga finansiering. Den 25 mars 2019 återbetalades Pöyrys hybridobligation om 30 MEUR.

Den 27 mars beslutade ÅF Pöyrys styrelse om en nyemission om cirka 2 777 MSEK. Nyemissionen var fulltecknad i april 2019 och med kapital från nyemissionen har sedan ÅF Pöyry återbetalat den återstående överbrygningsfaciliteten på 2 434 MSEK. I juni ökade ÅF Pöyry sitt MTN-program och sina företagscertifikatprogram till 5 000 MSEK respektive 2 000 MSEK och emitterade obligationer för totalt 2 000 MSEK inom sitt MTN-program för att återbetala den återstående överbrygningsfaciliteten på 182 MEUR.

Koncernens likvida medel uppgick vid periodens slut till 997 MSEK (239) och outnyttjade kreditfaciliteter uppgick till 2 297 MSEK (7 841). Eget kapital per aktie var 83,51 kronor (70,42). Soliditeten uppgick till 38,4 procent (41,4). Det egna kapitalet uppgick till 9 369 MSEK (5 465).

Om Pöyry hade konsoliderats från och med den 1 januari 2018 (sammanlagan verksamhet) hade nettolåneskulden/ EBITDA exklusive effekten av IFRS 16 och jämförelsestörande poster varit 2,2.

Moderbolaget

Moderbolagets rörelseintäkter för helåret 2019 uppgick till 972 MSEK (831) och avser främst koncerninterna tjänster. Resultatet efter finansnetto blev 300 MSEK (684). Likvida medel uppgick till 133 MSEK (32) och bruttoinvesteringar immateriella och materiella anläggningstillgångar var 92 MSEK (56), denna ökning avser främst investeringar i nya affärssystem.

Hållbarhet

I enlighet med ÅRL 6 kap 11§ har ÅF Pöyry valt att upprätta den lagstadgade hållbarhetsrapporten som en avskild rapport. Omfattning av hållbarhetsrapporten, som även avser ÅF Pöyrys hållbarhetsredovisning, anges på sid 118. ÅF Pöyry har ingen tillståndspliktig verksamhet.

Medarbetare

Genomsnittligt antal årsanställda uppgick till 14 680 (10 037). Totalt antal anställda vid periodens slut var 16 348 (10 928). För mer information om anställda, se not 6.

Aktien

ÅF Pöyry-aktien är noterat på Nasdaq Stockholm Large cap. Aktiekursen var 218,60 kronor (160,40) vid rapportperiodens utgång. Aktier av serie A har 10 röster per aktie och aktier av serie B har 1 röst per aktie. Under 2019 har det skett två riktade nyemissioner. För att finansiera delar av återbetalningen av skuldfinansieringen för förvärvet av Pöyry PLC emitterade ÅF Pöyry 28 052 129 nya riktade A- och B-aktier under det andra kvartalet och 6 576 866 nya riktade B-aktier under det första kvartalet.

Antalet aktier uppgick 2019-12-31 totalt till 112 174 128 aktier. Det föreligger inga begränsningar i aktiernas överlåtbarhet på grund av bestämmelser i lag, bolagsordning eller, så vitt är känt för bolaget, i aktieägaravtal.

Riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare

De av årsstämman beslutade riktlinjerna för 2019 framgår av not 6.

Styrelsen föreslår att årsstämman 2020 beslutar att anta följande riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare.

Ersättningsriktlinjerna omfattar VD och koncernledningen ("ledande befattningshavare"). Riktlinjerna ska tillämpas på ersättningar som avtalas, och förändringar som görs i redan avtalade ersättningar, efter det att riktlinjerna antagits av årsstämman 2020. Riktlinjerna omfattar inte ersättningar som beslutas av bolagsstämman. Syftet med dessa riktlinjer för ersättning är att tillhandahålla en struktur för att säkra att ersättningarna till ledande befattningshavare är i linje med företagets långsiktiga strategi. För information om bolagets affärsstrategi, se afry.com.

Ersättningsriktlinjerna baseras på följande grundprinciper:

- Erbjudande av konkurrenskraftig ersättning för att attrahera och behålla ledande befattningshavare med rätt kompetens. Ersättningsnivåerna och sammansättningen av ersättningskomponenterna jämförs regelbundet gentemot nivåerna på jämförbara företag som verkar inom samma marknadsområden som ÅF Pöyry för att säkerställa konkurrenskraftig ersättning
- Erbjudande av långsiktiga incitamentsprogram med fokus på affärsstrategi, långsiktiga mål samt hållbarhetsaspekter inom ekonomi, miljö och med avseende på anställda
- Årlig utvärdering av individuella resultat och målpuppfyllelse jämfört med företagets ekonomiska resultat

Bolagsstämman kan – oberoende av dessa riktlinjer – besluta om aktie- och aktiekursrelaterade ersättningar. Ersättningsriktlinjerna fastställer dock vissa vägledande grundläggande principer för val av långsiktiga incitamentsprogram (LTI) för att säkerställa kopplingen till långsiktigt värde för aktieägarna. På så sätt bidrar ersättningsriktlinjerna till företagets långsiktiga värdeskapande och resultat.

Ersättningsriktlinjerna ger utrymme att tillämpa finansiella och icke-finansiella kortsiktiga incitamentsstrukturer (STI) innehållande sociala och miljömässiga aspekter för att på så sätt ytterligare kunna bidra till hållbarhet samt efterlevnad av företagets kärnvärden: modiga,hängivna lagspelare.

Ersättningsriktlinjerna ger ledningen incitament att skapa en innovativ och prestationsorienterad kultur för att därigenom bidra till att uppnå företagets mål att skapa hållbara teknik- och designlösningar för kommande generationer.

Beslutsprocesser för att fastställa, se över och genomföra riktlinjerna

Styrelsen har inrättat ett ersättningsutskott. Utskottets uppgifter ingår att bereda styrelsens beslut om förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare. Styrelsen ska upprätta förslag till nya riktlinjer åtminstone vart fjärde år och lägga fram förslaget för beslut vid årsstämman. Riktlinjerna ska gälla till dess att nya riktlinjer antagits av bolagsstämman. Ersättningsutskottet ska även följa och utvärdera program för rörliga ersättningar för bolagsledningen, tillämpningen av riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare samt gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i bolaget.

- För att undvika intressekonflikter består ersättningsutskottet endast av styrelseledamöter som är oberoende av bolaget och bolagsledningen
- ÅF Pöyry hanterar ersättningar genom väldefinierade processer och säkerställer att i behandling av och beslut i ersättningsrelaterade frågor närvarar inte VD eller andra ledande befattningshavare, i den mån de berörs av frågorna.

Ersättning

Ersättningen till ledande befattningshavare består av fast lön, pension och andra förmåner samt kort- och långsiktiga kontanta incitamentsprogram. Bolagsstämman kan därutöver – och oberoende av dessa riktlinjer – besluta om långsiktiga incitamentsprogram.

Fast lön

Den fasta lönen sätts enligt lokal marknadspraxis och i enlighet med nivåerna i landet där individen är anställd. Den fasta lönen ses över årligen i samband med prestationsutvärdering och med hänsyn tagen till kontexten på arbetsmarknaden.

Kortsiktiga incitamentsprogram (STI)

Storleken på kortsiktiga kontanta incitamentsprogram kan variera från 0 procent till 60 procent av årlig fast kontantlön. Målkomponenter, viktning och målnivåer fastställs årligen av styrelsen för

att säkerställa att de stöttar affärsstrategin. Målkomponenterna, viktningen och målnivåerna kan variera från år till år för att åter spegla affärsprioriteringar och de balanserar vanligtvis koncernens finansiella mål (för närvarande EBITA, EBITA-marginalen samt organisk tillväxt på egen och överordnad enhet) och icke-finansiella mål. Detaljer om målkomponenter, viktning och målnivåer samt hur de stöder affärsstrategin redovisas i den årliga ersättningsrapporten.

Efter årets slut granskar styrelsen resultatet och bestämmer i vilken utsträckning vart och ett av målen har uppnåtts för att fastställa den slutliga utbetalningsnivån. Såvitt avser finansiella mål ska bedömningen baseras på den av bolaget senast offentliggjorda finansiella informationen. Styrelsen kan anpassa STI-utfallet under särskilda omständigheter för att justera ersättningarna i enlighet med värdeskapandet för aktieägarna, och för att säkerställa att utfallet på ett rättvist sätt återspeglar företagets resultat.

Ytterligare kontant rörlig ersättning kan utgå vid extraordinära omständigheter, förutsatt att sådana extraordinära arrangemang endast görs på individnivå antingen i syfte att rekrytera eller behålla befattningshavare, eller som ersättning för extraordinära arbetsinsatser utöver personens ordinarie arbetsuppgifter. Sådan ersättning får inte överstiga ett belopp motsvarande 50 procent av befattningshavarens fasta årliga kontantlön. Beslut om sådan ersättning ska fattas av styrelsen på förslag av ersättningsutskottet.

Långsiktiga incitamentsprogram (LTIP)

Styrelsen anser det vara viktigt att erbjuda långsiktiga incitamentsprogram för att attrahera och behålla nyckelpersoner samt för att ge möjlighet till dessa att dela företagets framgångar.

De långsiktiga incitamentsprogram som kan erbjudas är aktie- eller aktiekursrelaterade program och/eller långsiktiga kontantbaserade program – alla 3-åriga. Beslut om aktie- och aktiekursrelaterade program fattas – oberoende av dessa riktlinjer – av bolagsstämman.

Detaljer om varje program och hur de stöder affärsstrategin redovisas i den årliga ersättningsrapporten. Efter programmet slut granskar styrelsen resultatet och bestämmer i vilken utsträckning vart och ett av målen har uppnåtts för att på så vis bestämma den slutliga utbetalningsnivån.

Ersättningen från ett långsiktigt kontantbaserat incitamentsprogram kan variera från 0 procent till 50 procent av den årliga fasta kontantlönen.

Pensioner

De pensionsförmåner som tillhandahålls återspeglar relevant marknadspraxis och de kan komma att justeras från år till år. Ledande befattningshavare omfattas av pensionsförmåner som återspeglar marknadspraxis i respektive anställningsland, men premiebestämda pensionsplaner föredras. Inga pensionsförmåner ska vara beroende av framtida anställning och får uppgå till högst 50 procent av befattningshavarens fasta årliga kontantlön.

Övriga förmåner

Förmåner tillhandahålls i enlighet med rimliga nivåer i landet där individen är anställd. Förmånerna kan justeras från år till år. Övriga förmåner kan inkludera förmånsbil, sjukförsäkring, privat olycks- och livförsäkring samt affärsreseförsäkring och ansvarsförsäkring. Sådana förmåner får sammanlagt uppgå till högst 10 procent av befattningshavarens fasta årliga kontantlön.

Beträffande anställningsförhållanden som lyder under andra regler än svenska får, såvitt avser pensionsförmåner och andra förmåner, vederbörliga anpassningar ske för att följa tvingande sådana regler eller fast lokal praxis, varvid dessa riktlinjers övergripande ändamål så långt möjligt ska tillgodoses.

Ytterligare förmåner och ersättningar kan erbjudas under vissa omständigheter, så som omlokalisering i enlighet med företagets policy för "international transfers".

VD är berättigad att delta i program som kan erbjudas andra anställda vid varje given tidpunkt, till exempel jubileumsgåvor med mera. Ytterligare information om förmånerna som tillhandahålls under ett visst år ges i den årliga ersättningsrapporten.

Uppsägning och avgångsvederlag

Uppsägningstiden för VD är 12 månader då uppsägning sker från företagets sida samt 6 månader om uppsägning görs av VD själv. I händelse av att företaget säger upp VD, ska VD erbjudas ett avgångsvederlag motsvarande upp till 12 månaders lön. För andra



ledande befattningshavare är uppsägningstiden aldrig längre än för VD. Beträffande anställningsförhållanden som lyder under andra regler än svenska får vederbörliga anpassningar ske för att följa tvingande sådana regler eller fast lokal praxis, varvid dessa riktlinjers övergripande ändamål så långt möjligt ska tillgodoses.

Styrelsen har rätt att besluta huruvida utbetalning ska ske kopplat till pågående incitamentsprogram för individer som lämnar samt hur utbetalning ska hanteras vid ledighet. Eventuella bedömningar kommer att redovisas i den årliga ersättningsrapporten.

Lön och anställningsvillkor för anställda

Vid beredningen av styrelsens förslag till dessa ersättningsriktlinjer har lön och anställningsvillkor för bolagets anställda beaktats genom att uppgifter om anställdas totalersättning, ersättningskomponenter samt ersättningsökning och ökningstakt över tid har utgjort en del av ersättningsutskottets och styrelsens beslutsunderlag vid utvärderingen av skäligheten av riktlinjerna och de begränsningar som följer av dessa. Utvecklingen av avståndet mellan de ledande befattningshavarnas ersättning och övriga anställdas ersättning kommer att redovisas i ersättningsrapporten.

Rätt att återkräva ersättning och frånga riktlinjerna

Styrelsen har rätt att innehålla eller kräva tillbaka utbetalningar inom ramen för kort- och långsiktiga incitamentsprogram på grund av exceptionella omständigheter eller om felaktig information givits avseende finansiella resultat. Den typen av beslut förklaras (hur omständigheterna definieras och hur åtgärder vidtas) i den årliga ersättningsrapporten.

Styrelsen får besluta att tillfälligt frånga riktlinjerna helt eller delvis, om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det och ett avsteg är nödvändigt för att tillgodose bolagets långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, eller för att säkerställa bolagets ekonomiska bärkraft. Som angivits ovan ingår det i ersättningsutskottets uppgifter att bereda styrelsens beslut i ersättningsfrågor, vilket innefattar beslut om avsteg från riktlinjerna.

Bolagsstyrning

ÅF Pöyry upprättar bolagsstyrningsrapporten som en från den legala årsredovisningen skild handling. Denna återfinns på sidan 131.

Förväntningar inför 2020

Mot bakgrund av utvecklingen av COVID-19-utbrottet i början av 2020 råder ett osäkert och svårbedömt marknads läge. I vilken utsträckning detta kommer påverka ÅF Pöyry verksamhet beror på hur situationen utvecklas. Se vidare not 30.

Bolaget ser emellertid på lång sikt en stabil efterfrågan av bolagets kompetens och leveransförmåga inom industrin och att investeringar inom infrastruktur i våra kärnmarknader är på en god nivå. Energimarknaden i Europa bedöms vara stabil, medan i andra regioner drivs efterfrågan av ökad energianvändning per capita. Den pågående digitaliseringen bedöms medföra en god efterfrågan för inbyggda system och IT inom såväl industri- som energi- och infrastrukturmarknaden.

Förslag till vinstdisposition

Till årsstämmans förfogande står fria vinstmedel 8 669 936 817 kronor. Styrelsen och verkställande direktören föreslår att dessa vinstmedel disponeras enligt följande:

Balanseras i ny räkning	8 669 936 817
Summa	8 669 936 817

Division Infrastructure

Nyckeltal

	2019	2018
Nettoomsättning, MSEK	7 670	5 955
Andel av omsättning, %	38	43
EBITA, MSEK	685	637
EBITA-marginal, %	8,9	10,7
Genomsnittligt antal årsanställda	5 729	4 445

Pöyry konsoliderades den 28 februari 2019

För helåret uppgick nettoomsättningen till 7 670 MSEK (5 955). Tillväxten uppgick till 28,8 procent, varav 5,5 var organisk. Justerat för kalendereffekter uppgick den organiska tillväxten till 5,7 procent. Den sammanslagna totala tillväxten, om konsolideringen av Pöyry ägde rum den 1 januari 2018, uppgick till 8,9 procent.

För helåret uppgick EBITA till 685 MSEK (637) och EBITA-marginalen var 8,9 procent (10,7). För den sammanslagna verksamheten uppgick EBITA till 702 MSEK (717) och EBITA marginalen var 8,9 procent (9,9).

Divisionens marknader visar en fortsatt stabil investeringstakt inom segmenten transportinfrastruktur, fastigheter och vatten, i synnerhet i Schweiz, men även i Sverige, Norge och Finland. Lönsamheten påverkades negativt av projektavslut och politisk osäkerhet i Danmark under året. Divisionen har ett fortsatt tydligt fokus på att öka effektiviteten och stärka lönsamheten.

Fastighetssegmentet uppvisar en fortsatt hög aktivitet och genom sammanslagningen med Pöyry stärker divisionen också sitt erbjudande inom fastigheter i Finland. Dock har avmattningen inom bostadsbyggandet i Sverige påverkat efterfrågan inom arkitektur. Behovet av modernisering och uppgradering av digitala lösningar och hållbarhetsanpassningar driver efterfrågan på divisionens tjänster.

Marknaden för transportinfrastruktur är stark på divisionens kärnmarknader och det pågår ett intensivt anbudsarbete för stora infrastrukturinvesteringar. Inom transportinfrastruktur går trenden mot gröna upphandlingar. Under året fick ÅF Pöyry i uppdrag att bland annat ta fram en genomförbarhetsstudie för en ny spårvägs linje och citybuss i Göteborg.

Efterfrågan inom vattensegmentet är fortsatt god där behovet av att modernisera befintliga vattenreningsverk driver efterfrågan på ÅF Pöyrys tjänster, och omfattande investeringar väntas på alla divisionens marknader.

Bolaget har stärkt sin position inom säkerhetsrådgivning genom det norska förvärvet av One World, som efter årsskiftet ingår i dotterbolaget Advansia. I det fjärde kvartalet lanserades varumärkena Light Bureau och Efterklang för att tydliggöra erbjudandet inom ljusdesign och stärka bolagets ledande position inom akustik.

Division Infrastructure,
andel av total omsättning

38%

Division Industrial & Digital Solutions

Nyckeltal

	2019	2018
Nettoomsättning, MSEK	5 805	5 782
Andel av omsättning, %	29	41
EBITA, MSEK	486	525
EBITA-marginal, %	8,4	9,1
Genomsnittligt antal årsanställda	3 800	3 748

Pöyry konsoliderades den 28 februari 2019

För helåret uppgick nettoomsättningen till 5 805 MSEK (5 782). Tillväxten var 0,4 procent varav -1,0 var organisk. Justerat för kalendereffekter uppgick den organiska tillväxten till -0,6 procent.

För helåret uppgick EBITA till 486 MSEK (525) och EBITA-marginalen var 8,4 procent (9,1).

Året har påverkats av en avmattning i fordonsindustrin. Det kan dock noteras att kundernas aktivitetsnivå ökade något mot slutet av året och därmed efterfrågan av produktutvecklingstjänster, om än från låga nivåer. Efterfrågan styrs av vägval kopplade till teknikomställningen och i vissa fall av kostnadsbesparingar. Som en konsekvens av de minskade volymerna framförallt inom fordonsindustrin har divisionen haft fokus på effektivisering och löpande kostnadsåtgärder. På lång sikt finns det fortsatt stora behov av att förnya produktprogram och tjänster för att tillgodose marknadens förväntningar på elektriska drivsystem, samt uppkopplade och autonoma fordon.

Inom tillverkningsindustrin har den allmänna konjunkturorn bidragit till förlängda beslutstider. Allt större global konkurrens och krav på fortsatt effektivisering gör tjänster inom digitalisering och automatisering attraktiva. Mot slutet av året noterades ett mönster av fler mindre projekt inom tillverkande industri, och inom VA (Vatten & Avlopp) sågs en ökning av större projekt.

Livs- och läkemedelsindustrin fortsatte att utvecklas gynnsamt, med fortsatt god aktivitet och investeringsvilja hos kunderna.

Efterfrågan från försvarssektorn var stabil under året. Med förvärvet av Cervino Consulting har divisionen blivit en mer komplett leverantör av ingenjör- och designlösningar inom alla försvarsområden.

Efterfrågan har varit god inom utvecklingen av telekomutrustning med ett ökat fokus på utvecklingen relaterad till 5G. På operatörsidan noterades en försiktighet.

Marknaden för digitaliseringstjänster har varit blandad med en ökad tillväxt kring exempelvis AI och en stark marknad i Norge där divisionen vunnit flera ramavtal, samtidigt som kostnadsbesparingar har påverkat investeringar i vissa branscher.

Ny teknik, nya affärsmodeller och ekosystem är avgörande för företags framtida konkurrenskraft. Kombinationen av branschkunskande och teknikkompetens gör divisionen till en attraktiv partner för digitalisering inom alla branscher.

Division Industrial & Digital Solutions,
andel av total omsättning

29%

Division Process Industries

Nyckeltal

	2019	2018
Nettoomsättning, MSEK	3 047	811
Andel av omsättning, %	15	6
EBITA, MSEK	323	91
EBITA-marginal, %	10,6	11,2
Genomsnittligt antal årsanställda	2 680	688

Pöyry konsoliderades den 28 februari 2019

För helåret var nettoomsättningen 3 047 MSEK (811). Den totala tillväxten var 275,5 procent, varav 13,0 var organisk. Justerat för kalendereffekter uppgick den organiska tillväxten till 14,0 procent. Den sammanslagna totala tillväxten, om konsolideringen av Pöyry ägde rum den 1 januari 2018, var 8,9 procent.

För helåret var EBITA 323 (91) och EBITA marginalen var 10,6 procent (11,2). För den sammanslagna verksamheten uppgick EBITA till 371 MSEK (328) och marginalen var 10,8 procent (10,4).

De generella marknadsutsikterna i divisionens sektorer är goda, även om beslutsfattandet är långsammare i större investeringsprojekt. Megatrenderna främjar tillväxten i massa- och papperssegmentet, dels genom tillväxt inom e-handel och förpackningar, och dels genom ersättning av plast. Ersättningen av fossilbaserade material ökar förbrukningen av biobaserade bränslen och kemikalier, vilket främjar kemikalie- och bioraffineringssektorn. Mer råvaror behövs, vilket syns i form av ökad aktivitet inom gruv- och metallsektorn.

Nya investeringar sker i alla sektorer. Stora investeringar i bio-produktanläggningar planeras i Finland, Sydamerika och Ryssland samtidigt som ett antal projekt pågår i Sydamerika. Nya projekt inom kartong och mjukpapper liksom omställningar av befintliga anläggningar till kartong planeras och genomförs främst i Central-europa och Nordamerika. Gruv- och metallsektorn är aktiv när det gäller investeringar i Norden och Sydamerika. Nya investeringar i biobränslen och batterikemikalier påbörjas i Norden, vilket främjar hållbarhetsmålen. Nivån på investeringar i underhåll har varit stabil och kommer att öka med nya och äldre tillgångar.

Hållbarhet och effektivitet är högt prioriterade mål för processindustrin. Användning av sido- och avfallsströmmar samt utvecklingen av nya teknologier främjar dessa mål.

Även förbättring av hälsa och säkerhet är ett prioriteringsområde för processindustrisektorn, vilket syns på efterfrågan på smarta lösningar.

Kunderna frågar i allt högre grad efter digitala lösningar för att öka sin konkurrenskraft. Divisionen har stöttat kunderna i processindustrin med digitaliseringskonceptet "AFRY Smart Site" som integrerar olika datakällor inklusive operationell data för att förbättra effektiviteten och konkurrenskraften. Nybyggda anläggningar kommer huvudsakligen att utvecklas med hänsyn till dataintegrationen, men även befintliga anläggningar går också mot digitalisering.

Division Process Industries,
andel av total omsättning

15%



Division Energy

Nyckeltal

	2019	2018
Nettoomsättning, MSEK	3 001	1 559
Andel av omsättning, %	15	10
EBITA, MSEK	215	72
EBITA-marginal, %	7,2	4,6
Genomsnittligt antal årsanställda	1 885	992

Pöyry konsoliderades den 28 februari 2019

Nettoomsättningen för helåret uppgick till 3 001 MSEK (1 559). Tillväxten var 92,5 procent, varav -3,4 var organisk. Justerat för kalendereffekter uppgick den organiska tillväxten till -2,4 procent. Den sammanslagna totala tillväxten, om konsolideringen av Pöyry ägde rum den 1 januari 2018, var 7,6 procent.

För helåret uppgick EBITA till 215 MSEK (72) och EBITA marginalen var 7,2 procent (4,6). För den sammanslagna verksamheten uppgick EBITA till 238 MSEK (191) och EBITA-marginalen var 7,3 procent (6,2).

Det har förekommit vissa förseningar i investeringsbeslut i några segment, till exempel hydro. Detta som en konsekvens av de pågående handelsförhandlingarna mellan Kina och USA samt osäkerheten kring Brexit. Vissa av dessa spänningar lättade dock under årets sista veckor, vilket ledde till mer positiva signaler om att kunderna inom energisektorn är beredda att återaktivera sina strategiska investeringsplaner.

Thermal & renewables hade en stabil utveckling under året i Centraleuropa, Norden och Mellanöstern. I Asien påverkades thermal av bristen på detaljkonstruktionsarbete och andra projektförse-ningar. Positiva signaler noteras efter flera justeringsåtgärder under det tredje kvartalet.

Inom segmentet nuclear var resultaten som helhet starka, särskilt i Norden och Centraleuropa. Affärsområdet vann en betydande order under året i Ungern gällande nybyggnadsprojektet Paks II.

Inom transmission & distribution har utvecklingen varit svagare och kunder, särskilt i Norden och Centraleuropa, har skjutit upp sina investeringsbeslut till följd av ett mer osäkert marknadsklimat.

Lönsamheten inom contracting var starkt speciellt under det fjärde kvartalet i och med att ett stort EPC+-projektet i Filippinerna närmar sig slutfasen. Under första kvartalet 2020 kommer projektet att avslutas och därför förväntas intäkterna för contracting bli lägre 2020 och även ha en påverkan på divisionen som helhet.

I det fjärde kvartalet inleddes ett omfattande arbete för att tydligare positionera divisionen. En global/lokal affärsmodell implementeras vilket innefattar en effektivisering av säljstrukturen, färre dotterbolag där vissa projekt avslutas samt att underpresterande enheter stängs ner eller säljs. Den negativa resultatpåverkan uppgick till 105 MSEK i det fjärde kvartalet.

Division Energy,
andel av total omsättning

15%

Division Management Consulting

Nyckeltal

	2019	2018
Nettoomsättning, MSEK	668	–
Andel av omsättning, %	3	–
EBITA, MSEK	92	–
EBITA-marginal, %	13,7	–
Genomsnittligt antal årsanställda	300	–

Pöyry konsoliderades den 28 februari 2019

För helåret uppgick nettoomsättningen till 668 MSEK (-). Den totala sammanslagna tillväxten, om konsolideringen av Pöyry ägde rum den 1 januari 2018, var -2,1 procent.

För helåret uppgick EBITA till 92 MSEK (-) och EBITA marginalen var 13,7 procent (-). För den sammanslagna verksamheten uppgick EBITA till 103 MSEK (106) och marginalen till 13,1 procent (13,2).

Den generella efterfrågan på tjänster i huvudmarknaderna var stabila under året.

De främsta drivkrafterna är fortsatt starka inom energi- och bioindustri-sektorn. Inom energisektorn är efterfrågan på strategiska och operativa tjänster relaterade till den pågående energiövergången för att uppfylla Parisavtalets mål om minskade koldioxidutsläpp fortsatt stabil på alla marknader.

Inom bioindustri-sektorn är efterfrågan på konsulttjänster inom förpackningar och mjukpapper fortsatt god mot bakgrund av förändrade köpbeteenden och en allmän befolkningstillväxt. Marknaderna för biobränsle och biomaterial utvecklas, vilket leder till en efterfrågan på tillhörande konsulttjänster.

Volymerna av fusioner och förvärv inom sektorerna leder till en stabil efterfrågan på transaktionsrelaterade tjänster.

Division Management Consulting,
andel av total omsättning

3%

Risker

Koncernens riskhanteringsmodell är implementerad för att möta de strategiska, operativa och finansiella risker som är kopplade till Koncernens verksamhet. Under 2019 har Koncernen kontinuerligt bedömt och övervakat riskernas utveckling, vilket bidragit till att Koncernen har kunnat bemöta både förändringar i marknaden och förändringar som har skett som ett resultat av företagets starka tillväxt.

Typ av risk	Riskbeskrivning	Riskhantering
Marknads-, Strategi och Affärsrisker		
Konkurrens och Marknadstrender	Konjunkturförändringar, strukturförändringar och ändrade marknadstrender är händelser som med jämna mellanrum utmanar Koncernen och kräver vaksamhet och initiativförmåga på flera nivåer och inom olika områden i organisationen. Vidare utmanas Koncernen av konkurrenter i form av ett antal stora internationella aktörer samt ett antal medelstora och mindre, lokala konkurrenter på varje enskild marknad.	Koncernen bemöter risker kopplade till konjunktur, struktur och marknadstrender genom att vara verksam på flera marknader och inom områden som har olika konjunkturlöpp och som påverkas på skilda sätt av strukturförändringar och ändrade marknadstrender. Koncernen är rörlig internt och utnyttjar sina resurser där de behövs bäst. Företaget genomför även återkommande bedömningar av rådande konkurrenssituation på varje lokal marknad och på relevanta nivåer i verksamheten.
Anseende	Koncernens varumärke, rykte och anseende är centralt för förtroendet hos bolagets intressenter såsom kunder, medarbetare, leverantörer, partners och aktieägare. Negativ publicitet om bolagets verksamhet eller en incident inom koncernens verksamhet kan komma att påverka varumärket och därmed få en negativ påverkan på bolagets verksamhet och resultat.	Genom tydlig kommunikation och ett aktivt varumärkesarbete stärks förtroendet och relationerna med bolagets intressenter. Koncernens har en väletablerad funktion för kommunikation liksom policys för medarbetare såsom Uppförandekoden och en extern kommunikationspolicy.
Förvärv och avyttringar	Förvärv är en viktig del i Koncernens tillväxtstrategi. Vid förvärv är det viktigt att behålla nyckelpersoner och att ha en väl fungerande och effektiv integrationsprocess för att säkerställa att verksamheten inte påverkas negativt. Avyttringar är ett verktyg för att re-positionera och anpassa koncernens verksamhet till gällande strategi och geografiska hemmamarknad.	Genom att lära känna ledningen och tydliggöra roller och ansvar 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 Koncernens styrelse. Det kan vara svårt att separera ut den avyttrade affärsenheten från kvarvarande verksamhets processer och system. Det är därför av största vikt att planera och strukturera avyttringsprocessen. Avyttringsbeslut sker i koncernledning och styrelse. En annan risk är att köparen kan återkomma med ett garantikrav på den avyttrade verksamheten. Denna risk minimeras genom att låta köparen genomföra en due diligens innan övertagande samt att begränsa garantiernas omfattning och storlek i överlåtelseavtal.
Förändringar i debiteringsgrad och timpris	Koncernen har en förhållandevis stor andel ingenjörer som förstärker organisationerna hos Koncernens kunder med expertis och detaljkunskap. Verksamhetens finansiella resultat behöver bevakas kontinuerligt då varje procentenhets förändring i debiteringsgrad och timpris har påverkan på Koncernens resultat. Varje procentenhets förändring i debiteringsgrad påverkar Koncernens resultat med plus/minus cirka 230 MSEK. En höjning av timpriset med 1 procent, med en bibehållen debiteringsgrad, motsvarar en resultatförbättring för Koncernen på cirka 175 MSEK.	Koncernen har effektiva system för säljstöd och kompetenshantering för att säkerställa hållbara affärsuppställningar och framgångsrik matchning av kompetens mot aviserade behov. Regelbunden uppföljning och analys görs för att fånga upp trender tidigt.
Risk kopplade till Koncernens partners, underleverantörer och underkonsulter	Koncernens 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 projekteringstjänster. Koncernen exponeras för risk både när företaget förmedlar ett uppdrag och i de fall där partners arbetar i Koncernens namn som underleverantörer i ett projektättagande.	Koncernen har en process och 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 Koncernens hållbarhetspolicy finns en Business Partner Criteria definierad. Koncernens försäkringar täcker även underleverantörers arbete. Under 2020 kommer också en uppförandekod för Koncernens underleverantörer att rullas ut.



Typ av risk	Riskbeskrivning	Riskhantering
Marknads-, Strategi och Affärsrisker		
Kompetensförsörjning	Efterfrågan på kvalificerade medarbetare stiger och ökar kraven på Koncernen 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 Koncernen och går till konkurrenter, kunder eller startar egen verksamhet. Det finns också en risk för att vi inte kan rekrytera nya kompetenta medarbetare att fylla befintliga och framtida behov.	Det finns ett stort fokus på rekryterings- och introduktionsaktiviteter. I syfte att behålla och engagera rekryterade medarbetare satsar Koncernen, bland annat genom AFRY 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 arbetsituation. För att attrahera nya medarbetare har Koncernen en gedigen organisation för uppsökande rekrytering och bedriver ett aktivt arbete med att stärka arbetsgivarvarumärket, exempelvis genom marknadsföringsaktiviteter i sociala medier, riktad information till studenter och deltagande på arbetsmarknadsföreläsningar.
Finansiell risk-exponering inom Projektverksamhet	Stora åtaganden med stort ansvar ökar också riskexponeringen finansiellt 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 Koncernens Project/Assignment process finns implementerade rutiner för bl.a. kalkylering, granskning, anbuds- och kontrakts-genomgångar, riskanalys, identifiering av projektets viktigaste hållbarhetsaspekter, projektplanering, verifiering och validering av leverans. Styrgrupper tillsätts för uppföljning av progress i projektet, resultat, fakturering och cash hantering och risker. Koncernen genomför interna revisioner årligen för att säkerställa att processen och rutinerna efterlevs och fungerar som det är tänkt.
Leverans i enlighet med kunders krav och förväntan	Resultatet av de tekniska ingenjörstjänster som Koncernen tillhandahåller utgör underlag för utveckling av produkter, system, byggnader, infrastruktur och industri. Koncernen har ett stort ansvar för att leverera tjänster och/eller funktioner som stämmer överens med kundernas krav och förväntningar avseende kvalitet, prestanda och tidplan samt i enlighet med rådande lagstiftning och FN Global Compacts 10 principer.	Det finns implementerade ledningssystem för intern kontroll, styrning, uppföljning och ständiga förbättringar av den operativa verksamheten. Ledningssystemen är certifierade enligt ISO 9001:2015 (kvalitet), ISO 14001:2015 (miljö) och OHSAS 18001:2007 (arbetsmiljö) och är tillgängliga för alla medarbetare via intranätet. Sälj- och leveransprocesserna stöttar den operativa verksamheten i att bemöta och säkra uppfyllnad av kundkrav, lagkrav och FN Global Compact. Dessa processer är skräddarsydda för olika tekniska områden. Ledningssystemens implementering bevakas kontinuerligt genom det interna revisionsprogrammet. Koncernen har omfattande försäkringsskydd för Koncernens verksamhet och egendom. Skyddet inkluderar bl.a. allmän ansvarsförsäkring, produktansvarsförsäkring och konsultansvarsförsäkring.
IT	IT-infrastrukturen i Koncernen måste fungera och icke planerade avbrott kan innebära intäktsbortfall.	Koncernen säkerställer att Koncernen har rätt IT-resurser både genom interna resurser och via outsourcing. Rutiner och avtal reglerar utveckling, back-up, avvikelshantering och support. Koncernen säkerställer systemägarskap, förvaltning och följer kontinuerligt upp att de resurser som finns att tillgå är tillräckliga och har nödvändig kompetens.
Säkerhetsrisker kopplade till Koncernens personal, information och anseende	Koncernens verksamhet och tillgångar kan medföra globala risker såsom terrorism, brottslighet, naturkatastrofer och cyberattacker samt hälsorelaterade risker. I vissa av de länder som Koncernen bedriver verksamhet i kan den politiska situationen vara oförutsägbar, infrastrukturen vara utmanande och verksamheten vara föremål för en förhöjd säkerhetsrisk. Ökad global cyberkriminalitet utgör risk för Koncernens kunder, partners och leverantörers informationstillgångar. Riskerna kan leda till negativa konsekvenser, såsom ekonomiska sanktioner, rättsliga påföljder samt skada mot varumärke och konkurrenskraft.	Koncernen omhändertar dessa risker genom att införa tydligare principer av ledningsansvar och styrmodeller för att integrera riskhanteringen i verksamheten med större fokus på transparens och systematiskt processarbete. Till följd av sammanslagningen med Pöyry, ser Koncernen också nu över och skapar harmoniserade riskhanteringsprocesser, riskverktyg, incident-, kris-, kontinuitets- och avbrottsplaner. Koncernen utvecklar kontinuerligt det globala ledningssystemet för informations säkerhet för att tillämpas i ett snabbföränderligt digitalt affärslandskap. Ledningssystemet är baserat på ISO-27001 och utvecklat för att enkelt kunna integreras i Koncernens stöd- och affärsprocesser. Koncernen kommer också under 2020 släppa en obligatorisk kurs till samtliga medarbetare som fördjupar inom områdena Information- och Cybersäkerhet och kompletterar utbildningar inom Uppförandekoden.

Typ av risk	Riskbeskrivning	Riskhantering
Ansvarsfull verksamhet		
Ökade krav på ansvarsfull och hållbar verksamhet	Koncernens närvaro på en global energi-, industri- och infrastrukturmarknad medför hållbarhetsrisker inom områden som mänskliga rättigheter, arbetsförhållanden, miljö och korruption.	Koncernen minskar sin exponering för risker relaterade till hållbarhet med hjälp av en intern Uppförandekod och en tydligt reglerande hållbarhetspolicy. För att säkra efterlevnad av FN Global Compacts tio principer finns en systematisk process för riskbedömning inför anbud baserad på de tio principerna. Riskbedömningen kan leda till att en fördjupad analys genomförs med rekommendation om åtgärder om så krävs. Genom en visselblåsarfunktion ger Koncernen varje medarbetare möjlighet att på ett integritetssäkert sätt rapportera potentiella avvikelser. Koncernen är certifierat enligt ISO 9001 (Kvalitet), 14001 (Miljö) och OHSAS 18001 (Arbetsmiljö) och har rutiner för att säkra lagkravsefterlevnad. Under hösten 2019 initierades ett vidareutvecklingsarbete inom Governance, Risk och Compliance ("GRC") för att stärka koncernens riskhantering samt att bättre hantera de förutsättningar som en starkare internationell närvaro innebär. Exempel på initiativ är tillsättandet av en ny Chief Compliance and Ethics Officer och en riskansvarig på koncernnivå som rapporterar till Executive Vice President och Group General Counsel som ingår i koncernledningen, en harmonisering av riskhanteringsprocesser och riskverktyg, en genomsyn av riskbedömningen inför anbud baserad på de tio principerna i UN Global Compact samt utrollandet av en eLearning av Uppförandekoden till samtliga anställda i koncernen.
Risk för korruption	Koncernen bedriver sin verksamhet i över 40 länder och är delaktiga i projekt i över 100 länder. Riskerna för korruption är högre på vissa marknader. Koncernen har identifierat försäljning, inköp, gåvor och kundaktiviteter som de största riskområdena.	Risker kopplade till korruption identifieras inom ramen för riskbedömningsprocessen enligt ovan och Koncernen använder sig bland annat av Transparency Internationals korruptionsindex för att bedöma korruptionsrisk. Koncernens medarbetare ska följa Koncernens antikorrupsionsramverk. Medarbetare utbildas inom antikorrupsion inom ramen för obligatorisk introduktionskurs, hållbarhetsutbildning och chefsprogram. Inför uppdrag med särskild exponering för korruption utbildas konsulter som förväntas delta i projektet i antikorrupsionsfrågor, rådande lagstiftning och Koncernens antikorrupsionsramverk.
Brott mot mänskliga rättigheter	Risken för brott mot mänskliga rättigheter inom ramen för Koncernens egna verksamhet är relativt liten. Frågan är mer aktuell inom ramen för vissa uppdrag såsom vattenkraftsprojekt och gruvverksamhet, där folkomflyttningar eller konflikter med ursprungsfolk kan förekomma.	Risker kopplade till mänskliga rättigheter identifieras inom ramen för riskbedömningsprocessen enligt ovan. När tillämpligt används resultatet från genomförd Environmental and Social Impact Assessment (ESIA) som grund vid projektplanering. Koncernen tillämpar också internationella standarder så som FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter.
Negativ miljö och klimatpåverkan	Negativ miljöpåverkan som en följd av Koncernens verksamhet finns främst inom ramen för tjänsteresor och energiförbrukning i kontorslokaler samt inköp. Risk för negativ miljöpåverkan finns också inom ramen för Koncernens uppdrag. Koncernens egna verksamhet bedöms inte vara extra utsatt för effekter av miljöförstöring och klimatförändringar då Koncernen inte har egen tillverkning eller distribution.	Koncernen kvantifierar årligen sina koldioxidutsläpp från tjänsteresor och energiförbrukning i kontorslokaler och genomför kontinuerligt aktiviteter för att minska dessa. Försiktighetsprincipen tillämpas i riskbedömningsprocessen som också tillses att risker kopplade till miljö inom ramen för uppdragen identifieras. I Koncernens uppdrag ska den negativa miljöpåverkan minimeras och den positiva påverkan maximeras. Styrning för detta sker bland annat genom Koncernens projektmodell samt utbildning för nyanställda. De delar av verksamheten och de projekt som är särskilt utsatta för miljörisker har egna rutiner för att minimera miljöpåverkan. Koncernens ramavtalsleverantörer bedöms i enlighet med kriterier som speglar FN Global Compacts tio principer.
Finansiella risker		
Finansierings- och likviditetsrisk	Koncernens finansieringsrisk utgörs av risken att bolaget inte kan uppta nya, eller refinansiera existerande lån till acceptabla villkor. Koncernen är också utsatt för en likviditetsrisk, vilken definieras som risken att inte kunna möta sina omedelbara betalningsförpliktelser.	Ansvar för Koncernens finansiella transaktioner och risker innehas centralt av moderbolagets treasuryavdelning, som arbetar efter en av styrelsen fastställd policy. Det finns en rutin för att löpande säkerställa att ändamålsenliga kreditfaciliteter innehas. Koncernens policy är att nettolåneskulden i relation till EBITDA över tid ska uppgå till 2,5. För att möta likviditetsrisken är policyn att Koncernen ska inneha likvida medel och outnyttjade kreditfaciliteter uppgående till minst 6 procent av årsomsättningen.
Ränterisk	Med ränterisk avses risken för att förändringar i marknadsräntan påverkar Koncernens räntenetto och kassaflöde negativt.	Koncernens räntexponering uppstår huvudsakligen från utestående externa lån. Enligt gällande policy får Koncernen ta upp lån både till fast och rörlig ränta. Koncernen kan vid behov använda ränteswappar för att uppnå önskad genomsnittlig räntebindningstid. En förändring av marknadsräntorna med 1 procentenhet under kommande tolv månader skulle påverka Koncernens räntekostnad med 21 MSEK.



Typ av risk	Riskbeskrivning	Riskhantering
Finansiella risker, fortsättning		
Valutarisk	<p>Med valutarisk avses risken att förändringar i valutakursen har en negativ påverkan på Koncernens resultaträkning, balansräkning och kassaflöde.</p> <p>Valutarisk kan delas in i transaktionsexponering och omräkningsexponering. Transaktionsexponering utgör nettot av operativa och finansiella in- och utflöden i valutor.</p> <p>Omräkningsexponering utgörs av utländska dotterbolags nettotillgångar och resultat i utländsk valuta.</p>	<p>Transaktionsexponeringen är relativt begränsad i Koncernen i jämförelse med omsättningen då försäljning och kostnader till största delen sker i lokal valuta. Enligt gällande policy säkras in- och utflöden i utländsk valuta när det förväntade nettoflödet beräknas överstiga 100 000 EUR.</p> <p>Koncernens största operativa transaktionsexponering utgörs av valutaparen EUR/SEK, USD/CHF samt EUR/HUF. En osäkrad valutakursförändring på 10 procent av dessa valutor skulle påverka Koncernens rörelseresultat på årsbasis med cirka 13, 13 respektive 11 MSEK. En osäkrad valutakursförändring på 10 procent av alla valutor skulle påverka Koncernens rörelseresultat på årsbasis med 60 MSEK.</p> <p>Koncernen genererar intäkter och kostnader i utländsk valuta och är därför exponerad för valutakursförändringar mot Koncernens redovisningsvaluta SEK. En isolerad förstärkning av valutakursen för SEK med 5 procent för resultat denominerade i annan valuta än SEK skulle få en effekt på årets resultat med cirka 38 MSEK. Beräkningen är gjord med utgångspunkt från de förhållanden som gällt under 2019 och är uttryckt på årsbasis. Resultat i dotterföretag räknas om till SEK baserat på genomsnittskursen för den period då resultatet uppstår.</p> <p>Enligt gällande policy kurssäkras inte omräkningsexponering inom Koncernen. Vid större förvärv kan omräkningsexponeringen säkras genom att ta upp lån i samma valuta som motsvarande nettotillgångar. ÅF Pöry AB har i samband med förvärvet av Pöry under 2019 tagit upp en inlåning på 1 856 MSEK denominerad i EUR.</p>
Kreditrisk	<p>Koncernens kommersiella och finansiella transaktioner ger upphov till kreditrisk gentemot Koncernens motparter.</p> <p>Med kreditrisk eller motpartsrisk avses risken för förlust om motparten inte fullgör sina förpliktelser.</p>	<p>Kreditrisken utgörs av utestående kundfordringar och upparbetade men ofakturerade konsultuppdrag.</p> <p>Denna risk begränsas genom att Koncernen har en kreditpolicy. Alla nya kunder genomgår en kreditprövning och projekten faktureras löpande för att minimera den upparbetade kreditrisken. Utöver det tillämpas forskottsbetalningar i vissa större projekt i syfte att minska kreditrisken.</p> <p>Koncernens tio största kunder, som står för cirka 20 procent av Koncernens omsättning, är samtliga stora internationella företag eller statliga institutioner och bolag. Resterande 80 procent av omsättningen är spridd på ett stort antal kunder.</p>
Immateriella anläggningstillgångar	<p>Koncernens immateriella tillgångar härrör i huvudsak från rörelseförvärv. Dessa förvärvade immateriella tillgångar består till stor del av goodwill, eftersom det är humankapitalet i form av medarbetarkompetens som utgör värdet i konsultföretag. Prövning av goodwill sker årligen eller när indikationer om nedskrivningsbehov föreligger. Om framtida tester med avseende på en varaktig sänkning av goodwillvärdet skulle leda till en nedskrivning kan detta ha en väsentlig negativ inverkan på Koncernens resultat och finansiella ställning.</p>	<p>Vid varje rapporttillfälle prövas om det finns indikationer på att tillgången har minskat i värde. Om så är fallet beräknas tillgångens återvinningsvärde. En nedskrivningsprövning bygger på viktiga antaganden såsom tillväxttakt och marginal vilka är föremål för genomgående analys.</p>
Risker avseende efterlevnad av lagar och regler		
Regulatoriska risker	<p>Koncernens verksamhet regleras i flera olika jurisdiktioner. Förändringar i lagar och förordningar, eller brott mot existerande lagar och förordningar skulle kunna få en väsentlig negativ effekt på Koncernens verksamhet, finansiella ställning eller resultat.</p>	<p>För att förebygga risker och tillse att Koncernen följer tillämpliga lagar och förordningar, finns en intern juridikavdelning som assisterar verksamheten med juridisk rådgivning, bistår vid framtagandet av processer och styrande dokument, samt är delaktiga i uppföljningen av verksamhetens efterlevnad av dessa. Juridikavdelningen har interna jurister i Koncernens största marknader och tar in externa rådgivare vid behov. Koncernen har också tillsatt en ny Chief Compliance and Ethics Officer och en riskansvarig på koncernnivå som rapporterar till Executive Vice President och Group General Counsel som ingår i koncernledningen.</p>
Tvister	<p>I Koncernens affärsverksamhet finns det risk för tvister. Tvister kan exempelvis uppstå genom att oenighet råder med en kund om de villkor som gäller för ett uppdrag. Tvister kan också uppstå till exempel vid förvärv av verksamheter.</p>	<p>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.</p>
Skatterisker	<p>Koncernen bedriver sin verksamhet via dotterbolag i en rad olika länder. Verksamheten bedrivs i enlighet med bolagets förståelse eller tolkning av tillämpliga skattelagar, skatteavtal, andra skatteföreskrifter och krav från de berörda skattemyndigheterna. Ändrade lagar, avtal och andra bestämmelser kan påverka skattepositionen liksom om skattemyndigheten skulle ifrågasätta Koncernens tolkning av tillämpliga skattelagar.</p>	<p>För att förebygga risker och tillse att Koncernen bedriver sin verksamhet i enlighet med bolagets förståelse eller tolkning av tillämpliga skattelagar, skatteavtal, andra skatteföreskrifter och krav från de berörda skattemyndigheterna, finns det en intern skatteavdelning som tar fram processer och följer upp efterlevnaden av dessa.</p>
Dataskydd och integritet	<p>EU:s nya dataskyddsförordning trädde i kraft den 25 maj 2018. Den nya förordningen har resulterat i hur Koncernen hanterar EU medborgares personuppgifter, vare sig detta Koncernens anställda, partners eller kunder. Brott mot denna förordning skulle kunna få en väsentlig negativ effekt på Koncernens verksamhet, finansiella ställning, anseende eller resultat.</p>	<p>Koncernens dataskydd är ett viktigt område inom Koncernen som kontinuerligt utvecklas för att integreras och stödja den interna verksamheten och inom våra kunderbidandanden. Koncernen inrättade redan under 2018 ett globalt system för att skydda och hantera datasekretess och personlig information i enlighet med EUs dataskyddsförordning. Under 2020 kommer Koncernen att släppa en obligatorisk kurs till samtliga medarbetare som fördjupar inom områdena Information- och Cybersäkerhet, däribland dataskydd. Koncernen kommer också under 2020 att initiera en vidareutvecklingsarbete gällande de interna dataskyddsrutinerna.</p>



Räkenskaper och noter

Räkenskaper		Noter	
64	Resultaträkning för koncernen	74	Not 1. Redovisningsprinciper
65	Rapport över totalresultat för koncernen	79	Not 2. Segmentsrapportering
65	Balansräkning för koncernen	81	Not 3. Förvärv av rörelse
67	Rapport över förändring av eget kapital för koncernen	82	Not 4. Övriga rörelseintäkter
68	Kassaflödesanalys för koncernen	83	Not 5. Arvode och kostnadsersättning till revisorer
69	Resultaträkning för moderbolaget	83	Not 6. Anställda och personalkostnader
69	Rapport över totalresultat för moderbolaget	85	Not 7. Övriga rörelsekostnader
70	Balansräkning för moderbolaget	86	Not 8. Förvärvsrelaterade poster
72	Rapport över förändring av eget kapital för moderbolaget	86	Not 9. Jämförelsestörande poster
73	Kassaflödesanalys för moderbolaget	86	Not 10. Finansiella poster
		86	Not 11. Bokslutsdispositioner
		86	Not 12. Resultat per aktie och antal aktier
		88	Not 13. Finansiella tillgångar och skulder
		94	Not 14. Immateriella anläggningstillgångar
		95	Not 15. Materiella anläggningstillgångar
		96	Not 16. Leasing
		96	Not 17. Andelar i intresseföretag och samarbetsarrangemang
		98	Not 18. Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter
		98	Not 19. Eget kapital
		99	Not 20. Pensionsförpliktelser
		101	Not 21. Övriga avsättningar
		101	Not 22. Skatter
		103	Not 23. Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter
		103	Not 24. Operationell leasing
		103	Not 25. Ställda säkerheter, eventalförpliktelser och eventualtillgångar
		104	Not 26. Transaktioner med närstående
		104	Not 27. Koncernföretag
		108	Not 28. Obeskattade reserver
		108	Not 29. Kassaflödesanalys
		109	Not 30. Händelser efter balansdagen
		109	Not 31. Kritiska uppskattningar och bedömningar
		110	Not 32. Uppgifter om moderbolaget



Resultaträkning för koncernen

1 januari – 31 december, MSEK	Not	2019	2018
Nettoomsättning	2	19 792	13 975
Inköp av tjänster och material		-4 408	-3 547
Övriga externa kostnader	5, 16, 24	-1 608	-1 073
Personalkostnader	6	-11 782	-7 996
Övriga rörelseintäkter	4	27	0
Övriga rörelsekostnader	7	0	-1
Resultat hänförligt till andelar i intresseföretag	17	4	0
EBITDA		2 024	1 358
Av- och nedskrivningar av anläggningstillgångar ¹	14, 15, 16	-657	-115
EBITA		1 368	1 243
Förvärvsrelaterade poster ²	8	-91	-40
Rörelseresultat (EBIT)	2, 9	1 276	1 203
Resultat från finansiella poster			
Finansiella intäkter	10	179	26
Finansiella kostnader	10, 16	-416	-125
Finansiella poster		-237	-99
Resultat efter finansiella poster		1 039	1 103
Skatt	22	-219	-253
Årets resultat		821	850
Hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		821	850
Innehav utan bestämmande inflytande		0	0
		821	850
Resultat per aktie avseende vinst hänförlig till moderbolagets aktieägare	12		
före utspädning (SEK)		8,07	10,98
efter utspädning (SEK)		7,99	10,76

¹ Av- och nedskrivningar av anläggningstillgångar avser materiella och immateriella anläggningstillgångar exklusive immateriella anläggningstillgångar relaterade till förvärv.

² Förvärvsrelaterade poster definieras som av- och nedskrivningar av förvärvsrelaterade immateriella anläggningstillgångar inklusive goodwill, omvärdering av villkorade köpeskillningar samt vinster och förluster vid avyttring av bolag och verksamheter.

Rapport över totalresultat för koncernen

1 januari – 31 december, MSEK	2019	2018
Årets resultat	821	850
Poster som kommer att omföras till årets resultat		
Årets omräkningsdifferenser vid omräkning av utländska verksamheter	81	87
Förändringar verkligt värde säkringsinstrument	14	2
Förändringar verkligt värdereserv	5	15
Skatt	-4	0
Poster som inte kommer att omföras till årets resultat		
Omvärdering av förmånsbestämda pensionsplaner	-97	-31
Skatt	18	6
Övrigt totalresultat	16	79
Totalresultat för perioden	837	929
Hänförligt till:		
Moderbolagets aktieägare	837	929
Innehav utan bestämmande inflytande	0	0
	837	929

Balansräkning för koncernen

Per den 31 december, MSEK	Not	2019	2018
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar	2, 14	13 355	7 166
Materiella anläggningstillgångar	2, 15	587	571
Nyttjanderättstillgångar	2, 16	2 619	—
Andelar i intresseföretag	17	22	0
Finansiella placeringar	13	13	673
Långfristiga fordringar	13	23	4
Uppskjutna skattefordringar	22	252	17
Summa anläggningstillgångar		16 872	8 432
Omsättningstillgångar			
Kundfordringar	13	4 146	3 105
Upparbetade ej fakturerade intäkter	13	1 602	1 096
Aktuella skattefordringar	22	123	13
Övriga fordringar		386	144
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	18	249	179
Likvida medel	29	997	239
Summa omsättningstillgångar		7 502	4 776
Summa tillgångar		24 375	13 208

Balansräkning fortsättning

Per den 31 december, MSEK	Not	2019	2018
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital	19		
Aktiekapital		280	193
Övrigt tillskjutet kapital		4 824	953
Reserver		322	227
Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat		3 941	4 076
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		9 367	5 449
Innehav utan bestämmande inflytande		1	16
Summa eget kapital		9 369	5 465
Skulder			
Lån och krediter	13	4 799	2 865
Leasingskulder	16	2 162	—
Avsättningar till pensioner	20	387	141
Övriga avsättningar	21	107	15
Uppskjutna skatteskulder	22	537	233
Övriga skulder	13	246	464
Summa långfristiga skulder		8 239	3 718
Lån och krediter	13	235	688
Leasingskulder	16	617	—
Övriga avsättningar	21	101	58
Fakturerade ej upparbetade intäkter		1 711	368
Leverantörsskulder		869	854
Aktuella skatteskulder	22	111	59
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	23	2 134	1 231
Övriga skulder	13	989	770
Summa kortfristiga skulder		6 767	4 026
Summa skulder		15 006	7 744
Summa eget kapital och skulder		24 375	13 208

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

	2019	2018
Nettolåneskuld		
Lån och krediter	5 034	3 553
Nettopensionsskuld	387	141
Likvida medel	-997	-239
	4 424	3 455

Rapport över förändring av eget kapital för koncernen

MSEK	Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare						Totalt eget kapital
	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserade vinstmedel inkl. årets resultat	Summa	Innehav utan bestämmande inflytande	
Ingående eget kapital 2018-01-01	196	1 015	124	3 637	4 972	17	4 989
Ändrad redovisningsprincip (IFRS 9)				-2	-2		-2
Justerat eget kapital vid periodens ingång	196	1 015	124	3 635	4 970	17	4 987
Årets resultat				850	850	0	850
Övrigt totalresultat			103	-24	79	0	79
Totalresultat för perioden	—	—	103	826	929	0	929
Lämnade utdelningar				-387	-387		-387
Konvertering av konvertibellån till aktier (program 2015)	2	101			103		103
Värde av konverteringsrätt (program 2018)		13			13		13
Skatt på värde av konverteringsrätt (program 2018)		-3			-3		-3
Återköp/försäljning av egna aktier		-177			-177		-177
Indrag av egna aktier	-4	4			—		—
Transaktioner relaterade till innehav utan bestämmande inflytande				2	2	-2	—
Aktiesparprogram		0			0		0
Utgående eget kapital 2018-12-31	193	953	227	4 076	5 449	16	5 465
Ingående eget kapital 2019-01-01	193	953	227	4 076	5 449	16	5 465
Årets resultat				821	821	0	821
Övrigt totalresultat			95	-79	16	0	16
Totalresultat för perioden	—	—	95	742	837	0	837
Lämnade utdelningar				-560	-560	0	-560
Nyemission	87	3 880			3 967		3 967
Konvertering av konvertibellån till aktier	2	145			147		147
Värde av konverteringsrätt (program 2019)		11			11		11
Skatt på värde av konverteringsrätt (program 2019)		-3			-3		-3
Återköp/försäljning av egna aktier		-164			-164		-164
Indrag av egna aktier	-2	2			—		—
Återbetalning av hybridobligation				-331	-331		-331
Transaktioner relaterade till innehav utan bestämmande inflytande				14	14	-14	—
Utgående eget kapital 2019-12-31	280	4 824	322	3 941	9 367	1	9 369

För kompletterande uppgifter, se not 19.



Kassaflödesanalys för koncernen

1 januari – 31 december, MSEK	Not	2019	2018
Den löpande verksamheten	29		
Resultat efter finansiella poster		1 039	1 103
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		880	47
Varav IFRS 16 leasing		520	–
Betald inkomstskatt		-284	-256
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital		1 635	894
Kassaflöde från förändringar av rörelsekapital			
Förändring av rörelsefordringar		99	-239
Förändring av rörelseskulder		259	218
Kassaflöde från den löpande verksamheten		1 993	874
Investeringsverksamheten			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-136	-110
Avyttring av materiella anläggningstillgångar		7	4
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-67	-15
Förvärv av rörelse	3	-4 891	-335
Avyttring av rörelse		1	–
Erlagda villkorade köpeskillningar och successiva förvärv		-310	-39
Förvärv/avyttring av finansiella tillgångar		106	-658
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-5 290	-1 153
Finansieringsverksamheten			
Nyemission		3 967	–
Upptagna lån		3 035	1 285
Amortering av lån		-1 881	-416
Utbetald utdelning		-560	-387
Återköp/försäljning av egna aktier		-164	-177
Återbetalning hybridobligation		-331	–
Utbetalning konvertibelprogram		0	0
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		4 066	306
Årets kassaflöde		769	26
Likvida medel vid årets början		239	223
Kursdifferens i likvida medel		-11	-10
Likvida medel vid årets slut		997	239

Förändring av nettolåneskuld för koncernen

1 januari – 31 december, MSEK	2019	2018
Ingående balans	3 455	2 631
Kassaflöde från den löpande verksamheten	-1 993	-874
Investeringar	197	121
Förvärv och villkorade köpeskillningar/optioner	5 201	374
Utdelning	560	387
Återköp/försäljning egna aktier	164	177
Förvärv av aktier i Pöyry PLC	–	657
IFRS 16 Leasingavtal	3 299	–
Nyemission	-3 967	–
Återbetalning hybridobligation	331	–
Övrigt	-44	-19
Utgående balans	7 203	3 455

Resultaträkning för moderbolaget

1 januari – 31 december, MSEK	Not	2019	2018
Rörelsens intäkter			
Nettoomsättning		701	601
Övriga rörelseintäkter	4	271	230
		972	831
Rörelsens kostnader			
Övriga externa kostnader	5, 24	-741	-452
Personalkostnader	6	-225	-188
Av- och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	14, 15	-34	-34
Övriga rörelsekostnader	7	-112	-226
Rörelseresultat		-140	-69
Resultat från finansiella poster			
Resultat från andelar i koncern- och intresseföretag	10	562	801
Ränteintäkter och liknande resultatposter	10	108	53
Räntekostnader och liknande resultatposter	10	-231	-101
		440	753
Resultat efter finansiella poster		300	684
Bokslutsdispositioner	11	248	107
Resultat före skatt		547	791
Skatt	22	2	1
Årets resultat		549	792

Rapport över totalresultat för moderbolaget

1 januari – 31 december, MSEK	2019	2018
Årets resultat	549	792
Poster som kommer att omföras till årets resultat		
Förändringar verkligt värde säkringsinstrument	4	2
Skatt	-1	-1
Poster som inte kommer att omföras till årets resultat		
Förändringar verkligt värde aktier i Pöyry	6	15
Övrigt totalresultat	9	17
Totalresultat för perioden	558	808



Balansräkning för moderbolaget

Per den 31 december, MSEK	Not	2019	2018
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar	14	61	12
Materiella anläggningstillgångar	15	155	137
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i koncernföretag	27	8 521	2 099
Fordringar hos koncernföretag	26	4 745	4 045
Långfristiga fordringar		0	673
Summa anläggningstillgångar		13 483	6 967
Omsättningstillgångar			
Kortfristiga fordringar			
Kundfordringar		1	21
Fordringar hos koncern- och intresseföretag	26	2 215	1 693
Övriga fordringar		537	765
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	18	121	151
Summa kortfristiga fordringar		2 875	2 630
Kassa och bank	29	133	32
Summa omsättningstillgångar		3 007	2 662
Summa tillgångar		16 490	9 629

Balansräkning för moderbolaget fortsättning

Per den 31 december, MSEK	Not	2019	2018
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital	19		
Bundet eget kapital			
Aktiekapital		280	193
Reservfond		47	47
Fritt eget kapital			
Överkursfond		4 741	870
Fond för verkligt värde		19	10
Balanserat resultat		3 361	3 130
Årets resultat		549	792
Summa eget kapital		8 997	5 041
Obeskattade reserver	28	82	57
Avsättningar			
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	20	16	17
Uppskjuten skatteskuld	22	5	5
Övriga avsättningar	21	79	230
Summa avsättningar		100	252
Långfristiga skulder			
Obligationslån	13	3 200	2 340
Personalkonvertibel	13	342	487
Skulder till kreditinstitut	13	1 255	—
Övriga skulder	13	5	1
Summa långfristiga skulder		4 803	2 828
Kortfristiga skulder			
Personalkonvertibel	13	197	26
Skulder till kreditinstitut	13	37	565
Leverantörsskulder		153	152
Skulder till koncernföretag	26	1 952	615
Aktuell skatteskuld	22	1	5
Övriga skulder	13	63	17
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	23	104	72
Summa kortfristiga skulder		2 508	1 451
Summa eget kapital och skulder		16 490	9 629

Rapport över förändring av eget kapital för moderbolaget

MSEK	Bundet eget kapital		Fritt eget kapital				Totalt eget kapital
	Aktiekapital	Reservfond	Överkurs-fond	Fond för verkligt värde	Balanserat resultat	Årets resultat	
Ingående eget kapital 2018-01-01	196	47	932	-7	2 832	685	4 685
Årets resultat						792	792
Övrigt totalresultat				17			17
Totalresultat för perioden	–	–	–	17	–	792	808
Vinstdisposition					685	-685	–
Lämnade utdelningar					-387		-387
Konvertering av konvertibellån till aktier	2		101				103
Värde av konverteringsrätt (program 2018)			13				13
Skatt på värde av konverteringsrätt (program 2018)			-3				-3
Återköp/försäljning av egna aktier			-177				-177
Indrag av egna aktier	-4		4				–
Aktiesparprogram					0		0
Utgående eget kapital 2018-12-31	193	47	870	10	3 130	792	5 041
Ingående eget kapital 2019-01-01	193	47	870	10	3 130	792	5 041
Årets resultat						549	549
Övrigt totalresultat				9			9
Totalresultat för perioden	–	–	–	9	–	549	558
Vinstdisposition					792	-792	0
Lämnade utdelningar					-560		-560
Nyemission	87		3 880				3 967
Konvertering av konvertibellån till aktier	2		145				147
Värde av konverteringsrätt (program 2019)			11				11
Skatt på värde av konverteringsrätt (program 2019)			-3				-3
Återköp/försäljning av egna aktier			-164				-164
Indrag av egna aktier	-2		2				–
Utgående eget kapital 2019-12-31	280	47	4 741	19	3 361	549	8 997

För kompletterande uppgifter, se not 19.

Kassaflödesanalys för moderbolaget

1 januari – 31 december, MSEK	Not	2019	2018
Den löpande verksamheten	29		
Resultat efter finansiella poster		300	684
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		-421	-3
Betald inkomstskatt		-3	-3
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital		-124	678
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Förändring av rörelsefordringar		-186	-286
Förändring av rörelseskulder		1 367	290
Kassaflöde från den löpande verksamheten		1 057	682
Investeringsverksamheten			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-46	-50
Avyttring av materiella anläggningstillgångar		0	1
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-55	-9
Förvärv av finansiella anläggningstillgångar		-	-652
Förvärv av dotterbolag		-5 763	-287
Avyttring av dotterbolag		11	-
Lämnade aktieägartillskott		-26	-
Erlagda villkorade köpeskillingar/optioner		-79	-1
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-5 957	-998
Finansieringsverksamheten			
Nyemission		3 967	-
Upptagna lån		3 027	1 278
Amortering av lån		-1 268	-388
Utbetald utdelning		-560	-387
Återköp av egna aktier		-164	-177
Utbetald konvertibel		0	0
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		5 001	326
Årets kassaflöde		101	10
Likvida medel vid årets början		32	21
Likvida medel vid årets slut		133	32



Not 1

Väsentliga 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 ÄRL och Tryggandelagen samt i vissa fall av skatteskal.

1.2 Förutsättningar vid upprättande av moderbolagets och koncernens finansiella rapporter

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

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

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

Uppskattningarna och antagandena ses över regelbundet. Ändringar av uppskattningar redovisas i den period ändringen görs om ändringen endast påverkat denna period, eller i den period ändringen görs och framtida perioder om ändringen påverkar både aktuell period och framtida perioder. Bedömningar gjorda av företagsledningen vid tillämpningen av IFRS som har en betydande inverkan på de finansiella rapporterna och gjorda uppskattningar som kan medföra väsentliga justeringar i påföljande års finansiella rapporter beskrivs närmare i not 31.

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

Årsredovisningen och koncernredovisningen har godkänts för utfärdande av styrelsen den 26 mars 2020. Koncernens resultat- och balansräkning och moderbolagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämman den 28 april 2020.

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 med undantag för IFRS 16 Leasingavtal.

IFRS 16 "Leasingavtal"

Avstämning åtaganden operationell leasing

Operationell leasing 31 december 2018	2 837
Finansiella leasingskulder	69
Korttids- samt lågt värde leasing	-295
Diskontering samt övriga justeringar	-882
Leasingskuld 1 januari 2019	1 729

IFRS 16 "Leasingavtal"

Koncernen tillämpar IFRS 16 Leasingavtal från och med 1 januari 2019. IFRS 16 introducerar en enhetlig leasingredovisningsmodell för leasetagare. En leasetagare redovisar en nyttjanderättstillgång som representerar en rätt att använda den underliggande tillgången och en leasingskuld som representerar en skyldighet att betala leasingavgifter. Koncernen tillämpar undantagen för korttidsleasingavtal och leasing av tillgångar av lågt värde. Räntan som har använts är satt per land och tillgångsslag samt med hänsyn till respektive avtals hyresperiod.

Koncernen redovisar till följd av IFRS 16 per 1 januari 2019 ytterligare leasing- skulder på ca 1,7 miljarder SEK (efter justering för förutbetalda leasingavgifter redovisade 31 december 2018) samt nyttjanderättstillgångar på ca 1,7 miljarder SEK.

Koncernens rörelseresultat för 2019 har ökat jämfört med om tidigare redovisningsprinciper hade använts, med anledning av att en del av leasingkostnaderna redovisas som räntekostnad. Kassaflödet från den löpande verksamheten har ökat och från finansieringsverksamhet minskat, med anledning av att leasingavgifternas amorteringsdel redovisas som utbetalning i finansieringsverksamheten.

Koncernen har tillämpat den modifierade retroaktiva metoden. Det innebär att den ackumulerade effekten av att IFRS 16 införs redovisas i öppningsbalansen per 1 januari 2019 utan omräkning av jämförelsesiffror. Nyttjanderättstillgångarna hänförliga till tidigare operationella leasar redovisas till skuldens värde 1 januari 2019 med justering för förskottsbetalningar redovisade i balansräkningen per 31 december 2018. Befintliga finansiella leasingavtal redovisade enligt IAS 17 redovisas enligt IFRS 16 till de belopp som de värderades till direkt före övergången till den nya standarden.

Koncernen förväntar sig inte att införandet av IFRS 16 påverkar dess förmåga att uppfylla de krav som finns i lånevillkoren för koncernen. Moderbolaget tillämpar inte IFRS 16 utan tillämpar undantaget i RFR 2.

1.3.2 Framtida ändringar av redovisningsprinciper

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

1.4 Segmentsrapportering

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

1.5 Klassificering med mera

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

1.6 Konsolideringsprinciper

1.6.1 Dotterföretag

Dotterföretag är företag som står under ett bestämmande inflytande från ÅF Pöyry 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 realiserade vinster eller förluster som uppkommer från transaktioner mellan koncernföretag, elimineras i sin helhet vid upprättandet av koncernredovisningen.

Orealiserade vinster som uppkommer från transaktioner med intresseföretag och 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

Koncernens affärsmodell är uppdelad på två kunderbidanden; Project business och Professional services. Project business är koncernens erbjudande för större projekt och helhetsåtaganden. Här agerar koncernen som partner till kunden, leder och driver hela projektet. Professional service är erbjudandet där kunden själv leder och driver projektet och koncernen bidrar med lämplig kompetens i rätt tid. Inom Project business sker fakturering i takt med att arbetet fortskrider i enlighet med avtalade villkor, antingen periodiskt (månatligen) eller när avtalsenliga milstolpar uppnåtts. Vanligen sker fakturering efter intäkt har bokförts vilket resulterar i upparbetade ej fakturerade intäkter (avtalstillgångar). Dock erhåller koncernen ibland förskott eller depositioner från våra kunder före intäkten redovisats, vilket då resulterar i fakturerade ej upparbetade intäkter (avtalsskulder). Inom Professional services faktureras nedlagda timmar på uppdraget vanligtvis i slutet av varje månad. Inom Project business uppfylls prestationsåtaganden över tid i takt med att servicen tillhandahålls. Intäktsredovisningen är baserad på kostnader där ackumulerade kostnader ställs i relation till totalt estimerade kostnader. Avseende Professional services redovisas intäkter uppgående till det belopp som enheten har rätt att fakturera, i enlighet med IFRS 15 B16.

1.9 Rörelsekostnader och finansiella intäkter och kostnader

1.9.1 Operationella leasingavtal

Före införandet av IFRS 16 den 1 januari 2019 redovisades kostnader avseende operationella leasingavtal 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 Leasingavtal

Den 1 januari 2019 implementerades IFRS 16 Leasingavtal. IFRS 16 introducerar en enhetlig leasingredovisningsmodell för leasetagare. En leasetagare redovisar en nyttjanderättstillgång som representerar en rätt att använda den underliggande tillgången och en leasingkulld som representerar en skyldighet att betala leasingavgifter. Koncernen tillämpar undantagen för korttidsleasingavtal och leasing av tillgångar av lågt värde. Räntan som har använts är satt per land och tillgångsslag samt med hänsyn till respektive avtals hyresperiod.



Forts. Not 1

1.9.3 Finansiella intäkter och kostnader

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

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 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 fastställs.

1.10 Finansiella instrument

Finansiella instrument som redovisas i balansräkningen inkluderar på tillgångssidan likvida medel, kundfordringar, aktier, finansiella placeringar och andra egetkapitalinstrument samt derivat. Bland skulder och eget kapital återfinns leverantörsskulder, utgivna skuld- och egetkapitalinstrument, låneskulder, villkorade köpeskillningar samt derivat.

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

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

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

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 Finansiella tillgångar som inte redovisas till verkligt värde

Finansiella tillgångar som inte redovisas till verkligt värde 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

Tillgångar och skulder i denna kategori värderas löpande till verkligt värde med periodens förändringar redovisade i årets resultat. Till denna kategori tillhör villkorade köpeskillningar.

1.10.4 Finansiella skulder som inte redovisas till verkligt värde

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.

1.10.5 Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde i övrigt totalresultat

Finansiella placeringar värderat till verkligt värde i övrigt totalresultat ingår i denna kategori.

1.11 Derivatinstrument och säkringsåtgärder

Derivatinstrument som används för säkring av framtida kassaflöden redovisas i balansräkningen till verkligt värde. Värdeförändringarna redovisas i övrigt totalresultat (kassaflödessäkring) eller balansräkningen (verkligtvärdesäkring) tills dess att det säkrade flödet träffar resultaträkningen, varvid säkringsinstrumentets ackumulerade värdeförändringar överförs till resultaträkningen för att där möta resultateffekterna från den säkrade transaktionen. De säkrade flödena kan vara både kontrakterade och prognostiserade transaktioner. Vinster och förluster avseende säkringar redovisas i resultaträkningen vid samma tidpunkt som vinster och förluster redovisas för de poster som säkrats. Även om säkringsredovisning inte tillämpas, redovisas värdeökningar respektive värdeminskningar på derivatet som intäkter respektive kostnader inom rörelseresultatet eller inom finansnettot baserat på syftet med användningen 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 tillgångens redovisade värde med avdrag för direkta försäljningskostnader. Vinst och förlust redovisas som övrig rörelseintäkt/-kostnad.

Tillkommande utgifter

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

1.12.2 Leasade tillgångar

Avseende leasade tillgångar tillämpas från och med 1 januari 2019 IFRS 16 Leasingavtal, tidigare tillämpades IAS 17 (se även not 24).

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 komponenterna 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.

Goodwill fördelas till kassagenererande enheter och grupper av kassagenererande enheter och testas årligen för nedskrivningsbehov. Goodwill värderas således till anskaffningsvärde minus eventuella ackumulerade nedskrivningar. Goodwill som uppkommit vid förvärv av intresseföretag inkluderas i det redovisade värdet för andelar i intresseföretag.

Vid rörelseförvärv där anskaffningskostnaden understiger nettovärdet av förvärvade tillgångar och övertagna skulder samt eventalförpliktelser, redovisas skillnaden direkt i resultaträkningen.

1.13.2 Övriga immateriella tillgångar

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

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

1.13.3 Tillkommande utgifter

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

1.13.4 Avskrivning

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

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

1.14 Nedskrivningar

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

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

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

1.14.2 Nedskrivningsprövning för finansiella tillgångar

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

Återvinningsvärdet för tillgångar tillhörande kategorin finansiella tillgångar som inte redovisas till verkligt värde 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.

IFRS 9 ersatte "inträffade förluster modellen" från IAS 39 med en "förväntad kreditförlustmodell". Nedskrivningsmodellen tillämpas på finansiella tillgångar som värderas till upplupet anskaffningsvärde, avtalstillgångar och skuldinstrument som värderas till verkligt värde via övrigt totalresultat, men inte på några investeringar i eget kapitalinstrument.

1.14.3 Återföring av nedskrivningar

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



Forts. Not 1

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

1.15 Utdelning

Utdelningar redovisas som skuld efter det att bolagsstämman godkänt utdelningen.

1.16 Ersättningar till anställda

1.16.1 Avgiftsbestämda pensionsplaner

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

1.16.2 Förmånsbestämda pensionsplaner

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

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

När det finns en skillnad mellan hur pensionskostnaden fastställs i juridisk person och koncern, redovisas en avsättning eller fordran avseende särskild löneskatt baserat på denna skillnad. Avsättningen eller fordran 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 omstrukturingsplan, och omstrukturen har antingen påbörjats eller blivit offentligt tillkännagiven. Ingen avsättning görs för framtida rörelsekostnader.

1.18 Skatter

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

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

Uppskjuten skatt beräknas enligt balansräkningsmetoden med utgångspunkt i temporära skillnader mellan redovisade och skattemässiga värden på tillgångar och skulder. Följande temporära skillnader beaktas inte; för temporär skillnad som uppkommit vid första redovisningen av goodwill, första redovisningen av tillgångar och skulder som inte är rörelseförvärv och vid tidpunkten för transaktionen inte påverkar vare sig redovisat eller 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 baseras på hur redovisade värden på tillgångar eller skulder förväntas bli realiserade eller reglerade. Uppskjuten skatt beräknas med tillämpning av de skattesatser och skatteregler som är beslutade eller i praktiken beslutade per balansdagen.

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

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

1.19 Eventualförpliktelser (ansvarsförbindelser)

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 RFR 2 såsom tidigare 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 lättnad 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.

Not 2

Segmentsrapportering

Intäkter och kostnader

Koncernen	Infrastructure		Industrial & Digital Solutions		Process Industries		Energy		Management Consulting		Koncern-gemensamt		Elimineringar		Koncernen	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Försäljning till externa kunder	7 529	5 849	5 680	5 682	2 945	785	2 880	1 516	657	—	754	728	-652	-584	19 792	13 975
Försäljning mellan segment	142	106	124	100	103	26	121	43	11	—	530	350	-1 030	-626	—	—
Nettoomsättning	7 670	5 955	5 805	5 782	3 047	811	3 001	1 559	668	—	1 284	1 078	-1 682	-1 209	19 792	13 975
Rörelsekostnader	-6 940	-5 277	-5 310	-5 247	-2 716	-718	-2 772	-1 476	-575	—	-1 138	-1 107	1 682	1 209	-17 769	-12 617
Av- & nedskrivningar immateriella anläggningstillgångar	-6	-3	-1	-1	-2	0	-1	-1	0	—	-22	-8	—	—	-32	-13
Av- & nedskrivningar materiella anläggningstillgångar	-39	-38	-8	-8	-7	-2	-13	-10	-1	—	-556	-44	—	—	-624	-102
EBITA	685	637	486	525	323	91	215	72	92	—	-432	-82	—	—	1 368	1 243
Förvärvsrelaterade poster	-5	—	—	—	—	—	—	—	—	—	-87	-40	—	—	-91	-40
EBIT	680	637	486	525	323	91	215	72	92	—	-520	-123	—	—	1 276	1 203
Finansiella poster	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	-237	-99	—	—	-237	-99
Resultat före skatt	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1 039	1 103	—	—	1 039	1 103
EBITA-marginal, %	8,9	10,7	8,4	9,1	10,6	11,2	7,2	4,6	13,7	—	—	—	—	—	6,9	8,9
Total tillväxt, %	28,8	—	0,4	—	275,5	—	92,5	—	—	—	—	—	—	—	41,6	10,4



Forts. Not 2

Rörelsesegment

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

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.

Ovanstående historiska siffror är justerade i enlighet med de organisationsförändringar som genomfördes den 1 juni 2019 och som i olika grad påverkat samtliga divisioner. Förändringen syftar till att skapa tydlighet och väl definierade divisioner och affärsområden med fullt lönsamhetsansvar i en decentraliserad styrmodell. Samtliga divisioner har ett internationellt ansvar.

Intäkter

Nettoomsättning enligt affärsmodell

MSEK	Industrial & Digital Solutions		Process Industries	Energy	Management Consulting	Koncern-gemensamt/ eliminerings	Koncernen
	Infrastructure	Digital Solutions					
Project business	7 208	1 638	1 928	2 503	528	-248	13 557
Professional services	463	4 166	1 119	498	140	-152	6 234
Totalt	7 670	5 805	3 047	3 001	668	-400	19 792

ÅF Pöyrys affärsmodell är uppdelad på två kunderbidanden; Project business och Professional services. Project business är ÅF Pöyrys erbjudande för större projekt och helhetsåtaganden. Här agerar ÅF Pöyry som partner till kunden, leder och driver hela projektet. Professional service är ÅF Pöyrys erbjudande där kunden själv leder och driver projektet och ÅF Pöyry bidrar med lämplig kompetens i rätt tid.

Inom Project business sker fakturering i takt med att arbetet fortskrider i enlighet med avtalade villkor, antingen periodiskt (månatligen) eller när avtalsenliga milstolpar uppnåtts. Vanligen sker fakturering efter intäkt har bokförts vilket resulterar i avtalsstillgångar. Dock erhåller ÅF Pöyry ibland förskott eller depositioner från våra kunder före intäkten redovisats, vilket då resulterar i avtalskulder. Inom Professional services faktureras nedlagda timmar på uppdraget vanligtvis i slutet av varje månad. Inom Project business uppfylls prestationsåtaganden över tid i takt med att servicen tillhandahålls. Intäktsredovisningen är baserad på kostnader där ackumulerade kostnader ställs i relation till totalt estimerade kostnader. Avseende Professional services redovisas intäkter uppgående till det belopp som enheten har rätt att fakturera, i enlighet med IFRS 15 B16.

Per geografiskt område	Nettoomsättning		Anläggnings-tillgångar	
	2019	2018	2019	2018
Sverige	12 679	11 848	1 813	329
Finland	2 112	277	65	3
Norge	1 899	1 459	412	248
Schweiz	1 742	969	302	209
Danmark	790	781	159	38
Tyskland	558	22	6	0
Övriga länder	2 802	447	144	19
Koncerngemensamt/elimineringar	-2 790	-1 828	13 659	6 891
Summa	19 792	13 975	16 561	7 737

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

Orderstock (ouppfyllda prestationsåtaganden)

Per balansdagen hade koncernen ouppfyllda åtaganden om ca 15 miljarder SEK. Majoriteten av dessa åtaganden realiserar som intäkter under kommande år. Orderstocken exkluderar åtaganden där bolaget har rätt till betalning för nedlagd tid, det vill säga främst Professional services. Givet koncernens verksamhet fokuseras uppföljningen på större projektåtaganden som är det relevanta att följa avseende orderstock.

Upparbetade ej fakturerade intäkter

I balansen avseende upparbetade ej fakturerade intäkter har inga väsentliga reserveringar gjorts under året. Förvärvet av Pöyry har påverkat balansen med cirka 442 MSEK.

Fakturerade ej upparbetade intäkter

I allt väsentligt har de poster som fanns i den ingående balansen blivit intäktsförda under året. Förvärvet av Pöyry har påverkat balansen med cirka 1 miljarder SEK.

Förvärv av rörelse

Förvärv 2019

Under 2019 har ÅF Pöyry tillträtt samtliga aktier i bolagen redovisade i tabellen nedan. De förvärvade bolagen bidrog med cirka 4 782 anställda. I Februari 2019 presenterades att förvärvet av Pöyry PLC fullföljts, förvärvet är väsentligt och redovisas därför separat i uppställningen Summa förvärvade företags nettotillgångar vid förvärvstidpunkten 2019. Övriga förvärv är enskilt ej väsentliga, baserat på nettoomsättning och antal anställda, varför övriga förvärv redovisas tillsammans i uppställningen Summa förvärvade företags nettotillgångar vid förvärvstidpunkten 2019.

2019	Bolag	Land	Division	Årlig nettoomsättning	Genomsnittligt antal anställda
jan-mar	Pöyry PLC	Finland		5 944	4 700
apr-jun	—	—	—	—	—
jul-sep	AF-Incepal S.A.	Spanien	Process Industries	35	40
	CTT Systems AB	Sverige	Industrial & Digital Solutions	12	10
	Sonny Svenson Konsult AB	Sverige	Infrastructure	14	10
okt-dec	Cervino Consulting AB	Sverige	Industrial & Digital Solutions	40	22
Totalt				6 045	4 782

Effekter av förvärv

Nedan visas de 2019 tillträdde förvärvens effekt på koncernens tillgångar och skulder. Förvärvsanalyserna är preliminära då verkligt värde inte har fastställts för samtliga poster.

Summa förvärvade företags nettotillgångar vid förvärvstidpunkten 2019

2019	Pöyry PLC		Övriga förvärv		Verkligt värde redovisat i koncernen
	Identifierbara tillgångar och skulder	Verkligt värde justering	Identifierbara tillgångar och skulder	Verkligt värde justering	
Immateriella anläggningstillgångar	57	1 304	0	5	1 366
Materiella anläggningstillgångar	66		1		67
Nyttjanderättstillgångar	938		—		938
Finansiella anläggningstillgångar	303		0		303
Kundfordringar och övriga fordringar	1 753		41		1 794
Likvida medel	1 044		22		1 066
Uppskjuten skatt	—	-293	—	-1	-295
Leverantörsskulder, lån och övriga skulder	-3 592		-21		-3 612
Netto identifierbara tillgångar och skulder	569	1 011	44	4	1 627
Innehav utan bestämmande inflytande	-2		-		-2
Goodwill	4 829		83		4 912
Köpeskillning inklusive beräknad villkorad köpeskillning/option	5 396	1 011	127	4	6 538
Transaktionskostnad	69		1		70
Avgår:					
Kassa (förvärvad)	1 044		22		1 066
Beräknad villkorad köpeskillning/option	—		29		29
Uppskattad minoritetsinlösen	46		—		46
Netto kassautflöde	4 375	1 011	76	4	5 467



Forts. Not 3

Goodwill

Goodwill avser i huvudsak humankapital i form av medarbetarkompetens samt synergieffekter. Goodwillen förväntas inte vara skattemässigt avdragsgill vid bolagsförvärv. Vid inkråmsförvärv 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 köpeskillingar i de förvärvade företagen är hänförliga till resultatutvecklingen i respektive företag under upp till tre år. Total villkorad köpeskilling för de under året förvärvade företagen kan maximalt utgå med 32 (203) MSEK. För ytterligare upplysningar avseende villkorad köpeskilling, se not 13.

Förvärvsrelaterade 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 5 219 MSEK (523) och till rörelseresultatet med 541 MSEK (38). Förvärvet av Pöyry PLC har under året bidragit till koncernens intäkter med 5 190 MSEK och till rörelseresultatet med 537 MSEK. Om förvärvet av Pöyry PLC hade konsoliderats från och med den 1 januari 2019 skulle de bidragit till omsättningen med cirka 6 242 MSEK och till rörelseresultatet med cirka 615 MSEK. Om övriga förvärvade bolag/rörelser hade konsoliderats från och med den 1 januari 2019 skulle de bidragit till omsättningen med cirka 101 MSEK (590) och till rörelseresultatet med cirka 21 MSEK (45).

Fastställande av förvärvsanalyser 2018

Under 2018 har ÅF Pöyry tillträtt samtliga aktier i Gottlieb Paludan Architects AS, Arcad Architects SG, Samtanke, Konsultbolag1 AB, Facilia AB, Momento AS, Effekt i Varberg AB, LBP AG, Profil-Bau Industrial Oy, P.A.P. A/S samt IFEC Ingegneria SA. De förvärvade bolagen bidrog med cirka 485 anställda. Inget förvärv är enskilt väsentligt, därför redovisas samtliga tillsammans i uppställningen nedan. Samtliga förvärvsanalyser är fastställda.

Summa förvärvade företags nettotillgångar vid förvärvstidpunkten 2018

2018	Identifierbara tillgångar och skulder	Verkligt värde justering	Verkligt värde redovisat i koncernen
Immateriella anläggningstillgångar	1	36	37
Materiella anläggningstillgångar	12		12
Finansiella anläggningstillgångar	0		0
Kundfordringar och övriga fordringar	185		185
Likvida medel	81		81
Uppskjutet skatt	-22	-8	-30
Leverantörsskulder, lån och övriga skulder	-160		-160
Netto identifierbara tillgångar och skulder	98	28	126
Goodwill			477
Köpeskilling inklusive beräknad villkorad köpeskilling/option			603
Transaktionskostnad			4
Avgår:			
Kassa (förvärvad)			-81
Beräknad villkorad köpeskilling/option			-191
Netto kassautflöde			335

Not 4

Övriga rörelseintäkter

Koncernen	2019	2018
Realisationsvinst vid avyttring av anläggningstillgångar	—	0
Statliga bidrag	4	—
Övrigt	23	—
	27	0

Övriga rörelseintäkter på 271 MSEK (230) i moderbolaget avser i huvudsak vidarefakturering av hyreskostnader till framförallt dotterbolagen.

Arvode och kostnadsersättning till revisorer

	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
Revisionsbolaget KPMG				
Revisionsuppdrag	11	7	1	1
Skatterådgivning	1	0	-	0
Övriga tjänster	1	2	0	2
	13	9	1	3
Övriga revisorer				
Revisionsuppdrag	3	1	-	-
Skatterådgivning	2	1	-	-
Övriga tjänster	1	1	-	-
	6	3	0	0

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.

Anställda och personalkostnader

Genomsnittligt antal årsanställda, med fördelning på kvinnor och män

Moderbolaget	2019			2018		
	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Totalt
Moderbolaget						
Sverige	86	54	140	79	45	124
Dotterföretagen						
Sverige	2 001	5 968	7 970	1 809	5 587	7 395
Finland	425	1 062	1 486	33	131	164
Norge	226	668	894	237	570	807
Schweiz	191	683	874	136	464	600
Danmark	138	422	560	136	406	542
Brasilien	106	304	410	11	39	51
Tyskland	133	273	405	1	7	8
Österrike	33	171	205	-	-	-
Tjeckien	42	142	184	34	135	170
Indien	5	162	167	2	43	45
Thailand	39	121	160	-	-	-
Ryssland	62	83	145	5	13	19
Storbritannien	80	50	131	5	5	10
Filippinerna	24	62	86	-	-	-
Kina	23	63	86	1	11	12
Polen	22	57	79	-	-	-
Ungern	19	52	73	-	-	-
Kanada	18	52	70	-	-	-
USA	14	50	64	-	-	-
Övrigt	125	369	491	23	69	90
Koncernen totalt	3 812	10 868	14 680	2 512	7 525	10 037

Könsfördelning i styrelsen och koncernledning

	Andel kvinnor, %	
	2019	2018
Styrelsen ¹	27	30
Koncernledning	40	22

¹ Inklusive arbetstagarrepresentanter

Löner, andra ersättningar och sociala kostnader

Koncernen	2019		2018	
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader	Löner och ersättningar	Sociala kostnader
Styrelsen och ledande befattningshavare	55	26	46	22
varav årlig rörlig ersättning	15	5	10	3
varav pensionskostnader ¹	-	12	-	10
Övriga anställda	8 624	2 725	5 659	2 089
varav årlig rörlig ersättning	249	62	162	51
varav pensionskostnader ¹	-	983	-	698
	8 679	2 752	5 704	2 111

¹ Inklusive lagstadgade avgifter.

Moderbolaget	2019		2018	
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader	Löner och ersättningar	Sociala kostnader
Styrelse och verkställande direktör	19	9	18	9
varav årlig rörlig ersättning	6	2	4	1
varav pensionskostnader ¹	-	4	-	4
Övriga anställda	114	64	101	50
varav årlig rörlig ersättning	15	5	10	3
varav pensionskostnader ¹	-	30	-	18
	133	72	119	60

¹ Inklusive lagstadgade avgifter.

Årlig rörlig ersättning

Inom ÅF Pöyrys 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 15 maj 2019 beslutades om en ersättning för styrelsearbete, inräknat ersättning för utskottsarbete, för 2019 om totalt 4 675 000 kronor. Ordförande erhöll 1 000 000 kronor och styrelseledamöter som inte är anställda i koncernen erhöll 400 000 kronor var.

Arvode för utskottsarbete ska utgå med 75 000 kronor till respektive utskottsmedlem i revisionsutskottet och med 50 000 kronor till respektive utskottsmedlem i ersättningsutskottet som inte är anställd i koncernen samt att arvode ska utgå med 175 000 kronor till revisionsutskottets ordförande och 50 000 kronor till ersättningsutskottets ordförande.



Forts. Not 6

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 2018 och två kvartal avser arvoden som beslutades på ordinarie bolagsstämma 2019.

Ersättning till arbetstagarrepresentanterna har utgått med totalt 60 000 kronor (60 000).

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

Ledamot	Arvode i SEK 2019		
	Styrelse	Utskott	Totalt
Jonas Abrahamsson	375 000	—	375 000
Gunilla Berg	375 000	67 500	442 500
Henrik Ehrnrooth	200 000	25 000	225 000
Anders Narvinger	905 000	62 500	967 500
Maud Olofsson	175 000	22 500	197 500
Salla Pöry	200 000	—	200 000
Joakim Rubin	375 000	47 500	422 500
Kristina Schauman	375 000	162 500	537 500
Anders Snell	375 000	67 500	442 500
Ulf Södergren	375 000	—	375 000
Totalt	3 730 000	455 000	4 185 000

Ledamot	Arvode i SEK 2018		
	Styrelse	Utskott	Totalt
Jonas Abrahamsson	175 000	—	175 000
Gunilla Berg	330 000	55 000	385 000
Staffan Jufors	155 000	—	155 000
Anders Narvinger	767 500	75 000	842 500
Björn O. Nilsson	155 000	25 000	180 000
Maud Olofsson	330 000	22 500	352 500
Joakim Rubin	330 000	45 000	375 000
Kristina Schauman	330 000	137 500	467 500
Anders Snell	330 000	52 500	382 500
Ulf Södergren	175 000	—	175 000
Totalt	3 077 500	412 500	3 490 000

Riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare enligt beslut på årsstämman 2019

Årsstämman 2019 beslutade att anta följande riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare att gälla till och med årsstämman 2020.

Ersättningsutskottet

Styrelsen utser ett ersättningsutskott som har till uppgift att bereda frågor rörande verkställande direktörens löne- och anställningsvillkor samt besluta om motsvarande villkor avseende övriga ledande befattningshavare. Ersättningsutskottet ska även behandla övergripande anställningsvillkor och ersättningsfrågor som rör samtliga anställda i koncernen.

Ledande befattningshavare

Med ledande befattningshavare avses VD, koncernledning och chefer som rapporterar direkt till VD.

Ersättningsriktlinjer

Utgångspunkten är att ersättningarna ska utges på marknads- och konkurrensförmåga villkor som möjliggör att ledande befattningshavare kan rekryteras och behållas. ÅF Pöry tillämpar den så kallade "farfarsprincipen", vilken innebär att anställningsvillkor alltid ska godkännas av närmast överordnad till den befattningshavare som förhandlat villkoren.

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

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

Styrelsen kan avvika från dessa riktlinjer om det finns särskilda skäl som påkallar detta.

Fast lön och rörlig ersättning

Den enskilda årliga rörliga ersättningen kan motsvara som mest mellan 40 och 60 procent av den fasta årslönen, beroende på roll och ställning. Den rörliga ersättningens storlek är beroende av uppfyllelsen av på förhand bestämda mål. Storleken på ersättningen meddelas efter intjäningsårets slut.

Långsiktiga incitamentsprogram

Styrelsen har föreslagit ett konvertibelprogram för 2019, vilket innebär en möjlighet för nyckelmedarbetare att ta del av ett ökat värde för aktierna i bolaget. Principerna för och omfattningen (max 200 MSEK) på det föreslagna programmet är likartade med programmen 2015-2018 och kommer att erbjudas ca 320 nyckelpersoner i bolagets huvudländer.

Utöver konvertibelprogrammet för 2019 enligt ovan har styrelsen år 2019 inrättat ett långsiktigt kontantbaserat incitamentsprogram. Detta långsiktiga incitamentsprogram ska ses som ett komplement till den enskildes årliga rörliga ersättning. Programmet riktas till medlemmar i koncernledningen och andra högre befattningshavare och nyckelpersoner. Styrelsen anser att långsiktiga incitamentsprogram är viktiga för att attrahera, behålla och motivera sådana talanger som krävs för en framgångsrik verksamhet. De långsiktiga incitamentsprogrammen ska utformas för att kraftfullt bidra till ett långsiktigt värdeskapande för aktieägarna.

Avsikten är att det långsiktiga kontantbaserade incitamentsprogrammet ska relatera till de finansiella mål som fastställts och kommunicerats av styrelsen. Programmet 2019 kommer därför att baseras på justerad EBITA marginal och tillväxt över en treårsperiod, med en 50/50-viktning. Ersättningsens storlek beräknas linjärt mellan ett utfall på 6-10 procent för tillväxt och 8-10 procent för EBITA marginal.

Ersättningen för VD från det långsiktiga kontantbaserade incitamentsprogrammet är maximalt 50 procent av den fasta årslönen. För medlemmar i koncernledningen är maximalt utfall 40 procent av den fasta årslönen och för andra högre befattningshavare och nyckelmedarbetare är maximalt utfall 30 procent av den fasta årslönen, beroende på roll och position. Den maximala kostnaden för bolaget för det långsiktiga kontantbaserade incitamentsprogrammet ska vara 40 MSEK per år.

Betalning av ersättning enligt det långsiktiga kontantbaserade incitamentsprogrammet sker efter programmets slut (dvs efter 3 år). Betalningen är villkorad av att deltagaren är fortsatt anställd och inte blivit uppsagd eller sagt upp sig vid betalningstidpunkten. Utfallet av 2019-2021 års långsiktiga kontantbaserade incitamentsprogram kommer således att beräknas i början av år 2022.

Pensioner

Ledande befattningshavare ska ha pensionsplaner som är sedvanliga, konkurrenskraftiga och marknadsmässiga för det land där personen är anställd. Pensionsavsättningarna sker till pensionsförsäkringsbolag. Samtliga pensionsförmåner ska vara oangripbara och alltså inte villkorade av framtida anställning. Pensionsåldern för VD och övriga ledande befattningshavare är 65 år. Ersättningen enligt de kortsiktiga och långsiktiga incitamentsprogrammen ska inte vara pensionsgrundande.

ÅF Pöry erbjuder andra marknadsmässiga förmåner till ledande befattningshavare motsvarande marknadspraxis för landet där personen är anställd. Exempel på sådan förmån är bil och sjukvårdsförsäkring.

Anställningens upphörande och avgångsvederlag

Vid uppsägning av VD från bolagets sida är uppsägningstiden 12 månader och vid uppsägning från VD:s sida är uppsägningstiden 6 månader. Vid uppsägning från bolagets sida utbetalas ett avgångsvederlag motsvarande upp till 12 månaders fast lön. 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

Ledamot	2019		Totalt
	Verkställande direktören	Övriga medlemmar i koncernledningen	
Lön inkl traktamente	9	27	36
Avsättningar för årlig rörlig ersättning intjänad under innevarande år	3	8	10
Avsättningar för långsiktig rörlig ersättning	3	3	6
Pensionskostnader ¹	4	8	12
Övriga sociala kostnader	5	8	13
Totalt	24	53	77

Ledamot	2018		Totalt
	Verkställande direktören	Övriga medlemmar i koncernledningen	
Lön inkl traktamente	8	21	29
Avsättningar för årlig rörlig ersättning intjänad under innevarande år	4	7	10
Avsättningar för långsiktig rörlig ersättning	2	0	2
Pensionskostnader ¹	4	7	10
Övriga sociala kostnader	4	6	11
Totalt	22	41	63

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 9 MSEK (8). Förmån av tjänstebil tillkommer. Årlig rörlig ersättning baseras på koncernens resultat samt ett antal i förväg fastställda mål och kan uppgå till högst 60 procent av den fasta grundlönen. För VD finns även ett särskilt incitamentsprogram knutet till bolagets tillväxtmål fram till år 2020. Ersättningens storlek är beroende av aktiekursens utveckling mellan första kvartalet 2017 och första kvartalet 2021.

Verkställande direktören deltar också i ÅF Pöryrs 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 nio (åtta) personer exklusive verkställande direktören.

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

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

Långsiktig rörlig ersättning**Personalkonvertibel**

Konvertibelprogrammet 2015 avslutades under 2019.

Under 2016 gav ÅF Pöry 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.

Under 2017 gav ÅF Pöry AB ut riktade konvertibler till nyckelpersoner om 180 MSEK. Lånet löper med en årlig ränta om Stibor 180 och en marginal på 1,19 från och med den 17 augusti 2017. Påkallande av konvertibeln kan ske under perioden 15 juni 2020 och 15 mars 2021. Konverteringskursen är 221,90 kronor. En marknadsmässig ränta på motsvarande skuld utan konverteringsrätt har bedömts vara Stibor 180 och en marginal på 3,65.

Under 2018 gav ÅF Pöry AB ut riktade konvertibler till nyckelpersoner om 189 MSEK. Lånet löper med en årlig ränta om Stibor 180 och en marginal på 0,92 från och med den 17 augusti 2018. Påkallande av konvertibeln kan ske under perioden 15 juni 2021 och 15 mars 2022. Konverteringskursen är 224,60 kronor. En marknadsmässig ränta på motsvarande skuld utan konverteringsrätt har bedömts vara Stibor 180 och en marginal på 3,27.

Under 2019 gav ÅF Pöry AB ut riktade konvertibler till nyckelpersoner om 171 MSEK. Lånet löper med en årlig ränta om Stibor 180 och en marginal på 1,60 från och med den 17 augusti 2019. Påkallande av konvertibeln kan ske under perioden 15 juni 2022 och 15 mars 2023. Konverteringskursen är 232,10 kronor. En marknadsmässig ränta på motsvarande skuld utan konverteringsrätt har bedömts vara Stibor 180 och en marginal på 3,64.

Konvertibelprogrammen är inte villkorade av fortsatt anställning under konvertibelprogrammets löptid.

Not 7**Övriga rörelsekostnader**

	2019	2018
Valutakursförluster	0	0
Övrigt	—	1
	0	1

Övriga rörelsekostnader på 112 MSEK (226) i moderbolaget avser i huvudsak hyreskostnader.



Not 8

Förvärvsrelaterade poster

Koncernen	2019	2018
Av- och nedskrivningar immateriella anläggnings-tillgångar	-211	-41
Omvärdering villkorade köpeskillingar	119	2
Avyttring av rörelse	1	-1
	-91	-40

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

Not 9

Jämförelsestörande poster

Koncernen	2019	2018
Transaktionskostnader Pöry	-44	-25
Integrationskostnader Pöry	-215	—
Omställningskostnader Division Energy	-105	—
	-364	-25

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

Not 10

Finansiella poster

Koncernen	2019	2018
Ränteintäkter ¹	9	5
Övriga finansiella intäkter	2	—
Valutakursvinster	168	21
Finansiella intäkter	179	26
Räntekostnader ¹	-99	-57
Räntekostnader, diskontering av villkorade köpeskillingar	-16	-16
Räntekostnader, IFRS 16	-60	—
Övriga finansiella kostnader	-73	-28
Valutakursförluster	-169	-24
Finansiella kostnader	-416	-125
Finansiella poster	-237	-99

Forts. Not 10

Moderbolaget	2019	2018
Utdelningar från koncernföretag	562	809
Nedskrivning av aktier i koncernföretag	—	-8
Resultat från andelar i koncernföretag	562	801
Ränteintäkter, koncernföretag	38	37
Ränteintäkter ¹	1	0
Valutakursvinster	69	16
Ränteintäkter och liknande resultatposter	109	53
Räntekostnader, koncernföretag	-6	-1
Räntekostnader, diskontering av villkorade köpeskillingar/optioner	-6	-4
Räntekostnader ¹	-155	-78
Valutakursförluster	-64	-18
Räntekostnader och liknande resultatposter	-231	-101
Finansiella poster	440	753

¹⁾ Inkluderar ränta på pensionsavsättningar.

Not 11

Bokslutsdispositioner

Moderbolaget	2019	2018
Skillnad mellan redovisad avskrivning och avskrivning enligt plan	-24	-9
Erhållna koncernbidrag	273	28
Upplösning periodiseringsfond	0	91
Avsättning till periodiseringsfond	-2	-3
	248	107

Not 12

Resultat per aktie och antal aktier

SEK	Före utspädning		Efter utspädning	
	2019	2018	2019	2018
Resultat per aktie	8,07	10,98	7,99	10,76

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 2019 har baserats på årets resultat hänförligt till moderbolagets stamaktieägare uppgående till 821 MSEK (850) och på ett vägt genomsnittligt antal utestående aktier under 2019 uppgående till 101 712 840 (77 396 321).

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 personalkonvertibelprogram.

Resultat hänförligt till moderbolagets stamaktieägare, efter utspädning

Moderbolaget	2019	2018
Resultat hänförligt till moderbolagets stamaktieägare	821	850
Återläggning av räntekostnader för personalkonvertibel	11	11
	832	861

Vägt genomsnittligt antal utestående stamaktier, efter utspädning

Moderbolaget	2019	2018
Vägt genomsnittligt antal stamaktier under året, före utspädning	101 712 840	77 396 321
Effekt av utestående aktiesparprogram	44 221	44 221
Effekt av utestående personalkonvertibel	2 286 833	2 580 855
Vägt genomsnittligt antal stamaktier under året, efter utspädning	104 043 894	80 021 397

Totalt antal aktier

	2018				
	A-aktier	B-aktier	Totalt antal aktier	Varav aktier i eget förvar	Totalt antal utestående aktier
Ingående balans 2018	3 217 752	75 044 113	78 261 865	939 285	77 322 580
Indragning	—	-1 650 213	-1 650 213	-1 650 213	—
Konvertering till aktier (konvertibelprogram)	—	765 051	765 051	—	765 051
Återköp av egna aktier	—	—	—	824 875	-824 875
Matchningsaktier för aktiesparprogram	—	—	—	-113 947	113 947
Utgående balans 2018	3 217 752	74 158 951	77 376 703	—	77 376 703
	2019				
	A-aktier	B-aktier	Totalt antal aktier	Varav aktier i eget förvar	Totalt antal utestående aktier
Ingående balans 2019	3 217 752	74 158 951	77 376 703	—	77 376 703
Nyemission	1 072 584	33 556 411	34 628 995	—	34 628 995
Indragning	—	-738 345	-738 345	-738 345	—
Konvertering till aktier (konvertibelprogram)	—	906 775	906 775	—	906 775
Återköp av egna aktier	—	—	—	738 345	-738 345
Utgående balans 2019	4 290 336	107 883 792	112 174 128	—	112 174 128

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 tvåhundraåttio miljoner (280 000 000).



Finansiella tillgångar och skulder

Ansvar för Koncernens finansiella transaktioner och risker innehas centralt av moderbolagets treasuryavdelning, som arbetar efter en av styrelsen fastställd policy. Finanspolicyen syftar till att minimera de finansiella riskerna till en för Koncernen rimlig kostnad. Målsättningen är att tillhandahålla en kostnadseffektiv finansiering samt att minimera negativa effekter på Koncernens resultat av marknadsfluktuationer. 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-, finansierings- och likviditetsrisk.

Valutarisk

Med valutarisk avses risken att förändringar i valutakursen har en negativ påverkan på Koncernens resultaträkning, balansräkning och kassaflöde. Valutarisk kan delas in i transaktionsexponering och omräkningsexponering. Transaktionsexponering utgör nettot av operativa och finansiella in- och utflöden i valutor. Omräkningsexponering utgörs av utländska dotterbolags nettotillgångar och resultat i utländsk valuta.

Omräkningsexponering

Omräkningsexponering utgörs av utländska dotterbolags nettotillgångar och resultat i utländsk valuta. Enligt gällande policy kurssäkras inte omräkningsexponering inom Koncernen. Vid större förvärv kan omräkningsexponeringen säkras genom att ta upp lån i samma valuta som motsvarande nettotillgångar. Koncernen har i samband med förvärvet av Pöyry under 2019 tagit upp en inlåning på 1 856 MSEK denominerad i EUR.

Transaktionsexponering

Transaktionsexponering utgör nettot av operativa och finansiella in- och utflöden i valutor. Transaktionsexponeringen är relativt begränsad i Koncernen i jämförelse med omsättningen då försäljning och kostnader till största delen sker i lokal valuta. Enligt gällande policy säkras in- och utflöden i utländsk valuta med derivat när det förväntade nettoflödet beräknas överstiga 100 000 EUR.

Koncernens största operativa transaktionsexponering utgörs av valutaparen EUR/SEK, USD/CHF samt EUR/HUF. En osäkrad valutakursförändring på 10 procent av dessa valutor skulle påverka Koncernens rörelseresultat på årsbasis med cirka 13 respektive 11 MSEK. En osäkrad valutakursförändring på 10 procent av alla valutor skulle påverka Koncernens rörelseresultat på årsbasis med 60 MSEK.

Koncernen genererar intäkter och kostnader i utländsk valuta och är därför exponerad för valutakursförändringar mot Koncernens redovisningsvaluta SEK. En isolerad förstärkning av valutakursen för SEK med 5 procent för resultat denominerade i annan valuta än SEK skulle få en effekt på årets resultat med cirka 38 MSEK. Beräkningen är gjord med utgångspunkt från de förhållanden som gällt under 2019 och är uttryckt på årsbasis. Resultat i dotterföretag räknas om till SEK baserat på genomsnittskursen för den period då resultatet uppstår.

Ränterisk

Med ränterisk avses risken för att förändringar i marknadsräntan påverkar Koncernens räntenetto och kassaflöde negativt.

Koncernens räntexponering uppstår huvudsakligen från utestående externa lån. Enligt gällande policy får Koncernen ta upp lån både till fast och rörlig ränta. Koncernen kan vid behov använda ränteswappar för att uppnå önskad genomsnittlig räntebindningstid. En förändring av marknadsräntorna med 1 procentenhet under kommande tolv månader skulle påverka Koncernens räntekostnad med 21 MSEK. Lån och krediter består av banklån, företagscertifikat, obligationslån samt personalkonvertibler med både fast och rörlig ränta. Ränteswappar används för att omvandla rörlig ränta till fast ränta. Koncernens likvida medel är placerade i centrala cash pooler eller på bankkonton i lokala banker. Några väsentliga räntebärande tillgångar i övrigt finns inte.

Kreditrisk

Koncernens kommersiella och finansiella transaktioner ger upphov till kreditrisk gentemot Koncernens motparter. Med kreditrisk eller motpartsrisk avses risken för förlust om motparten inte fullgör sina förpliktelser. Kreditrisken utgörs av utestående kundfordringar och upparbetade men ofakturerade konsultuppdrag.

Denna risk begränsas genom att Koncernen har en kreditpolicy. Alla nya kunder genomgår en kreditprövning och projekten faktureras löpande för att minimera den upparbetade kreditrisken. Utöver det tillämpas förskottsbetalningar i vissa större projekt i syfte att minska kreditrisken.

Koncernens tio största kunder, som står för 20 procent av Koncernens omsättning, är samtliga stora internationella företag eller statliga institutioner och bolag. Resterande 80 procent av omsättningen är spridd på ett stort antal kunder. Motparter i derivatkontrakt och kassatransaktioner begränsas till finansiella institutioner med hög kreditvärdighet.

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. Koncernens policy är att nettolåneskulden i relation till EBITDA över tid ska uppgå till 2,5. Försiktighet i hantering av finansieringsrisk innebär också för Koncernen att inneha tillräckliga likvida medel och avtalade kreditmöjligheter. Det finns en rutin för att löpande säkerställa att ändamålsenliga kreditfaciliteter innehas. För att möta likviditetsrisken är policyen att Koncernen ska inneha likvida medel och outnyttjade kreditfaciliteter uppgående till minst 6 procent av årsomsättningen.

Balansdagskurs	2019	2018
CHF	9,57	9,10
DKK	1,40	1,38
EUR	10,43	10,28
NOK	1,06	1,02

2019

	Redovisat värde							Verkligt värde			
	Verkligt värdesäkringsinstrument	Obligatoriskt värderade till verkligt värde via resultatet	Verkligt värde via övrigt totalresultat – skuldinstrument	Verkligt värde via övrigt totalresultat – eget kapitalinstrument	Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde	Övriga skulder	Total	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Total
Koncernen											
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde											
Valutaterminer för säkring	4	17					21		21		21
Summa	4	17	–	–	–	–	21	–	21	–	21
Finansiella tillgångar som inte redovisas till verkligt värde											
Finansiella placeringar					13		13				
Kundfordringar					4 146		4 146				
Upparbetade ej fakturerade intäkter					1 602		1 602				
Långfristiga fordringar					23		23				
Likvida medel					997		997				
Summa	–	–	–	–	6 781	–	6 781	–	–	–	–
Finansiella skulder värderade till verkligt värde											
Ränteswappar för säkring	2						2		2		2
Valutaterminer för säkring	5	26					32		32		32
Villkorade köpeskillingar		358					358			358	358
Summa	7	385	–	–	–	–	392	–	34	358	392
Finansiella skulder som inte redovisas till verkligt värde											
Banklån						894	894				
Obligationslån						3 200	3 200	3 207			3 207
Företagscertifikat						400	400				
Konvertibelt skuldebrev						540	540				
Leasingskulder						2 779	2 779				
Fakturerade ej upparbetade intäkter						1 711	1 711				
Leverantörsskulder						869	869				
Upplupna kostnader underleverantörer						187	187				
Summa	–	–	–	–	–	10 580	10 580	3 207	–	–	3 207



Forts. Not 13

	2018							Verkligt värde			
	Redovisat värde										
Koncernen	Verkligt värdesäkringsinstrument	Obligatoriskt värderade till verkligt värde via resultatet	Verkligt värde via övrigt totalresultat – skuldinstrument	Verkligt värde via övrigt totalresultat – eget kapitalinstrument	Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde	Övriga skulder	Total	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Total
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde											
Valutaterminer för säkring	16						16		16		16
Finansiella placeringar				1			1			1	1
Aktier i Pöyry PLC				672			672	672			672
Summa	16	–	–	673	–	–	689	672	16	1	689
Finansiella tillgångar som inte redovisas till verkligt värde											
Kundfordringar					3 105		3 105				
Upparbetade ej fakturerade intäkter					1 096		1 096				
Långfristiga fordringar					4		4				
Likvida medel					225		225				
Summa	–	–	–	–	4 430	–	4 430	–	–	–	–
Finansiella skulder värderade till verkligt värde											
Ränteswappar för säkring	6						6		6		6
Valutaterminer för säkring	3						3		3		3
Villkorad köpeskilling		731					731			731	731
Summa	9	731	–	–	–	–	740	–	9	731	740
Finansiella skulder som inte redovisas till verkligt värde											
Banklån						630	630				
Obligationslån						1 700	1 700	1 698			1 698
Företagscertifikat						640	640				
Konvertibelt skuldebrev						514	514				
Finansiell leasingsskuld						69	69				
Leverantörsskulder						854	854				
Upplupna kostnader underleverantörer						158	158				
Summa	–	–	–	–	–	4 565	4 565	1 698	–	–	1 698

2019

	Redovisat värde							Verkligt värde			
	Verkligt värdesäkringsinstrument	Obligatoriskt värderade till verkligt värde via resultatet	Verkligt värde via övrigt totalresultat – skuld-instrument	Verkligt värde via övrigt totalresultat – eget kapital-instrument	Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde	Övriga skulder	Total	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Total
Moderbolaget											
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde											
Summa	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Finansiella tillgångar som inte redovisas till verkligt värde											
Kundfordringar						244	244				
Likvida medel						133	133				
Summa	–	–	–	–	–	377	377	–	–	–	–
Finansiella skulder värderade till verkligt värde											
Ränteswappar för säkring	2						2		2		2
Valutaterminer för säkring		16					16		16		16
Summa	2	16	–	–	–	–	18	–	18	–	18
Finansiella skulder som inte redovisas till verkligt värde											
Banklån							892		892		
Obligationslån							3 200	3 200	3 207		3 207
Företagscertifikat							400	400			
Konvertibelt skuldebrev							540	540			
Leverantörsskulder							169	169			
Övriga kortfristiga skulder							130	130			
Summa	–	–	–	–	–	–	5 331	5 331	3 207	–	3 207



Forts. Not 13

	2018										
	Redovisat värde						Verkligt värde				
	Verkligt värdesäkringsinstrument	Obligatoriskt värderade till verkligt värde via resultatet	Verkligt värde via övrigt totalresultat – skuldinstrument	Verkligt värde via övrigt totalresultat – eget kapitalinstrument	Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde	Övriga skulder	Total	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Total
Moderbolaget											
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde											
Valutaterminer för säkring	16						16		16		16
Aktier i Pöyry PLC				672			672	672			672
Summa	16	–	–	672	–	–	688	672	16	–	688
Finansiella tillgångar som inte redovisas till verkligt värde											
Kundfordringar					154		154				
Likvida medel					32		32				
Summa	–	–	–	–	186	–	186	–	–	–	–
Finansiella skulder värderade till verkligt värde											
Ränteswappar för säkring	6						6		6		6
Valutaterminer för säkring	3						3		3		3
Summa	9	–	–	–	–	–	9	–	9	–	9
Finansiella skulder som inte redovisas till verkligt värde											
Banklån						564	564				
Obligationslån						1 700	1 700	1 698			1 698
Företagscertifikat						640	640				
Konvertibelt skuldebrev						514	514				
Leverantörsskulder						162	162				
Övriga kortfristiga skulder						85	85				
Summa	–	–	–	–	–	3 665	3 665	1 698	–	–	1 698

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

Då ränta på dessa i allt väsentliga bedöms motsvara aktuella marknadsräntor bedöms även bokfört värde på dessa i allt väsentligt motsvara verkliga värden.

Företagscertifikat

Uttestående företagscertifikat klassificeras som långfristiga lån då certifikatprogrammet säkerställs av underliggande kreditfaciliteter med löptid överstigande 12 månader.

Obligationslån

Obligationerna är noterade på Nasdaq Stockholm. Marknadsvärdet baseras på marknadskursen på balansdagen.

Villkorad köpeskilling

Villkorade köpeskillingar är värderade till marknadsvärde enligt nivå 3. 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 utbetalning avseende villkorade köpeskillingar uppgick vid balansdagen till 547 MSEK (785).

Option

Optioner är värderade till marknadsvärde enligt nivå 3. Beräkning av verkligt värde på put/call optioner, sker till verkligt värde baserat på nuvärdet av förväntade framtida betalningar. Avseende förvärv av ytterligare aktier som finns i vissa förvärvsavtal 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).

Förfallostruktur finansiella skulder

Koncernen	2019			
	< 1 år	1–2 år	3–5 år	> 5 år
Banklån, SEK	37	–	–	–
Banklån, EUR	–	850	8	–
Obligationslån	700	–	2 500	–
Företagscertifikat	–	400	–	–
Personalkonvertibel	37	180	360	–
Leasingskulder	617	663	656	843
Villkorade köpeskillingar	138	225	7	–
Leverantörsskulder	869	–	–	–
Upplupna kostnader underleverantörer	187	–	–	–
Räntor	65	60	78	–

Koncernen	2018			
	< 1 år	1–2 år	3–5 år	> 5 år
Banklån SEK	65	—	500	—
Banklån CHF	36	—	—	—
Banklån BRL	22	—	—	—
Övriga banklån	7	—	—	—
Obligationslån	500	700	500	—
Företagscertifikat	—	640	—	—
Personalkonvertibel	26	142	369	—
Finansiella leasingkulder	32	20	18	—
Villkorade köpeskillingar	284	278	200	—
Leverantörsskulder	854	—	—	—
Upplypna kostnader underleverantörer	158	—	—	—
Räntor	25	11	12	2

Kundfordringar

Åldersanalys kundfordringar som är förfallna men inte nedskrivna	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
< 30 dgr	444	319	—	—
30–90 dgr	164	79	—	—
91–180 dgr	155	51	—	—
> 180 dgr	283	40	—	—
Totalt	1 046	489	—	—

Avsättning för osäkra fordringar	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
Avsättning vid årets början	70	52	—	—
Reservering för befarade förluster	97	47	—	—
Konstaterade förluster	-14	-1	—	—
Återvunna förluster	-29	-30	—	—
Rörelseförvärv	47	1	—	—
Valutakursdifferenser	4	0	—	—
Avsättning vid årets slut	173	70	—	—

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. ÅF Pöryrs tio största kunder, som står för cirka 20 procent av koncernens omsättning, är samtliga stora internationella företag eller statliga institutioner och bolag.

Lån och krediter

Koncernen	2019	2018
Långfristiga skulder		
Banklån	857	500
Personalkonvertibel	342	487
Obligationslån	3 200	1 200
Företagscertifikat	400	640
Leasingkulder	2 162	38
	6 961	2 865
Kortfristiga skulder		
Banklån	37	130
Personalkonvertibel	197	26
Obligationslån	—	500
Leasingkulder	617	32
	852	688

ÅF Pöry har ett svenskt program för företagscertifikat som etablerades under 2017. Under året utökades programmet från 1 000 MSEK till 2 000 MSEK. Programmet ger möjlighet att emittera företagscertifikat med löptider upp till tolv månader. Den 31 december 2019 hade ÅF Pöry emitterat företagscertifikat med ett totalbelopp om 400 MSEK (640).

ÅF Pöry har ett svenskt Medium Term Note-program (MTN) som etablerades i maj 2018. Under året utökades låneramen för programmet från 3 000 till 5 000 MSEK, bland annat för att återbetala den återstående delen av överbrygningsfaciliteten som togs i samband med förvärvet av Pöry på 182 MEUR. ÅF Pöry återbetalade ytterligare ett fristående obligationslån om 500 MSEK som förföll den 21 mars 2019 och den 25 mars 2019 återbetalades också Pöry's hybridobligation om 30 MEUR. Den 31 december 2019 hade ÅF Pöry emitterat tre obligationer inom programmet med ett totalt belopp om 2 500 MSEK (500).

ÅF Pöry har även en fristående emitterad obligation om 700 MSEK med förfall i maj 2020.

ÅF Pöry innehar två syndikerade revolverande kreditavtal; Revolving Facility Agreement 2014 och Revolving Credit Facility Agreement 2017, uppgående till 1 000 MSEK vardera. Kreditfaciliteterna tillhandahålls till lika delar av Svenska Handelsbanken och SEB. Den 31 december 2019 hade ÅF Pöry utnyttjat 0 MSEK (500). I samband med förvärvet av Pöry refinansierades Revolving Credit Facility Agreement 2014 för att säkerställa underliggande tillgängliga kreditfaciliteter i bolagets övriga finansiering. Faciliteten löper över 3 år med möjlig förlängning.

ÅF Pöry har också ett banklån om 81 MEUR utställt med lika delar av Handelsbanken och SEB. Lånet förfaller 2021.

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

Villkor och återbetalningstider

Koncernen	2019			
	Nom. belopp i originalvaluta	Redovisat värde	Förfall, år	Verkligt värde
Långfristiga skulder				
Obligationslån, SEK	700	700	2020	703
Obligationslån, SEK	1 000	1 000	2022	1 003
Obligationslån, SEK	500	500	2023	495
Obligationslån, SEK	1 000	1 000	2024	1 006
EUR, rörlig ränta	850	850	2021	850
EUR, rörlig ränta	8	8	2024	8
Företagscertifikat	400	400	2020	400
Övriga		0		
		4 458		4 465
Kortfristiga skulder				
Sverige, SEK, rörlig ränta	37	37	2020	37
Övriga		0		0
		37		37



Forts. Not 13

Koncernen	2018			
	Nom. belopp i original- valuta	Redovisat värde	Förfall, år	Verkligt värde
Långfristiga skulder				
Obligationslån, SEK	700	700	2020	704
Obligationslån, SEK	500	500	2023	493
Sverige, SEK, rörlig ränta	500	500	2021	500
Företagscertifikat	640	640	2020	640
Övriga		0		0
		2 340		2 337
Kortfristiga skulder				
Obligationslån, SEK	500	500	2019	501
Sverige, SEK, rörlig ränta	53	53	2019	53
Sverige, SEK, rörlig ränta	11	11	2019	11
Schweiz, CHF, rörlig ränta	4	36	2019	36
Finland, EUR, rörlig ränta	1	6	2019	6
Brasilien, BRL, rörlig ränta	9	22	2019	22
Övriga		2		2
		630		631

Villkorade köpeskillingar/optioner (nivå 3)

Förändring villkorade köpeskillingar/optioner	2019	2018
Ingående balans	731	554
Bedömda skulder vid förvärv	29	191
Betalningar	-290	-39
Värdeförändringar redovisade i övriga rörelse- intäkter – övriga	-119	-2
Justering av preliminär förvärvsanalys	-14	–
Diskontering	16	16
Valutakursdifferenser	5	9
Utgående balans	358	731

Not 14

Immateriella anläggningstillgångar

Koncernen	Goodwill		Immateriella tillgångar hänförliga till rörelse- förvärv		Övriga immateriella tillgångar		Total	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Anskaffningsvärde	11 801	6 810	1 914	603	443	131	14 158	7 544
Ackumulerade avskrivningar	–	–	-446	-238	-322	-105	-768	-343
Ackumulerade nedskrivningar	-34	-34	–	–	-1	-1	-35	-35
Redovisat värde	11 768	6 776	1 468	365	120	25	13 355	7 166
Ingående redovisat värde	6 776	6 157	365	365	25	21	7 166	6 542
Anskaffningar	–	–	–	–	75	15	75	15
Avyttringar och utrangeringar	–	–	–	–	0	0	0	0
Rörelseförvärv	4 913	529	1 309	39	60	1	6 282	570
Förändringar av villkorad köpeskilling	-14	–	–	–	–	–	-14	–
Årets avskrivningar	–	–	-211	-41	-39	-13	-250	-54
Årets nedskrivningar	–	–	–	–	–	–	–	–
Valutakursdifferenser	92	90	5	2	-1	0	96	93
Utgående redovisat värde	11 768	6 776	1 468	365	120	25	13 355	7 166

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 allokaterats 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.

Forts. Not 14

Kassagenererande enhet	Diskonteringsränta före skatt, %	
	2019	2018
Division Infrastructure	9,5	9,2
Division Industrial & Digital Solutions	9,5	9,2
Division Process Industries	9,5	9,2
Division Energy	9,5	9,2
Division Management Consulting	9,5	—

Kassagenererande enhet	Goodwill	
	2019	2018 ¹⁾
Division Infrastructure	3 608	—
Division Industrial & Digital Solutions	3 320	—
Division Process Industries	1 249	—
Division Energy	2 743	—
Division Management Consulting	846	—
Totalt	11 768	—

¹⁾ Jämförelsetalen är inte justerade i enlighet med de organisationsförändringar som genomfördes 1 juni 2019. Jämförelsetal presenteras i nästkommande tabell enligt tidigare divisionsstruktur.

Kassagenererande enhet	Goodwill	
	2019	2018
Division Infrastructure	—	2 663
Division Industry	—	2 368
Division Energy	—	854
Division Digital Solutions	—	890
Totalt	—	6 776

Moderbolaget	Immateriella tillgångar	
	2019	2018
Anskaffningsvärde	131	76
Ackumulerade avskrivningar	-70	-64
Redovisat värde	61	12
Ingående redovisat värde	12	11
Anskaffningar	55	9
Avyttringar och utrangeringar	—	—
Årets avskrivningar	-6	-8
Utgående redovisat värde	61	12

Not 15

Materiella anläggningstillgångar

Koncernen	Inventarier, verktyg och installationer		Byggnader och mark		Total	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Anskaffningsvärde	1 164	729	295	273	1 459	1 002
Ackumulerade avskrivningar	-791	-360	-80	-71	-871	-431
Redovisat värde	373	369	215	203	587	571
Ingående redovisat värde	369	317	203	192	571	509
Anskaffningar	140	151	7	0	147	151
Avyttringar och utrangeringar	-83	-17	—	—	-83	-17
Rörelseförvärv	56	12	0	—	56	13
Årets avskrivningar	-111	-97	-5	-5	-116	-102
Valutakursdifferenser	1	3	10	16	12	18
Utgående redovisat värde	373	369	215	203	587	571

Moderbolaget	Inventarier, verktyg och installationer	
	2019	2018
Anskaffningsvärde	348	302
Ackumulerade avskrivningar	-193	-164
Redovisat värde	155	137
Ingående redovisat värde	137	115
Anskaffningar	46	47
Årets avskrivningar	-28	-25
Utgående redovisat värde	155	137



Not 16

Leasing

Effekten av övergången till IFRS 16 på koncernens leasingavtal beskrivs i not 1. Väsentliga redovisningsprinciper. Koncernen har valt att tillämpa den modifierade retroaktiva metoden för övergång till IFRS 16 vilket innebär att den jämförande informationen inte har räknats om för att återspegla de nya kraven.

Nyttjanderättstillgång	Lokaler	Fordon	Övrigt	Total
Avskrivningar under året	-472	-44	-4	-520
Utgående balans 31 december 2019	2 497	113	9	2 619

Anskaffningsvärdet för under året nyanskaffade nyttjanderätter samt tillkommande belopp vid omprövning av leasingskulder på grund av ändrade betalningar till följd av att leasingperioden har förändrats ingår i detta belopp.

Leasingskulder	2019
Långfristiga	2 162
Kortfristiga	617
	2 779

Löptidsanalys för leasingskulder ingår i not 13, Finansiella tillgångar och skulder.

Belopp redovisade i resultaträkningen	2019
Avskrivningar på nyttjanderättstillgångar	520
Ränta på leasingskuld	60
Intäkt från vidareuthyrning av nyttjanderättstillgångar	1
Kostnader för korttidsleasing	8
Kostnader för leasar av lågt värde, ej korttidsleasing av lågt värde	26

Belopp redovisade i rapporten över kassaflöden	2019
Summa kassautflöden hänförliga till leasingavtal	520

För beskrivning av de nya redovisningsprinciperna för leasing som implementerats 1 januari 2019, se not 1.

Not 17

Andelar i intresseföretag och samarbetsarrangemang

	Koncernen	
	2019	2018
Redovisat värde vid årets ingång	0	0
Utdelning	0	0
Förvärvade intresseföretag och samarbetsarrangemang	22	—
Redovisat värde vid årets utgång	22	0

	Land	Kategori	Projekt
Amata Power (Bien Hoa) Ltd (30%)	Vietnam	Intresseföretag	Energi
Projektgruppen Akutcenter Viborg (38,75%)	Danmark	Intresseföretag	Sjukhus
ARGE ÖV Emscher	Tyskland	Gemensam verksamhet	Vatten och miljö
ARGE Pöyry/Spiekermann für GWK Florzheim	Tyskland	Gemensam verksamhet	Vatten och miljö
ARGE Pumpwerk Handbach	Tyskland	Gemensam verksamhet	Vatten och miljö
ARGE Berne	Tyskland	Gemensam verksamhet	Vatten och miljö
ARGE Klem	Tyskland	Gemensam verksamhet	Vatten och miljö
ARGE PöyTuM	Tyskland	Gemensam verksamhet	Vatten och miljö
INGE BAB A8	Tyskland	Gemensam verksamhet	Järnväg
INGE Stadtbahn Europaviertel	Tyskland	Gemensam verksamhet	Järnväg
INGE Pöyry Deutschland/Rapp Regioplan	Tyskland	Gemensam verksamhet	Järnväg
ARGE Spiekermann/Pöyry Ozonung Klärwerk Schönerlinde	Tyskland	Gemensam verksamhet	Vatten och miljö
ARGE PGM – Planungsgemeinschaft Münster	Tyskland	Gemensam verksamhet	Vatten och miljö
ARGE Emscherkanal / DAGS	Tyskland	Gemensam verksamhet	Vatten och miljö
ARGE HH KÖ-N Einlaufgruppe	Tyskland	Gemensam verksamhet	Vatten och miljö
ARGE KW Buchenhofen c/o Hydro-Ingenieure	Tyskland	Gemensam verksamhet	Vatten och miljö
ARGE Neckarschleusen	Tyskland	Gemensam verksamhet	Vatten och miljö
ARGE Pöyry-ICL IG5	Tyskland	Gemensam verksamhet	Vatten och miljö
ARGE Spiekermann/Pöyry A 46 Sonnborn	Tyskland	Gemensam verksamhet	Järnväg
Ingenieurgesellschaft ASB 46/2	Tyskland	Gemensam verksamhet	Järnväg
Planungsgemeinschaft SFS Kassel-Würzburg	Tyskland	Gemensam verksamhet	Järnväg
Planungsgemeinschaft Nordmainische S-Bahn	Tyskland	Gemensam verksamhet	Järnväg
INGE BÜ S 21 PA 1.5, c/o Schüßler-Plan	Tyskland	Gemensam verksamhet	Järnväg
Ingenieurgesellschaft VDE 8.2 Los 4	Tyskland	Gemensam verksamhet	Järnväg
INGE BÜ S 21 PA 1.5, c/o Schüßler-Plan	Tyskland	Gemensam verksamhet	Järnväg
INGE BÜ NBS PFA 2.3 c/o ZERNA Baumanagement GmbH	Tyskland	Gemensam verksamhet	Järnväg
INGE BÜ EÜ-L 1214 c/o ZERNA Baumanagement GmbH	Tyskland	Gemensam verksamhet	Järnväg

Forts. Not 17

	Land	Kategori	Projekt		Land	Kategori	Projekt
Groupment Pöry/Systra	Algeriet	Gemensam verksamhet	Järnväg	Consortium AFT-SOL-PP	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport
Groupment Pöry/Systra	Algeriet	Gemensam verksamhet	Järnväg	Työyhteelliittymä ÄF/MW	Finland	Gemensam verksamhet	Kärnkraft
Groupment Pöry/Setirail/Getinsa	Algeriet	Gemensam verksamhet	Järnväg	IG BSA Bözberg	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport
IC Implementation Consultant	Vietnam	Gemensam verksamhet	Järnväg	IG BSA Dixis	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport
Consorzio GM-TOS	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport	IG Bü Erzingen-Beringen	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport
IG Rothenbrunnen-Vial	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport	IG Doppelspur	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport
Consorzio LU-NA	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport	IG GBTS	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport
Consorzio Valascia Gallerie	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport	IG Gottrazione (Ceneri & Gotthard)	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport
Consorzio ARCHING GIORNICO	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport	IG Groupment 4G	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport
Consortium Toscano-ESM	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport	IG Kebo CEVA / Kebo SIG	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport
IG Sempach	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport	IG Kerenzberg	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport
IG Oberland	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport	IG Planergemeinschaft Betr. Olten	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport
IG Vizan	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport	IG POBC	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport
Consorzio TOLO	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport	IG Pöry-Lombardi (Rheintunnel)	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport
IG Reuss	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport	IG Pöry-Tuffli	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport
Consorzio ETIP	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport	IG Pöry-GVH	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport
IG N01 - Wil West	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport	IG Pöry-Lombardi BHU Bau ANU Los 1	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport
Consorzio ET-MA	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport	IG Schänzli	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport
Consorzio PreBe Toscano-FG	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport	IG Tunnel Eyholz (M06106)	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport
IG ETMA-SABA	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport	IG Tunnel Riedberg (M05054)	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport
Consortium ETENG	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport	IG Tunnel Visp (M06105)	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport
Consorzio ETASP - Sopraceneri	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport	IG GETU (M05053, Einschnitt Turtmann)	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport
Consorzio Valascia Tracciato	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport	IG VBA ZH Nord	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport
Consortium Surveillance F1	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport	IG Ventilaziun	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport
Consorzio NIV-ETARPA	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport	Sweco ÄF Healthcare AB	Sverige	Joint Venture	Sjukhus
IG OLS+	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport	IG Vermessung GLC	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport
Consorzio TARABUSINO	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport	IG Pöry – Emch & Berger (WAKO)	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport
IG Station Sedrun	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport	IG PF	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport
Consorzio BZU-Ticino23	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport	IG Wiki	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport
Consorzio TREI	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport	IG PLC Kleinandelfingen	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport
IG Ibergereggsstrasse (IG BHZ BHG / IUB)	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport	IG Chessiloch	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport
IG Toscano-Heierli	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport	IG SWT	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport
IG Scopi	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport	Consorzio 2TGxFFS	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport



Forts. Not 17

	Land	Kategori	Projekt
IG PTG	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transport
ARGE A26 Pöyry Metz Schimetta ÖBA Verwirklungsabschnitt 1	Österrike	Joint venture	Väg
ARGE Örtlich Bauaufsicht Bahnhofsumbau Rankweil Pöyry Austria GmbH - 3 G Gruppe Geotechnik Graz GmbH	Österrike	Joint venture	Järnväg
ARGE ÖBA GKI	Österrike	Joint venture	Vattenkraft
ARGE Vermessung 380 kV-Salzburgleitung	Österrike	Joint venture	Kraftverk
arge:geo:kat2	Österrike	Joint venture	Geofysisk mätning
arge:geo:sbt3	Österrike	Joint venture	Geologisk dokumentation
ARGE S7 Geodata Pöyry Tunnel Rudersdorf	Österrike	Joint venture	Geoteknisk mätning
ARGE Kraftwerk Tauernmoos	Österrike	Joint venture	Kraftverk
Jerada	Schweiz	Gemensam verksamhet	Termisk kraft
Cotlan	Schweiz	Gemensam verksamhet	Vattenkraft
Vinh	Schweiz	Gemensam verksamhet	Förnybar energi
Piva	Schweiz	Gemensam verksamhet	Vattenkraft
Axpo	Schweiz	Gemensam verksamhet	Transmission
TOV Kharkiv	Schweiz	Gemensam verksamhet	Värme
Verkis	Schweiz	Gemensam verksamhet	Termisk kraft
RSM Turkey	Schweiz	Gemensam verksamhet	Resursvalidering
Nam Kong 1	Schweiz	Gemensam verksamhet	Vattenkraft
Implementation DMDC	Schweiz	Gemensam verksamhet	Vattenkraft
Talimarjan TPP	Schweiz	Gemensam verksamhet	Termisk kraft
Efficient Power Grids	Schweiz	Gemensam verksamhet	Elnät

Not 18

Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
Hyra	106	73	72	64
Support- och underhållsavtal	62	14	35	10
Försäkringar	5	1	0	0
Övrigt	75	91	14	77
	249	179	121	151

Not 19

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 kronor (2,50).

Utdelningar	2019	2018
Utdelning per aktie, kronor	5,00	5,00
Antal utestående aktier	77 376 703	77 322 580
Utdelning	387	387

Reserver	Omräknings-reserv	Säkrings-reserv	Verkligt värdereserv	Summa reserver
Ingående balans per 2018	130	-6	—	124
Årets valutakurs-differenser	87	—	—	87
Kassaflödessäkringar	—	-4	—	-4
Ränteswap	—	6	—	6
Aktieinnehav i Pöyry PLC	—	—	15	15
Skatt	—	0	—	0
Utgående balans per 2018	217	-5	15	227

Ingående balans per 2019	217	-5	15	227
Årets valutakurs-differenser	81	—	—	81
Kassaflödessäkringar	—	12	—	12
Ränteswap	—	2	—	2
Aktieinnehav i Pöyry PLC	—	—	5	5
Skatt	—	-4	—	-4
Utgående balans per 2019	298	5	20	322

Kapitalhantering

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

Nettolåneskulden mäts i relation till EBITDA (Nettolåneskuld/EBITDA) och det finansiella målet är 2,5 exkl IFRS 16 – Leasingavtal.

Per den 31 december 2019 var nettolåneskulden/EBITDA exkl IFRS 16 – Leasingavtal 3,0 (2,5).

Per den 31 december 2019 var nettolåneskulden/EBITDA inkl IFRS 16 – Leasingavtal 3,6 (2,5).

Externa krav finns i avtalen rörande banklånen, ytterligare upplysningar avseende dessa lämnas i not 13.

Inga förändringar har skett i kapitalkraven under året.

Förslag till vinstdisposition

Till årsstämmans förfogande står fria vinstmedel 8 669 936 817 kronor.

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

Balanseras i ny räkning	8 669 936 817
Summa	8 669 936 817

Pensionsförpliktelser

Av koncernens totalt antal anställda vid årets slut är det cirka 12 procent som har pensioner som redovisas som förmånsbestämda. Övriga anställda inom ÅF Pöyry har pensioner som redovisas som avgiftsbestämda.

Förmånsbestämda planer förekommer i Sverige, Schweiz, Finland, Tyskland, Österrike, Norge, Filippinerna, Indonesien och Italien. Planerna i Finland, Italien, Filippinerna, Indonesien och Norge är inte väsentliga.

De förmånsbestämda planerna i Sverige och Schweiz lyder under i stort sett likartade regelverk. Planerna är pensionsplaner baserade på slutlig lön, som ger anställda förmåner i form av en garanterad nivå på pensionsutbetalningarna under livstiden. Planerna är utsatta för i stor sett likartade risker. Den svenska planen omfattar dock bara pensionärer och fribrevsinnehavare, medan den i Schweiz endast omfattar aktiva anställda. Planen i Schweiz är tryggad med en fond, den svenska planen är ofonderad. De förmånsbestämda planerna i Tyskland är individuella och delvis fonderade. I den ofonderade möter bolaget åtagandet om utbetalning när den löpt ut.

Alecta

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

Årets avgifter för pensionsförsäkringar som är tecknade i Alecta uppgår till 410 MSEK (388). 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 148 procent (142). Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska beräkningsantaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19.

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

Koncernen

Förmånsbestämda planer

	2019	2018
Nuvärde av fonderade förpliktelser	-2 902	-945
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	2 658	862
	-244	-82
Nuvärdet av ofonderade förpliktelser	-143	-58
Skuld redovisad i balansräkningen	-387	-141
Varav Sverige	-62	-58
Varav Tyskland	-107	—
Varav Schweiz	-175	-82
Varav övriga länder	-43	-1

Förändring av den förmånsbestämda nettoskulden

Koncernen	2019			2018		
	Nuvärde av förvaltningstillgången	Nuvärde av förpliktelsen	Totalt	Nuvärde av förvaltningstillgången	Nuvärde av förpliktelsen	Totalt
Ingående balans	862	-1 003	-141	808	-905	-96
Kostnader för tjänstgöring under innevarande år	0	-55	-55	0	-16	-16
Kostnader för tjänstgöring under tidigare år	0	0	0	0	-15	-15
Förändring särskild löneskatt (Sverige)	—	0	0	—	0	0
Ränteintäkter/kostnader	17	-21	-4	4	-4	-1
Avkastning från förvaltningstillgångar (exklusive ränta)	71	0	71	-16	0	-16
Aktuariella vinster/förluster	0	-163	-163	0	15	15
Valutakursdifferens	54	-59	-5	31	-54	-23
Inbetalda avgifter från arbetsgivaren	70	0	70	29	0	29
Inbetalningar från anställda som omfattas av planen	48	-48	0	27	-27	0
Utbetalda ersättningar	-136	139	3	-84	87	3
Förvärv	1 672	-1 835	-163	64	-84	-20
Utgående balans	2 658	-3 045	-387	862	-1 003	-141



Forts. Not 20

Aktuariella vinster och förluster

	2019	2018
Finansiella antaganden	-210	-26
Demografiska antaganden	22	-6
Erfarenhetsmässiga justeringar	3	21
Totalt	-184	-10

Fördelning av förvaltningstillgångar

	2019	2018
Kassa & kassaliknande tillgångar	37	20
Egetkapitalinstrument	719	229
Skuldinstrument	1 393	438
Fastigheter	389	154
Övrigt	118	21
Totalt	2 658	862

Samtliga tillgångar har ett noterat marknadspris.

Antaganden för förmånsbestämda förpliktelser

Sverige	2019	2018
Diskonteringsränta, %	1,2	2,1
Inflation, %	1,7	2,0
Schweiz	2019	2018
Diskonteringsränta, %	0,7	0,6
Inflation, %	1,0	0,5
Framtida ökning av pensioner, %	0,0	0,0
Framtida löneökningar, %	1,0	0,5
Tyskland	2019	2018
Diskonteringsränta, %	0,7	—
Inflation, %	1,9	—
Framtida ökning av pensioner, %	1,7	—

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

Känslighetsanalys av pensionsförpliktelsen

	Sverige		Schweiz		Tyskland	
	Förändring i antagande	Ökning/minskning	Förändring i antagande	Ökning/minskning	Förändring i antagande	Ökning/minskning
Diskonteringsränta	+/-0,50%	+/-4	+/-0,50%	+13/-15	+/- 0,50%	+8/-6
Löneökningstakt	—	—	+/-0,50%	+/-2	—	—

Känslighetsanalysen baseras på en förändring i ett antagande medan alla andra antaganden hålls konstanta. I praktiken är det osannolikt att detta inträffar och förändringar i några av antagandena kan vara korrelerade. Inbetalningar till planer förväntas uppgå till 180 MSEK (32) kommande år. Genomsnittligt återstående löptid uppgår till 13 år (13) för den svenska planen 13 år för den tyska planen och 16 år (15) för de i Schweiz.

Avgiftsbestämda planer

Koncernen	2019	2018
Kostnader för avgiftsbestämda planer (inklusive Alecta)	1 009	677
Moderbolaget	2019	2018
Kostnader för avgiftsbestämda planer (inklusive Alecta)	34	25

Förmånsbestämda planer

Moderbolaget	2019	2018
Nuvärdet av ofonderade förpliktelser	18	19
Netto redovisat avseende förmånsbestämda planer	18	19
Härav kreditförsäkrat via FPG/PRI	18	19

Förändringar av förpliktelserna under året

Moderbolaget	2019	2018
Kapitalvärdet av pensionsförpliktelser vid ingången av året	19	18
Kostnad exklusive räntekostnad som belastat resultatet	1	2
Räntekostnad	0	0
Utbetalning av pensioner	-2	-2
Kapitalvärdet av pensionsförpliktelser vid utgången av året	18	19

Samtliga förpliktelser avser avsättning till pension enligt Tryggandelagen.

Övriga avsättningar

Förändring av långfristiga avsättningar

	2019	2018
Redovisat värde vid periodens ingång	15	18
Avsättningar under perioden	85	7
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-45	-8
Upplösning under perioden	-35	-4
Omföring från långfristigt till kortfristigt	-4	0
Avsättningar från rörelseförvärv	92	1
Justering avseende tidigare rörelseförvärv	0	0
Omräkningsdifferenser	-1	1
Redovisat värde vid periodens utgång	107	15

Förändring av kortfristiga avsättningar

	Omstrukturering		Övrigt		Total	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Redovisat värde vid periodens ingång	21	67	37	37	57	104
Avsättningar under perioden	98	9	22	72	120	81
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-51	-56	-29	-73	-80	-128
Upplösning under perioden	—	0	0	0	—	-1
Omföring från långfristigt till kortfristigt	—	0	4	0	4	0
Omräkningsdifferenser	0	0	0	0	0	0
Redovisat värde vid periodens utgång	67	21	33	37	101	57

Moderbolaget

Övriga avsättningar

	2019	2018
Redovisat värde vid periodens ingång	230	133
Avsättningar under perioden	—	113
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-76	-21
Upplösning under perioden	-86	0
Omräkningsdifferenser	11	4
Redovisat värde vid periodens utgång	79	230

Av den redovisade avsättningen avser 79 MSEK (230) villkorade köpeskillingar.

Skatter

Redovisad i resultaträkningen

Koncernen	2019	2018
Aktuell skatt		
Periodens skattekostnad	-210	-217
Justering av skatt hänförlig till tidigare år	-3	-2
Uppskjuten skatt		
Uppskjuten skattekostnad/intäkt	-6	-34
Totalt redovisad skatt i koncernen	-219	-253

Moderbolaget	2019	2018
Aktuell skatt		
Periodens skattekostnad	-1	1
Justering av skatt hänförlig till tidigare år	0	0
Uppskjuten skatt		
Uppskjuten skattekostnad/intäkt	3	-2
Totalt redovisad skatt i moderbolaget	2	-1



Forts. Not 22

Avstämning av effektiv skatt

Koncernen	2019 (%)	2019	2018 (%)	2018
Resultat före skatt		1 039		1 103
Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget	21,4	222	22,0	243
Effekt av andra skattesatser för utländska dotterföretag	-1,4	-15	-0,6	-7
Ej avdragsgilla kostnader	4,5	47	1,1	12
Ej skattepliktiga intäkter	-5,8	-60	-0,7	-8
Skatt avseende tidigare ej aktiverade underskottsavdrag	-2,1	-22	0,0	0
Effekter av underskottsavdrag utan motsvarande aktivering av uppskjuten skatt	1,8	19	0,2	2
Effekt av ändrade skattesatser	0,0	0	-0,3	-4
Skatt hänförlig till tidigare år	-0,2	-3	0,2	2
Övrigt	2,8	30	1,1	13
Redovisad effektiv skatt	21,0	219	22,9	253

Moderbolaget	2019 (%)	2019	2018 (%)	2018
Resultat före skatt		547		791
Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget	21,4	117	22,0	174
Ej avdragsgilla kostnader	0,4	2	0,4	4
Ej skattepliktiga intäkter	-21,9	-120	-22,5	-178
Skatt hänförlig till tidigare år	0,0	0	0,0	0
Övrigt	0,4	2	-0,1	-1
Redovisad effektiv skatt	0,3	2	-0,2	-1

Redovisade uppskjutna skattefordringar och -skulder

Uppskjutna skattefordringar och -skulder hänför sig till följande:

	Uppskjuten skattefordran		Uppskjuten skatteskuld		Netto	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Anläggningstillgångar	37	2	-393	-140	-355	-138
Kortfristiga fordringar och skulder	29	2	-105	-75	-76	-73
Avsättningar och långfristiga skulder	73	31	-17	-3	55	28
Obeskattade reserver		—	-11	-73	-11	-73
Underskottsavdrag	124	39		—	124	39
Skattefordringar/-skulder	263	74	-526	-291	-263	-217
Kvittning	-11	-57	-11	58	-22	0
Skattefordringar/-skulder, netto	252	17	-537	-233	-285	-217

Ej redovisade uppskjutna skattefordringar

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

Koncernen	2019	2018
Skattemässiga underskott	143	37
	143	37

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 ÅF Pöyrys dotterbolag i Tyskland, Polen, Brasilien, Kanada. Underskotten förfaller ej.

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag

Koncernen	Balans per 1 januari 2019	Redovisat över resultat-räkningen	Redovisat i övrigt totalresultat	Redovisat i eget kapital	Förvärv/Avyttring av rörelse	Omklassificering, omr diff etc	Balans per 31 december 2019
Anläggningstillgångar	-138	-56	-4	—	-157	—	-355
Kortfristiga fordringar och skulder	-73	—	—	—	-3	-22	-98
Avsättningar och långfristiga skulder	28	—	18	-3	12	—	55
Obeskattade reserver	-73	62	—	—	—	—	-11
Underskottsavdrag	39	—	—	—	85	—	124
	-217	6	14	-3	-63	-22	-285

Forts. Not 22

Koncernen	Balans per 1 januari 2018	Redovisat över resultat- räkningen	Redovisat i övrigt totalresultat	Redovisat i eget kapital	Förvärv/ Avyttring av rörelse	Omklassifice- ring, omr diff etc	Balans per 31 december 2018
Anläggningstillgångar	-111	-14	—	—	-13	—	-138
Kortfristiga fordringar och skulder	-67	—	0	—	-17	11	-73
Avsättningar och långfristiga skulder	28	-3	6	-3	—	—	28
Obeskattade reserver	-56	-17	—	—	—	—	-73
Underskottsavdrag	39	—	—	—	—	—	39
	-166	-34	6	-3	-30	11	-217

Not 23

Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
Personalrelaterade skulder	1 509	962	45	31
Projektrelaterade skulder	95	—	—	—
Upplupna kostnader underleverantörer	187	158	2	1
Övrigt	342	111	57	40
	2 134	1 231	104	72

Not 24

Operationell leasing

Leasingavtal där företaget är leasetagare

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

Koncernen tillämpar IFRS 16 Leasingavtal från och med 1 januari 2019. Se Not 1 Redovisningsprinciper.

Icke uppsägningsbara minimileaseavtafter

Koncernen	Lokaler		Övrigt	
	2019	2018	2019	2018
Under året	—	305	—	87
Inom ett år	—	310	—	81
Mellan ett och fem år	—	1 014	—	215
Längre än fem år	—	826	—	0
Summa	—	2 455	—	382

Moderbolaget	Lokaler		Övrigt	
	2019	2018	2019	2018
Under året	263	243	3	3
Inom ett år	237	245	3	3
Mellan ett och fem år	812	799	12	9
Längre än fem år	490	587	—	—
Summa	1 802	1 874	18	14

Not 25

Ställda säkerheter, eventalförpliktelser och eventaltillgångar

	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
Ställda säkerheter				
I form av ställda säkerheter för egna skulder och avsättningar				
Fastighetsinteckningar	—	36	—	—
Företagsinteckningar	—	—	—	—
Summa ställda säkerheter	—	36	—	0
Eventalförpliktelser				
Garantiåtaganden, FPG/PRI	0	1	—	0
Borgensförbindelser till förmån för dotterföretag	—	—	37	47
Borgensförbindelser	747	272	134	129
Summa eventalförpliktelser	747	273	171	176

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

Eventaltillgångar

Koncernen har bedömt att eventaltillgångar inte föreligger.



Not 26

Transaktioner med närstående

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

Sammanställning över närståendetransaktioner

Som närstående till koncernen rubriceras Stiftelsen ÅForsk, som äger 33,6 procent av rösterna i ÅF Pöyry AB, ledande befattningshavare, intresseföretag och Joint venture. Transaktioner med dessa har skett på marknadsmässiga villkor.

Koncernen	År	Försäljning av tjänster till närstående	Inköp av tjänster från närstående	Fordran på närstående per 31 dec	Skuld till närstående per 31 dec
Joint venture	2019	1	—	—	—
Joint venture	2018	0	—	—	—
Ledande befattningshavare	2019	—	—	—	43
Ledande befattningshavare	2018	—	—	—	52
Stiftelsen ÅForsk	2019	1	—	0	—
Stiftelsen ÅForsk	2018	1	—	0	—

Utöver ovanstående erhöll koncernen under 2019 anslag från Stiftelsen ÅForsk uppgående till 0 (1) 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	2019	1 007	78	6 960	1 952
Dotterföretag	2018	843	55	5 738	615
Ledande befattningshavare	2019	—	—	—	30
Ledande befattningshavare	2018	—	—	—	37
Stiftelsen ÅForsk	2019	0	—	0	—
Stiftelsen ÅForsk	2018	1	—	0	—

Not 27

Koncernföretag

Sammanställning över koncernens samtliga dotterföretag

	Org. nummer	Säte	2019	
			Andel procent ¹	Bokfört värde i moderbolaget
ÅF Holding AB	556158-1249	Sverige	100	0
ÅF Digital Solutions AB	556866-4444	Sverige	100	—
Konsultbolag1 Dalarna AB	556936-3897	Sverige	100	—
ÅF Digital Experience AB	556890-5375	Sverige	100	—
AF Engineering & Design Inc	20061100908	USA	100	—
Alteco AB	556550-2209	Sverige	100	—
Ingenjörprojekt i Sverige AB	556487-7164	Sverige	100	—
ÅF-Infrastructure AB	556185-2103	Sverige	100	—
ÅF Sandellsandberg arkitekter AB	556464-9308	Sverige	100	—
Koncept Arkitektur och Design ÅF AB	556496-2941	Sverige	100	—
Effekt i Varberg AB	556294-4438	Sverige	100	—
ÅF Reinertsen Sverige Deal AB	559034-2266	Sverige	100	—
ÅF-Industry AB	556224-8012	Sverige	100	—
Facilia AB	556766-3611	Sverige	100	—
ÅF Ukraine LLC	42703305	Ukraina	100	—
AF Engineering & Design Pty Ltd	2018/414610/07	Sydafrika	100	—
Gottlieb Paludan Architects A/S	18 35 59 49	Danmark	100	132

			2019	
	Org. nummer	Säte	Andel procent ¹	Bokfört värde i moderbolaget
ÅF Infrastructure Danmark Aps	20 24 66 93	Danmark	100	90
ÅF Buildings Denmark P/S	34 07 48 01	Danmark	100	—
Komplementaranpartsselskabet Midtconsult	33 58 46 36	Danmark	100	—
LK Consultants Ltd.	0191285	Gibraltar	100	—
Light Bureau Limited	05333484	Storbritannien	100	16
Light Bureau AS	914939771	Norge	100	—
ÅF-Consult AB	556101-7384	Sverige	100	3
AF-Consult GmbH	HRB 64461	Tyskland	100	0
ÅF-Teknik & Miljö AB	556534-7423	Sverige	100	0
Epsilon Holding AB	556421-6884	Sverige	100	3
Epsilon Polen Sp.z o.o.	9521980649	Polen	100	—
LeanNova Engineering AB	556880-7233	Sverige	100	0
AF Engineering (Shanghai) Co. Ltd.	9131000007482378XN	Kina	100	—
AF Engineering (Chengdu) Co. Ltd.	91510100MA6C7ARL8F	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 Energy AS	984 615 051	Norge	88	—
ÅF Advansia Nordvest AS	986 580 719	Norge	100	—
ÅF Digital Solutions AS	974 415 852	Norge	100	—
ÅF A/S	21 007 994	Danmark	100	38
ÅF Infrastructure Planning A/S	13 59 08 85	Danmark	100	59
Traffic Team A/S	36 94 60 59	Danmark	51	0
P.A.P A/S	18064200	Danmark	100	75
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	—
Profil-Bau Industrial Oy	2569789-5	Finland	100	53
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	100	21
AF Helvetia AG	CHE 340.373.992	Schweiz	100	420
ET Holding AG	CHE 112.276.851	Schweiz	100	—
AF Toscano AG	CHE 105.960.103	Schweiz	25	—
Galli Group Holding AG	CHE 114.656.176	Schweiz	100	—
AF Toscano AG	CHE 105.960.103	Schweiz	45,16	—
AF Toscano AG	CHE 105.960.103	Schweiz	29,84	—
AF-Consult Switzerland AG	CHE-105.949.521	Schweiz	100	—
International Power Design Ltd.	CHE-111.660.201	Schweiz	100	—
AF-Consult Italy 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	50	—
AF-Consult Ltd.	4080012527924	Norra Makedonien	100	—



Forts. Not 27

	Org. nummer	Säte	2019	
			Andel procent ¹	Bokfört värde i moderbolaget
AF-Consult Energy doo Beograd	20 801 298	Serbien	100	—
AF-Itenco AG	CHE-108.035.698	Schweiz	100	—
ITECO Nepal (Pvt.) Ltd	2616/043-44	Nepal	66,6	—
Power Design International Ltd	224 309	Uganda	100	—
Tree Holding SA	CHE 165.482.900	Schweiz	100	—
IFEC Ingegneria SA	CHE 436.940.173	Schweiz	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	15
ÁF Infrastructure Polska Sp. z o.o.	0000751808	Polen	100	1
AF Consult do Brazil Ltda	108.307.539/0001-08	Brasilien	50	28
AF-Incepal S.A.	A2004 9870	Spanien	100	12
AFPOYRY Engineering India Private Limited	U74999DL2019FTC347883	Indien	99	0
Pöyry Oyj	1009321-2	Finland	100	6 463
Poyry Management Consulting (Australia) Pty Ltd	ACN 008 503 517	Australien	100	—
Pöyry Austria GmbH	FN95496k	Österrike	100	—
Pöyry (Beijing) Engineering and Consulting Company Limited	91110105772553297R	Kina	100	—
Pöyry Finland Oy	0625905-6	Finland	100	—
Pöyry Shandong Engineering and Consulting Company Limited	004356 Jinan Shandong	Kina	90	—
Salamanca Proyectos Llave en Mano S.L.	C.I.F. B86087558	Spanien	100	—
Pilowin S.A.	5356865	Uruguay	100	—
Pöyry Soluções em Projetos Ltda	12.051.324/0001-38	Brasilien	100	—
EPP-Empresa de Pagamentos Planejados Ltda	14.576.556/0001-35	Brasilien	33	—
Kiinteistö Oy Manuntori	0599822-8	Finland	34,2	—
Mifecor S.A.	6826148	Uruguay	100	—
East Engineering Ltd Oy	0781039-9	Finland	100	—
JP-Sijoitus Oy	0687625-7	Finland	100	—
Pöyry Latin America S.L.U.	C.I.F. B85525699	Spanien	100	—
Pöyry (Chile) Limitada	76.389.454-1	Chile	100	—
Pöyry (Peru) S.A.C.	20492556671	Peru	100	—
PT. Poyry Indonesia	01.869.762.3-058.000	Indonesien	100	—
Pöyry Management Consulting Oy	2302276-3	Finland	100	—
Pöyry Management Consulting (Italia) S.r.l.	03357900962	Italien	100	—
Pöyry Management Consulting Austria GmbH	FN368887g	Österrike	100	—
Pöyry Management Consulting (France) S.A.S.	429 750 300 R.C.S. Paris	Frankrike	100	—
Pöyry Management Consulting (Schweiz) AG	CHE-108.336.384	Schweiz	100	—
Cordoba Management Consulting S.L.	C.I.F. B86011814	Spanien	100	—
Pöyry Consultoria em Gestao e Negocios Ltda	81.679.268/0001-01	Brasilien	100	—
Pöyry Deutschland GmbH	HRB 704261	Tyskland	100	—
Pöyry Management Consulting (Deutschland) GmbH	HRB 50407	Tyskland	100	—
Pöyry Infra Traffic GmbH	HRB 45419	Tyskland	100	—
Poyry Infra Sp. z o.o.	68184	Poland	100	—
PöyryCert GmbH & Co. KG	HRA 43558	Tyskland	100	—
PÖYRY ERŐTERV Energetikai Tervező és Vállalkozó Zártkörűen Működő Részvénytársaság	Cg. 01-09-940929	Ungern	98,9	—
Pöyry Italy S.r.l.	03684000106	Italien	100	—
Poyry Energy Sdn Bhd	551240-M	Malaysia	100	—
Poyry Management Consulting (NZ) Limited	358341	Nya Zeeland	100	—
Pöyry Norway AS	934948262	Norge	100	—
Poyry Poland Sp. z o.o.	150659	Polen	100	—
Poyry Rus LLC	1147847070007	Ryssland	100	—

			2019	
	Org. nummer	Säte	Andel procent ¹	Bokfört värde i moderbolaget
Poyry Management Consulting (Singapore) Pte. Ltd.	199200145K	Singapore	100	—
Valencia Engineering S.L.	C.I.F. B85756310	Spanien	100	—
Pöyry Tecnologia Ltda.	50.648.468/0001-65	Brasilien	100	—
EPP – Empresa de Pagamentos Planejados Ltda	14.576.556/0001-35	Brasilien	34	—
Pöyry Consultoria e Projetos Ltda.	07.885.917/0001-60	Brasilien	100	—
EPP-Empresa de Pagamentos Planejados Ltda	14.576.556/0001-35	Brasilien	33	—
Pöyry Sweden AB	556850-0515	Sverige	100	—
Pöyry Schweiz AG	CHE-108.100.605	Schweiz	100	—
Pöyry Energy Inc.	A199718934	Filippinerna	100	—
Pöyry Contracting, Inc	CS201417557	Filippinerna	100	—
Pöyry Infra Ltd.	0105534110367	Thailand	100	—
Pöyry (Thailand) Ltd.	0105549127651	Thailand	100	—
Pöyry Infra de Venezuela, S.A.	(RIF) J-31047947-0	Venezuela	100	—
Poyry (B) Sdn Bhd	RC/00006378	Brunei Darussalam	90	—
Pöyry Energy Ltd	0105539109073	Thailand	100	—
Poyry (México) S.A., de C.V.	357161	Mexico	100	—
Pöyry Energy Limited	1192469	Storbritannien	100	—
Poyry PNG Limited	1-116142	Papua Nya Guinea	100	—
Electrowatt Consultants Limited	1199099	Storbritannien	100	—
Poyry Energy Nigeria Limited	RC 1479096	Nigeria	100	—
Pöyry Management Consulting (UK) Limited	2573801	Storbritannien	100	—
Pöyry Capital Limited	3639550	Storbritannien	100	—
Pöyry (USA) Inc.	049137, FEIN 39-1925989	USA	100	—
Pöyry (Montréal) Inc.	404505-0	Kanada	100	—
Pöyry (Appleton) LLC	FEIN 39-1909415	USA	100	—
Pöyry Management Consulting (USA) Inc.	FEIN 98-0442806	USA	100	—
Pöyry Consulting and Engineering (India) Private Limited	U93090MH2009 195970 FTC	Indien	100	—
Pöyry South Africa (Proprietary) Limited	1997/011722/07	Sydafrika	100	—

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

Specifikation av årets förändring i bokförda värden

Moderbolaget	2019	2018
Ingående bokfört värde	2 099	1 821
Förvärv	6 506	287
Ändrad bedömning villkorad köpeskilling	2	—
Intern aktieöverlåtelse	0	—
Nedskrivning	-86	-8
Aktieägartillskott	1	—
Utgående bokfört värde	8 521	2 099



Not 28

Obeskattade reserver

Moderbolaget	2019	2018
Akkumulerade avskrivningar utöver plan		
Ingående balans 1 januari	54	45
Årets avskrivning, inventarier	24	9
Utgående balans 31 december	78	54
Avsättning till periodiseringsfond		
Ingående balans 1 januari	3	91
Årets upplösning	—	-91
Årets avsättning	2	3
Utgående balans 31 december	4	3
Totala obeskattade reserver	82	57

Not 29

Kassaflödesanalys

Betalda räntor och erhållen utdelning

	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
Erhållen utdelning	—	—	562	809
Erhållna koncernbidrag	—	—	273	28
Erhållen ränta	9	5	39	37
Erlagd ränta	-99	-57	-93	-54
	-90	-53	781	820

Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet

	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
Avskrivningar	868	138	34	34
Ändrad bedömning villkorade köpeskillingar/optioner	-129	-2	1	4
Omstruktureringsreserv	47	-46	—	—
Anteciperad utdelning från dotterföretag	—	—	-500	-150
Nedskrivning aktier i dotterföretag	—	—	—	8
Transaktionskostnader	70	—	—	—
Övrigt	24	-43	44	100
	880	47	-421	-3

Avstämning av skulder som härrör från finansieringsverksamheten

Koncernen	Ingående balans	Kassaflöden		Ej-kassaflödespåverkande förändringar				Utgående balans
		Inbetalningar	Utbetalningar	Förvärv av dotterföretag	Konvertering	Omräknings-differens	Övrigt	
Banklån långfristigt	500	855	-500	2	—	0	—	857
Obligationslån	1 700	2 000	-500	—	—	—	—	3 200
Banklån kortfristigt	130	—	-93	—	—	0	—	37
Företagscertifikat	640	—	-240	—	—	—	—	400
Personalkonvertibel	514	171	—	—	-147	—	2	540
Leasingskulder	69	—	-540	—	—	—	3 250	2 779
Övrigt	6	8	-8	—	—	-6	—	1
Summa skulder härrörande från finansieringsverksamheten	3 559	3 035	-1 881	2	-147	-6	3 252	7 815

	Ingående balans	Kassaflöden		Ej-kassaflödespåverkande förändringar			Utgående balans
		Inbetalningar	Utbetalningar	Förvärv av dotterföretag	Konvertering	Omräkningsdifferens	
Moderbolaget							
Banklån långfristigt	500	855	-500	—	—	—	855
Obligationslån	1 700	2 000	-500	—	—	—	3 200
Banklån kortfristigt	65	—	-28	—	—	—	37
Företagscertifikat	640	—	-240	—	—	1	400
Personalkonvertibel	514	171	—	—	-147	—	540
Summa skulder härrörande från finansieringsverksamheten	3 418	3 027	-1 268	—	-147	1	5 031

Likvida medel

	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
Kassa och banktillgodohavanden	711	225	0	32
Tillgodohavande på koncernkonto hos moderföretaget	133	—	133	—
Kortfristiga placeringar, jämställda med likvida medel	154	14	—	—
Summa enligt balansräkningen	997	239	133	32
Checkräkningskrediter som är omedelbart uppsägningsbara	—	—	—	—
Kassa och bank som ingår i tillgångar som innehas för försäljning	—	—	—	—
Summa enligt rapport över kassaflöden	—	—	—	—

Not 30

Händelser efter balansdagen

Mot bakgrund av utvecklingen av COVID-19-utbrottet i början av 2020 råder ett osäkert och svårbedömt marknadsläge. I syfte att ytterligare stärka bolagets finansiella ställning beslutade ÅF Pöyry AB:s styrelse den 24 mars 2020 att dra tillbaka det tidigare kommuniserade utdelningsförslaget om 5,00 SEK per aktie.

Beslutet har tagits som en försiktighetsåtgärd för att säkerställa att bolaget fortsätter vara väl positionerat i framtiden samt har operationell och finansiell styrka när marknadsläget har stabiliserats. ÅF Pöyry har en bred exponering mot ett flertal branscher och marknader, vilket historiskt sett har gjort bolaget mindre volatilt i utmanande tider.

Vidare har ÅF Pöyry AB den 18 mars 2020 förnyat bolagets kreditfaciliteter genom huvudbankerna SEB och Handelsbanken. En tidigare avtalad flervalutakredit om 1 000 MSEK har utökats till 1 500 MSEK och dessutom förlängts med 3 år. ÅF Pöyry AB har även ersatt seniora icke-säkerställda obligationer om 700 MSEK med ett treårigt terminslån om 500 MSEK från och med maj 2020.

Not 31

Kritiska uppskattningar och bedömningar

Viktiga källor till osäkerheter i uppskattningar

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

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

Nedskrivningsprövning av goodwill

Vid beräkning av kassagenererande enheters återvinningsvärde har flera antaganden om framtida förhållanden och uppskattningar av parametrar gjorts. Ändringar av dessa antaganden och uppskattningar skulle kunna ha effekt på goodwills redovisade värde, se not 14.

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.



Forts. Not 31

Villkorade köpeskillingar

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

Pensionsantaganden

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

Bedömning av prognos och färdigställandegrad i uppdrag

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

Tvister

I ÅF Pöyrys affärsverksamhet finns det risk för tvister, bland annat i uppdragen mot kund och i samband med förvärv. Vid bokslutsdagen har koncernen redovisat avsättningar utifrån bästa bedömning. Nedan sammanfattas de mest materiella pågående eller avslutade tvisterna under 2019.

Skiljeförfarande med Danir AB

Danir AB påkallade år 2015 skiljeförfarande avseende krav på ytterligare villkorad köpeskillning avseende ÅF:s förvärv av Epsilon Holding AB 2012. Huvudförhandling i skiljeförfarandet hölls under perioden 4–25 februari 2019. Skiljenämnden meddelade sin dom den 25 maj. Skiljenämnden dömde till ÅF Pöyrys fördel och ogillade stora delar av Danirs yrkanden. Domen var i linje med ÅF Pöyrys förväntan och redan gjorda avsättningar, vilket därmed innebar en begränsad positiv effekt på resultatet.

Tvister i anledning av byggnationen av det brasilianska kärnkraftverket Angra 3

I Brasilien pågår det för närvarande ett rättsligt förfarande avseende korruptionsrelaterade anklagelser relaterade till bland annat tilldelningen av kontrakt i samband med uppförandet av det Brasilianska kärnkraftverket Angra 3. Förfarandets fokus är den tidigare brasilianska presidenten Michel Temer, men korruptionsrelaterade anklagelser har även riktats mot ett flertal andra personer och företag, bland annat vissa av ÅF Pöyrys utländska dotterbolag.

I juni 2019 väckte brasiliansk åklagare civilrättslig talan mot vissa dotterbolag inom ÅF Pöry-koncernen samt andra parter, genom vilken åklagaren bl.a. yrkade på skadestånd. Den brasilianska åklagaren hävdar bland annat att ÅF Pöyrys dotterbolag ÅF Consult OY och AF Consult Brazil tilldelades Angra 3-avtalet som ett led i att underlätta överföring av förmåner till den tidigare presidenten från en av ÅF Pöyrys kunder. ÅF Pöry har bestridit anklagelserna och åtalet. Rättegången förväntas äga rum någon gång under 2020.

Vidare granskas Angra 3-avtalet av "Court of Auditors" i Brasilien och ett skiljedomsförfarande har inletts av AF Consult Brazil.

Tvister i samband med Sino-Forest Corporation

Under 2011 påkallades tre konkurrerande grupptaleförfaranden i Ontario, Kanada mot vissa dotterbolag inom ÅF Pöry koncernen och andra svaranden, som relaterar till Sino-Forest Corporation ("SFC"). Ontarios domstol tillät endast ett av dessa förfaranden att inledas ("Ontario-processen"), medan övriga två förklarades

vilande. I Ontarioprocessen utpekades endast ett ÅF Pöry-dotterbolag som svarande. Ytterligare en rättsprocess inleddes parallellt i Quebec, Kanada och där utpekades samma ÅF Pöry-dotterbolag som svarande (benämns gemensamt med Ontarioprocessen de "kanadensiska SFC-processerna"). Kärandena i de kanadensiska SFC-processerna anklagade bl.a. ÅF Pöry-dotterbolaget och andra professionella rådgivare för att ha förfarit vårdslöst i sina respektiva uppdrag gentemot SFC.

Under 2012 ingick det berörda ÅF Pöry-dotterbolaget en förlikning med kärandena i de kanadensiska SFC-processerna. Senare under 2012 kom emellertid dotterbolaget som utpekades som svarande i Ontario-processen att stämmas in som svarande i ytterligare en, sedan tidigare pågående, grupptalan mot SFC och andra svaranden i New York, USA ("USA SFC-processen"). Påståendena liknar de som gjorts i de kanadensiska SFC-processerna. Ingen materiell utveckling har skett i USA SFC-processen sedan ÅF Pöry-dotterbolaget lades till som svarande.

Under 2012 initierades insolvensförfaranden i SFC och i samband med detta sattes en särskild trust upp (eng. Litigation Trust) som tog över vissa rättsanspråk som SFC, eller/och vissa av dess borgenärer, hade gentemot tredje part ("SFC-trusten"). Under 2013 påkallade SFC-trusten rättsprocesser i flera jurisdiktioner mot, inter alia, vissa ÅF Pöry dotterbolag gällande tjänster som levererats till SFC som SFC påstås ha lidit skada av. Det är emellertid endast en av dessa processer som för närvarande är pågående och det är en process som inleddes under 2014 i Singapore mot ÅF Pöyrys dotterbolag i Singapore, där SFC-trusten påstår kontraktsbrott och vårdslöshet som orsakat SFC skada. Även om ÅF Pöyrys juridiska ombud i de berörda jurisdiktionerna bedömer att processerna saknar grund, så är det för tidigt att bedöma det sannolika utfallet i dessa processer.

Contraloria-processer i Peru

Den peruanska riksrevisionen (Spa. La Contraloria General De La Republica, här benämnd "Contraloria") har initierat flera rättsprocesser gällande Metro Lima-projektet i Peru mot ett konsortium där ett ÅF Pöry-dotterbolag deltog. Under 2013 väckte Contraloria talan inför domstol i Lima, Peru, med yrkanden på totalt 54 miljoner USD, gällande påstådd skada som skulle ha orsakats av konsortiet, särskilt gällande vissa påstådda försummelse att utföra kontrakterade åtaganden. Ett avgörande i första instans väntas komma under 2020 eller första hälften av 2021. Även om ÅF Pöyrys juridiska ombud bedömer att processerna saknar grund, är det för tidigt att bedöma det sannolika utfallet i dessa processer.

Tvist i Lettland

Den lettiska åklagarmyndigheten har väckt åtal i lettisk domstol mot AF-Consult Switzerland och två före detta ÅF-medarbetare. Åtalet gäller misstanke om handel med inflytande före år 2010 genom AF-Consult Switzerland:s tidigare agent i Lettland i anslutning till ett renoveringsprojekt av ett kraftverk i Riga. AF-Consult Switzerland har bestridit anklagelserna och åtalet. Huvudförhandlingen inleddes under sommaren 2019 och beräknas fortsätta under 2020. Om det blir fällande dom är maxbeloppet AF-Consult Switzerland kan dömas att betala böter upp till 4,3 miljoner EUR.

Not 32

Uppgifter om moderbolaget

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

Koncernredovisningen för år 2019 består av moderbolaget och dess dotterföretag, tillsammans benämnd koncernen. I koncernen ingår även ägd andel av innehaven i intresseföretag.

Underskrifter

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 förvalt-

ningsberättelsen 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 26 mars 2020

Anders Narvinger
Styrelseordförande

Jonas Abrahamsson
Styrelseledamot

Gunilla Berg
Styrelseledamot

Henrik Ehrnrooth
Styrelseledamot

Salla Pöyry
Styrelseledamot

Joakim Rubin
Styrelseledamot

Kristina Schauman
Styrelseledamot

Anders Snell
Styrelseledamot

Ulf Södergren
Styrelseledamot

Tomas Ekvall
Styrelseledamot,
arbetstagarrepresentant

Stefan Löfqvist
Styrelseledamot,
arbetstagarrepresentant

Jonas Gustavsson
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har lämnats den 26 mars 2020

KPMG AB

Joakim Thilstedt
Auktoriserad revisor



Revisionsberättelse

Till bolagsstämman i ÅF Pöyry AB, org. nr 556120-6474

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Uttalanden

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för ÅF Pöyry AB för år 2019. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 54–111 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 2019 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 2019 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 för koncernen.

Våra uttalanden i denna rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen är förenliga med innehållet i den kompletterande

rapport som har överlämnats till moderbolagets revisionsutskott i enlighet med revisorsförordningens (537/2014) artikel 11.

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. Detta innefattar att, baserat på vår bästa kunskap och övertygelse, inga förbjudna tjänster som avses i revisorsförordningens (537/2014) artikel 5.1 har tillhandahållits det granskade bolaget eller, i förekommande fall, dess moderföretag eller dess kontrollerade företag inom EU.

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.

Intäkts- och kostnadsredovisning för fastprisprojekt

Se not 2, 31 och redovisningsprinciper på sidan 75 i årsredovisningen och koncernredovisningen för detaljerade upplysningar och beskrivning av området.

Beskrivning av området

En del av koncernens intäkter härrör från kundprojekt där koncernen åtagit sig att utföra projekten till ett fast pris. För fastprisprojekt redovisar koncernen intäkter och kostnader i takt med att projekten genomförs i förhållande till färdigställandegraden, vilken beräknas baserat på nedlagda kostnader i förhållande till bedömda totala kostnader vid projektens färdigställande. Befarade förluster kostnadsförs i sin helhet så snart de är kända.

Intäkts- och resultatredovisning bygger på bedömningar om den totala kostnaden och intäkten i respektive projekt. Förändrade bedömningar under projektens genomförande kan ge upphov till en väsentlig påverkan på koncernens resultat och finansiella ställning. Projektprognoserna utvärderas regelbundet av koncernen under respektive projekts löptid och justeras vid behov.

Ändrings- och tilläggsarbeten samt krav beaktas när koncernen bedömer det troligt att beloppet kommer att erhållas från beställaren och när beloppet kan mätas tillförlitligt.

Hur området har beaktats i revisionen

Vi har informerat oss om och utvärderat koncernens process för genomgång av projekt inklusive rutiner för att identifiera förlustprojekt och/eller projekt med hög risk samt processen för att bedöma intäkter och kostnader (inklusive bedömning av ändrings- och tilläggsarbeten).

Vi har gjort ett urval av projekt för att bedöma de mest väsentliga uppskattningarna. För dessa projekt har vi bland annat diskuterat samt utmanat ledningens bedömningar i form av uppskattad slutprognos, bedömt huruvida risker och möjligheter i projekten har speglats på ett balanserat sätt i projektvärderingarna samt bedömt förlustkontrakt och om förlustriskreserver reflekterar risker i projekten.

Vi har vidare utvärderat rapporter från koncernens egna och externt anlitate juridiska experter avseende tvister samt bedömt om och hur dessa beaktats i projektprognoserna.

Värdering av Goodwill och moderbolagets andelar i koncernföretag

Se not 14, 27 samt 31 och redovisningsprinciper på sidan 77-78 i årsredovisningen och koncernredovisningen för detaljerade upplysningar och beskrivning av området.

Beskrivning av området

Det redovisade värdet för immateriella anläggningstillgångar i form av goodwill uppgår i koncernen per den 31 december 2019 till 11 768 MSEK, vilket utgör cirka 51 procent av totala tillgångar. Immateriella tillgångar med en obestämd nyttjandeperiod ska årligen, eller vid indikation på värdenedgång, bli föremål för nedskrivningsprövning. En nedskrivningsprövning innehåller både komplexitet och betydande inslag av bedömningar

Nedskrivningsprövningen ska enligt IFRS genomföras enligt en viss teknik där företagsledningen måste göra framtidsbedömningar om både interna och externa förutsättningar och planer. Exempel på sådana bedömningar är framtida kassaflöden och vilken diskonteringsränta som bör användas för att beakta att framtida bedömda inbetalningar är förenade med risk.

Moderbolaget redovisade per den 31 december 2019 andelar i koncernföretag om 8 521 MSEK. Om det finns indikationer på väsentliga nedskrivningsbehov, till exempel om värdet på andelarna överstiger koncernmässigt värde, görs samma typ av prövning, med samma teknik och ingångsvärden som beskrivits ovan.

Hur området har beaktats i revisionen

Vi har tagit del av och bedömt nedskrivningsprövningen för att säkerställa huruvida den är genomförd i enlighet med den teknik som föreskrivs i IFRS.

Vidare har vi bedömt rimligheten i framtida kassaflöden och den antagna diskonteringsräntan genom att ta del av och utvärdera företagsledningens skriftliga dokumentation och planer. Vi har även utvärderat tidigare bedömningar i förhållande till faktiska utfall. En viktig del i vårt arbete har även varit att utvärdera hur förändringar i antaganden kan påverka värderingen.

Vi har också kontrollerat fullständigheten i upplysningarna i årsredovisningen och bedömt om de överensstämmer med de antaganden som företagsledningen har tillämpat i sin värdering och att de i allt väsentligt motsvarar de upplysningar som ska lämnas enligt IFRS.

Värdering av villkorade köpeskillningar från förvärv

Se not 3, 13, 31 och redovisningsprinciper på sidan 76 i årsredovisningen och koncernredovisningen för detaljerade upplysningar och beskrivning av området.

Beskrivning av området

I samband med förvärv kan koncernen avtala med säljaren om en villkorad köpeskillning vilket vanligen innebär att delar av köpeskillningen är beroende av den finansiella utvecklingen i den förvärvade verksamheten. Värdet beräknas baserat på villkoren i avtalen och innefattar bedömningar om framtida intäktstillväxt och rörelsemarginal som nuvärdesberäknats. Beräkningen av värdet är beroende av betydande uppskattningar.

Om verkligt utfall avviker från dessa antaganden eller om antagandena om den framtida finansiella utvecklingen för en förvärvad verksamhet ändras innebär detta en förändring i värdet för redovisade villkorade köpeskillningar vilka redovisas i resultaträkningen när de uppkommer.

Skulder för villkorade köpeskillningar värderas till verkligt värde i rapport över finansiell ställning och uppgick per 31 december 2019 till 358 MSEK. Maximal villkorad köpeskillning uppgick vid balansdagen till 547 MSEK.

Hur området har beaktats i revisionen

I vår revision har vi analyserat ett urval av avtal från genomförda förvärv och de parametrar som de villkorade köpeskillningarna baseras på samt bedömt koncernens antaganden avseende framtida resultatutveckling och därmed storleken på villkorade köpeskillningar.

Vi har också kontrollerat fullständigheten i upplysningarna i årsredovisningen och bedömt om de överensstämmer med de antaganden som företagsledningen har tillämpat i sin värdering och att de i allt väsentligt motsvarar de upplysningar som ska lämnas enligt IFRS.

Förvärv av Pöyry PLC

Se not 3 och redovisningsprinciper på sidan 75 i årsredovisningen och koncernredovisningen för detaljerade upplysningar och beskrivning av området.

Beskrivning av området

I februari 2019 har samtliga aktier i Pöyry PLC förvärvats för en total köpeskillning om 6 407 MSEK. I samband med rörelseförvärv ska den nya verksamheten redovisas i koncernredovisningen vilket kräver att förvärvade tillgångar och övertagna skulder identifieras och åsätts belopp som motsvarar deras verkliga värden på förvärvsdagen. Skillnaden mellan köpeskillning och identifierade tillgångar och skulder utgör goodwill.

Förvärvsanalysen fordrar bedömningar av vilka tillgångar som ska tas upp i koncernredovisningen – i synnerhet de immateriella tillgångarna kan här vara svårbedömda – och vilka värden dessa ska åsättas i koncernredovisningen. Dessa bedömningar påverkar koncernens framtida resultat, bland annat beroende på om avskrivningsbara eller ej avskrivningsbara tillgångar tas upp i koncernredovisningen.

Hur området har beaktats i revisionen

Vi har analyserat den upprättade förvärvsanalysen i syfte att bedöma huruvida den är framtagen med användande av etablerade metoder och att samtliga tillgångar, i synnerhet de immateriella, och skulder har medtagits. Vi har tagit del av och utvärderat den dokumentation av förvärvsanalysen som ledningen upprättat med stöd av externa experter.

Vidare har vi bland annat fokuserat på att de tekniker som använts för att åsätta förvärvade tillgångar och skulder värden i redovisningen är förenliga med regelverket och etablerade värderingstekniker. I förvärvsanalysen har immateriella tillgångar om 1 304 MSEK utöver det som fanns redovisats i Pöyry PLC identifierats. Dessa avser främst kundrelationer. Goodwill utgör 4 829 MSEK.

Vi har också bedömt innehållet i den information som presenteras i årsredovisningens och koncernredovisningens upplysningar om företagsförvärvet.



Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1–53, 116–128, 130–134 samt 136–144. 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 de 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 misstag.

Vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen ansvarar styrelsen och verkställande direktören för bedömningen av bolagets och koncernens 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 huruvida årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag, 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 revisionsssed i Sverige alltid kommer att upptäcka en väsentlig felaktighet om en sådan finns. Felaktigheter kan uppstå på grund av oegentligheter eller misstag 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 misstag, 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 misstag, eftersom oegentligheter kan innefatta agerande i maskopi, förfalskning, 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 huruvida det finns någon väsentlig osäkerhetsfaktor som avser sådana händelser eller förhållanden som kan leda till betydande tvivel om bolagets och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. Om vi drar slutsatsen att det finns en väsentlig osäkerhetsfaktor, måste vi i revisionsberättelsen fästa uppmärksamheten på upplysningarna i årsredovisningen och koncernredovisningen 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 och en koncern 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 betydelsefulla områdena. Vi beskriver dessa områden i revisionsberättelsen såvida inte lagar eller andra författningar förhindrar upplysning om frågan.

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Uttalanden

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för ÅF Pöry AB för år 2019 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 revisionsssed i Sverige. Vårt ansvar enligt denna beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorsssed 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 fortlöpande 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.

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 försumelse som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget, eller
- 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 om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

KPMG AB, Box 382, 101 27, Stockholm, utsågs till ÅF Pöyry ABs revisor av bolagsstämman den 15 maj 2019. KPMG AB eller revisorer verksamma vid KPMG AB har varit bolagets revisor sedan 2017.

Stockholm den 26 mars 2020

KPMG AB

Joakim Thilstedt
Auktoriserad revisor



Vlora Makolli, Strateg
Peter Degerström, Processingenjör

⊕ Övrig information

Hållbarhetsnoter

Om hållbarhetsredovisningen

Hållbarhet är en integrerad del av ÅF Pöyrys vision, affärsidé och strategi. En vital del av vårt hållbarhetsarbete handlar om att skapa hållbara lösningar i kunduppdragen. I tillägg till ÅF Pöyrys hållbarhetsredovisning 2019 utgör därför hållbarhetsinformation till stor del en integrerad del av årsredovisningen.

På följande sidor presenteras kompletterande hållbarhetsinformation, exempelvis bakgrundsinformation till redovisningen, information om intressentdialoger, väsentlighetsanalys, hållbarhetsdata och GRI-index. ÅF Pöryr publicerar årligen en hållbarhetsredovisning, den senaste publicerades i mars 2019. ÅF Pöyrys hållbarhetsredovisning för 2019 är upprättad enligt Global Reporting Initiative (GRI) Standarder, nivå Core. Hållbarhetsredovisningen omfattar ÅF Pöryr-koncernens bolag enligt samma principer som för den finansiella redovisningen. Redovisningsprinciperna i GRI Standarder har använts för att definiera redovisningens innehåll.

Statistik avseende anställda har sammanställts av HR-funktionen från HR-systemet och avser siffror per 31 december 2019 för samtliga bolag i koncernen om inget annat anges.

Hållbarhetsredovisningen, som även överensstämmer med ÅF Pöyrys lagstadgade hållbarhetsrapport enligt ÅRL 6 kap,

omfattas av sidorna 6–7 (icke-finansiella mål), 14–17, 43–45, 61 (Hållbarhetsrisker) och 118–128. Se även innehållsförteckningen. Hållbarhetsredovisningen enligt GRI Standarder har granskats av en extern part. Se revisors rapport över översiktlig granskning av hållbarhetsredovisningen och yttrande om den lagstadgade hållbarhetsrapporten på sidan 129.

Förändringar jämfört med föregående år

Årets hållbarhetsredovisning är den första sedan förvärvet av Pöryr. Den sedan tidigare genomförda väsentlighetsanalysen ligger fortsatt till grund för fastställande av hållbarhetsredovisningens innehåll, vilket innebär att de väsentliga hållbarhetsfrågorna är desamma som föregående års hållbarhetsredovisning. Redovisad hållbarhetsinformation och data gäller för hela koncernen och inkluderar data för Pöryr från och med datumet för förvärvet, 21 februari 2019 om inget annat anges. I övrigt har inga större förändringar gällande redovisningens avgränsningar eller omräkningar skett.

Kontaktperson

Frågor om hållbarhetsrapporten ställs till: Marie Trogstam, hållbarhetschef, telefon: +46 10 505 00 00.

Ansvar och styrning

Inom ÅF Pöryr finns ett tydligt uttalat ansvar för hållbarhet och områdets styrning är förankrat på högsta ledningsnivå. Det ger oss goda möjligheter att kraftfullt föra ut affärsstrategins grundkomponent – hållbarhet – i hela organisationen.

Integrerat hållbarhetsarbete

Ytterst ansvarig för ÅF Pöyrys hållbarhetsarbete är VD och koncernchef Jonas Gustavsson. Det strategiska ansvaret har hållbarhetschef Marie Trogstam som sedan den 1 oktober 2019 rapporterar till Executive Vice President och Group General Counsel Susan Gustafsson som ingår i koncernledningen. Till sitt stöd har hållbarhetschefen en stab. Hållbarhet är en integrerad del i koncernledningens arbete och hållbarhetsfrågor diskuteras kontinuerligt. Hållbarhetsfrågorna får därmed prioritet tidigt i affärsprocessen.

För ÅF Pöryr är hållbarhet affärskritiskt, vilket återspeglas av att hållbarhetsstrategin är integrerad i affärsstrategin Making Future som lanserades under 2017. Detta skapar goda förutsättningar för organisationen att använda hållbarhetskritiska aspekter som exempelvis värdeskapande, etiskt engagemang och åtagande, samt att vara en attraktiv arbetsgivare för att skapa värde för ÅF Pöryr, kunden och samhället.

ÅF Pöyrys styrelse inkluderar hållbarhetsfrågor i den övergripande beslutsprocessen och hållbarhetsarbetet är även integrerat i befintliga stabsfunktioner, vilka ansvarar för genomförandet inom sina respektive funktioner. Divisionscheferna ansvarar för att driva hållbarhetsarbetet i sina verksamheter, samt i alla sina kunduppdrag via konsulterna. Varje division har en kontaktperson för hållbarhetsrelaterade frågeställningar som, i dialog med hållbarhetschefen, utvecklar och genomför hållbarhetsarbetet inom divisionen.

Global Compact är basen

ÅF Pöyrys hållbarhetsarbete grundas på Global Compact's tio principer inom mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö och antikorrupcion, som vi åtagit oss att följa och årligen rapportera om arbetet och

framstegen till FN. Sedan Agenda 2030 och FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling lanserades har ÅF Pöryr arbetat systematiskt för att förstå vår påverkan på målen med utgångspunkt i vår affär och erbjudandet samt som stöd i affärsutvecklingen. Initiativ och riktlinjer som ÅF Pöryr följer och inspireras av är:

- FN:s Global Compact
- FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling
- OECD:s riktlinjer för multinationella företag
- ILO:s riktlinjer för mänskliga rättigheter
- FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter (UNGP)
- Transparency Internationals korruptionsindex
- Equator Principles (EP)
- International Finance Corporation (IFC) Performance Standards
- Principles for Responsible Investment (PRI)

Governance, Risk och Compliance

Under hösten 2019 initierades ett vidareutvecklingsarbete inom Governance, Risk och Compliance ("GRC") och en rad initiativ är nu pågående för att stärka koncernens riskhantering samt att bättre hantera de förutsättningar som en starkare internationell närvaro innebär. Exempel på dessa initiativ är tillsättandet av en ny Chief Compliance and Ethics Officer och en riskansvarig på koncernnivå som rapporterar till Executive Vice President och Group General Counsel Susan Gustafsson som ingår i koncernledningen, harmonisering av riskhanteringsprocesser, riskverktyg, incident-, kris-, kontinuitets- och avbrottsplaner, en genomsyn av Sustainability Risk Assessment-processen (SRA-processen) samt utrollandet av en utbildning i ÅF Pöyrys uppförandekod till samtliga anställda i koncernen.

Uppförandekod

En ny uppförandekod för koncernen lanserades den första dagen efter förvärvet av Pöryr. Koden bygger på Global Compact's tio principer och är en sammanställning av de regler och riktlinjer som utgör grunden för vår verksamhet. Den definierar hur vi bedriver

affärsrelationer med kunder, affärspartner, medarbetare och andra intressenter. Koden, som omfattar samtliga anställda i alla länder och koncernens styrelse, fastställer de höga etiska krav på uppförande som vi och våra affärspartners väntas följa och vägleder oss i hur våra värderingar och ställningstaganden ska genomsyra det dagliga arbetet. Genom våra principer höjer vi ÅF Pöyrys standard och stärker varumärket.

ÅF Pöyry förväntar sig att alla affärspartner – inklusive leverantörer, underleverantörer, joint venture partners och företrädare – följer principer som är förenliga med ÅF Pöyrys uppförandekod. Under 2020 kommer en uppförandekod för affärspartner och leverantörer att rullas ut.

Visselblåsarfunktion

ÅF Pöyry uppmanar samtliga medarbetare att rapportera oetiskt beteende, misstänkta överträdelse mot lagar, regler eller föreskrifter samt brott mot uppförandekoden. I första hand ska närmaste chef kontaktas alternativt koncernens juridiska team. Om detta inte är möjligt på grund av ärendets natur kan den konfidentiella visselblåsarfunktionen användas. Visselblåsarfunktionen rapporterar till revisionsutskottet. Under 2019 kom nio ärenden in via visselblåsarfunktionen vilka hanterades enligt rutin.

Riskbedömning i anbudsskedet och fördjupad analys

För att säkra efterlevnad av Global Compacts tio principer finns en systematisk process kallad Sustainability Risk Assessment-processen (SRA-processen). I sälj- och anbudsprocessen ska en riskbedömning, baserad på ett antal kriterier som speglar ÅF Pöyrys uppförandekod och därmed även Global Compacts tio principer, alltid göras för det potentiella uppdraget, nya kunder och marknader. Den medarbetare som är ansvarig för affären, ansvarar för att riskbedömningen blir genomförd. Syftet är att på ett tidigt stadium fånga upp tänkbara risker som är kopplade till uppdraget. Denna riskbedömning kan efter dialog med hållbarhetschefen leda till att en fördjupad analys genomförs, vilken resulterar i en SRA-rapport med identifierade risker och rekommendationer för hur dessa ska hanteras. Identifieras oacceptabla risker och ÅF Pöyry inte kan påverka dessa, avstår vi från affären. Under året genomfördes fördjupade analyser av fem uppdrag inom ramen för SRA-processen.

Inom ramen för riskbedömning i sälj- och anbudsprocessen görs säkerhets- och sårbarhetsanalyser. Inför implementationsfasen görs i vissa fall fördjupade säkerhetsrapporter. Under året utarbetades över 30 säkerhetsrapporter.

Hur ÅF Pöyry efterlever SRA-processen utvärderades löpande inom ramen för internrevisionen för den del av verksamheten som tidigare var ÅF. Eventuella avvikelser rapporteras till ansvarig för

affären och divisionens kvalitetsfunktion för uppföljning. En sammanställning av avvikelserna rapporteras till koncernledningen och revisionsutskottet. Enligt internrevisionerna gjordes riskbedömningar baserade på Global Compact i 49 procent av de granskade anbuden under 2019 för den del av verksamheten som tidigare var ÅF. Den del av verksamheten som tidigare var Pöyry har genomfört det internrevisionsprogram som var planerat för Pöyry vid förvärvet. Efterlevnad av SRA-processen planeras att ingå i nästa års internrevisionsprogram för hela koncernen.

Som nämndes tidigare initierades under hösten 2019 en genomsyn och utvecklingsarbete av riskhantering för koncernen, där SRA-processen ingår, med syfte att stärka koncernens riskhantering samt att bättre hantera de förutsättningar som en starkare internationell närvaro innebär.

Övergripande ledningssystem

ÅF Pöyrys verksamhet styrs och följs upp genom övergripande ledningssystem med policyer och processer som gäller hela verksamheten. Ledningssystemen är certifierade enligt ISO 9001 Kvalitet, ISO 14001 Miljö samt OHSAS 18001 Arbetsmiljö. Övergång till nya ISO 45001 Arbetsmiljö är planerad under 2020 och delar av verksamheten har redan gått över till ISO 45001. Cirka 85 procent av ÅF Pöyrys verksamhet täcks av ISO certifikaten och enheter som omfattas listas på certifikaten för ÅF Pöyry AB respektive Pöyry PLC. Dessa certifikat ska slås ihop under 2020.

Under 2019 genomförde tidigare ÅF respektive Pöyry interna revisionsprogram separat i enlighet med planen som låg för 2019 för respektive bolag. Det summerade resultatet från internrevisionerna rapporterades till revisionsutskottet och ledningsgruppen. Under 2020 ska det finnas ett gemensamt revisionsprogram för ÅF Pöyry.

Förstärkt utbildning

Vårt hållbarhetsarbete kräver att alla medarbetare känner till hållbarhetsfrågorna, liksom dess risker och möjligheter i verksamheten. Därför finns det i den del av verksamheten som tidigare var ÅF en rad utbildningar, bland annat en webbaserad hållbarhetsutbildning för samtliga medarbetare där antikorruption utgör en väsentlig del. Hållbarhetsfrågor ingår också i introduktionsutbildningen "Välkommen till ÅF Pöyry" och i chefsprogrammet "Leadership in our time". Introduktionsutbildningen "Välkommen till ÅF Pöyry" innehåller också en workshop om påverkan och värdeskapande. I tidigare Pöyry ingick hållbarhetsfrågor inklusive antikorruption i en obligatorisk utbildning i uppförandekoden. Under året initierades arbetet med att utveckla en obligatorisk utbildning i ÅF Pöyrys nya uppförandekod som lanserades i januari 2020.

Intressentgrupp	Hur vi för dialog	Viktiga frågor
Kunder	Kundmöten, projektmöten, uppföljningsintervjuer efter projektets slut, webbplats, deltagande i kundevent	Nöjdhet, upplevd kvalitet, priser, avtal, upphandlingar, leveranser, hållbarhet där miljöpåverkan inklusive klimatpåverkan har stor betydelse, hållbarhetskompetens hos konsulter, kvantifiering av klimatpåverkan i anbudsskedet
Medarbetare	Utvecklingssamtal, intranät, arbetsplatsträffar, konferenser, interna utbildningar, ledarskapsprogram, nyhetsbrev	Trivsel, lön, arbetsmiljö och kompetensutveckling, typ av uppdrag, hantering av uppdrag i branscher med stor klimatpåverkan
Partners	Planeringsmöten, projektmöten, webbplats	Priser, avtal, etiska frågeställningar
Ägare	Investerarträffar till exempel i samband med kvartalsrapporter, kapitalmarknadsdagar, årsstämma, intervjuer, hemsida, informationsbrev	Tillväxt, lönsamhet, affäretik, risk och styrning, hållbarhet och makrotrender som drivkraft till lönsamhet och nya affärsmöjligheter, hur det strategiska hållbarhetsarbetet utvecklas
Leverantörer	Leverantörsträffar, uppföljningsmöten, offertförfrågningar och upphandlingar, intervjuer och enkäter	Avtalsförhandlingar, efterlevnad av vår uppförandekod
Media, studenter, myndigheter och organisationer, universitet och högskolor	Webbplats, mail, medverkan på konferenser, rådgivning i specifika frågor	Frågor kring hur hållbarhetsarbetet utvecklas, erbjudande och affär med koppling till klimatpåverkande branscher



Utbildning inom antikorrupktion

Anställda som fått utbildning ¹ i antikorrupktion för ÅF Pöyrys hemma-marknader	Chefer		Konsulter		Administrativ personal	
	Antal	Andel, %	Antal	Andel, %	Antal	Andel, %
Sverige	845	88,4	5 218	80,6	190	74,2
Finland	103	83,7	1 166	83,2	122	83,0
Schweiz	57	51,8	366	51,8	52	56,5
Norge	33	28,4	199	26,0	6	18,8
Danmark	22	33,3	131	29,4	6	23,1
Övriga	209	86,0	1 602	76,8	225	75,0
Totalt	1 269	78,6	8 682	73,1	601	70,5

Tillsvidareanställda.

¹ Någon av utbildningarna VTÅF Pöyry, hållbarhetsutbildning, LIOT eller Pöyry CoC training.

Dialog med intressenter

Centralt för ÅF Pöyrys hållbarhetsarbete är en nära dialog med våra intressenter. Dialogen pågår löpande i alla projekt, möten och andra kontakter som vi har med de viktigaste intressenterna. Hållbarhetsfrågorna är ofta en del av diskussionen, inte minst i samband med kunduppdrag.

I den här integrerade års- och hållbarhetsredovisning beskrivs hur ÅF Pöyry tillmötesgår intressenternas krav och förväntningar. Tabellen på föregående sida listar våra viktigaste intressenter, hur vi för en löpande dialog och vilka frågor de olika intressenterna ser som viktigast. Dessa intressenter är betydelsefulla för ÅF Pöyry, eftersom de har stor påverkan på bolaget och/eller påverkas av bolagets verksamhet.

Intressentdialogen sätter ramarna

Under hösten 2017 genomförde ÅF Pöyry en intressentdialog inom ramen för väsentlighetsanalysen, som komplement till den löpande dialogen. Denna har sedan legat till grund för vidareutvecklingen av vårt hållbarhetsarbete. Intressentdialogen bestod av enkäter och intervjuer för att skapa en bild av ÅF Pöyrys dåvarande hållbarhetsarbete och vilka prioriteringar som bör göras framöver. Totalt besvarades enkäten av 5 819 personer, varav 4 899 var medarbetare. Utöver våra egna medarbetare besvarades enkäten av kunder, leverantörer, studenter, aktieägare, analytiker och intresseorganisationer. I samband med enkäten genomfördes även kompletterande intervjuer med ledamöter i styrelsen och en workshop med koncernledningen. De hållbarhetsfrågor som intressenterna fick ta ställning till var:

- Hållbara lösningar
- God affärsetik
- Partneransvar
- Val av kund och projekt

- Leverantörsansvar
- Egen klimatpåverkan
- Positiv arbetsmiljö
- Bibehålla talanger
- Mångfald, jämställdhet och inkludering

Fokus på det väsentliga

Utfallet från intressentdialogen tillsammans med avvägningar i ledningsgruppen ligger till grund för de hållbarhetsfrågor som ÅF Pöyry definierat som väsentliga inom ramen för väsentlighetsanalysen. Väsentlighetsanalysen validerades under hösten 2018 baserat på förändrade krav, förväntningar, teknologiska framsteg och förutsättningar för intressenter och omvärld. Väsentlighetsprincipen har tillämpats genom att resultatet från intressentdialogen och workshoppen med koncernledningen har analyserats utifrån den påverkan som ÅF Pöyry har på omvärlden inom respektive hållbarhetsfråga. Resultatet från väsentlighetsanalysen presenteras i illustrationen nedan. Avgränsningar för respektive hållbarhetsfråga beskrivs löpande i redovisningen. De väsentliga hållbarhetsfrågorna som omfattas av hållbarhetsredovisningen enligt GRI Standarder är:

- Hållbara lösningar
- God affärsetik
- Partneransvar
- Val av kund och projekt
- Egen klimatpåverkan
- Positiv arbetsmiljö
- Mångfald, jämställdhet och inkludering

Värdeskapande

I ÅF Pöyrys strategi är värdeskapande ett utpekat strategiskt område. Vårt värdeskapande och dess bidrag till samhället svarar upp mot de globala trenderna, tar tillvara på digitaliseringens möjligheter och möter klimatutmaningarna. Det sker genom våra leveranser av projekt, service samt tvärfunktionella paketerade lösningar, koncept och utvalda produkter. Läs mer om detta i avsnittet Affärsmodell på sidan 38.

Våra kunder – och omvärlden i stort – ställer allt högre krav på oss att agera etiskt och ansvarsfullt. Det framgår till exempel av de ökade krav som kunder ställer på oss i anbudsskedet samt vid upphandling av olika tjänster. ÅF Pöyry kan där gå betydligt längre än i de rena ansvarsfrågorna, genom att verka för att maximera hållbara värden i uppdragen för att skapa, utveckla och genomföra lösningar som bygger ett mer hållbart samhälle. Detta kopplar an till den väsentliga hållbarhetsfrågan hållbara lösningar. Genom ÅF Pöyrys uppdrag skapas värden som exempelvis energieffektivitet, förnybar energi, resurseffektivisering, säkra arbetsplatser, förbättrad hälsa och säkerhet, effektiviserade produktionsprocesser, cirkulära resursflöden, ökad tillgänglighet, säkra och inkluderande samhällen samt förbättrad luft- och vattenkvalitet. Dessa värden återspeglas i Agenda 2030 och FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling och sedan Agenda 2030 lanserades har ÅF Pöyry arbetat systematiskt för att förstå vår påverkan på målen med utgångspunkt i vår affär och erbjudandet samt som stöd i affärsutvecklingen.

ÅF Pöyrys viktigaste hållbarhetsfrågor enligt väsentlighetsanalysen



För att ta sig an de svåra utmaningar som vi står inför lyfter FN fram ett integrerat arbetssätt som centralt. Det innebär bland annat att förstå de globala målen inte bara som isolerade mål och riktlinjer, utan som ett sammanlänkat nät av hållbara lösningar – genom att bidra till ett av målen kan vi samtidigt skapa positiv förändring även inom andra områden. Det innebär samtidigt att ett positivt bidrag till ett av målen kan ha en negativ påverkan på ett annat mål. Därför krävs det ett holistiskt perspektiv, inte bara inom ramen för kund-uppdragen, men också i affärsutveckling och strategi samt utformning av partnerskap och samverkan med civilsamhället och det offentliga. ÅF Pöyrys medverkan i Business Swedens delegation till COP25 i Madrid är ett led i att öka vårt bidrag till en hållbar utveckling genom samverkan och partnerskap för att skala upp de nordiska erfarenheterna och genom det bidra till omställningen globalt.

Styrningen av hållbara lösningar sker även genom att definiera och konceptualisera strategins fem tillväxtfaktorer: Smarta städer och infrastruktur, framtida transportlösningar, industriell digitalisering, energimarknad i förändring samt övergång till bioekonomi. Läs mer om de fem tillväxtfaktorerna i avsnitt Starka drivkrafter på sidan 18. Strategin pekar även ut att utveckla tvärfunktionella lösningar och produkter som ett särskilt fokus – även det är ett led i att maximera vårt värdeskapande. ÅF Pöyry förvärvar bolag med kompetens inom design och arbetar systematiskt med design och innovation som nyckelkompetenser för hållbar utveckling. Våra uppdrags hållbarhetsprestanda är nämligen beroende av vad kunden definierar och beställer, och möjligheten att påverka tidigt i utvecklingsprocessen, redan i designfasen, är avgörande för att ÅF Pöyry ska kunna maximera goda värden och minimera negativ påverkan. Hållbarhetsfrågor har också integrerats i projektmodellen och det finns ett fortsatt fokus på kompetenshöjande aktiviteter för ökad hållbarhetsprestanda i våra uppdrag. Läs mer om styrningen av hållbara lösningar på sidan 39.

Ett av ÅF Pöyrys icke-finansiella mål är att utveckla ingenjörs- och designlösningar som bidrar till FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling. ÅF Pöyry har analyserat de 17 Globala målen respektive de 169 delmålen utifrån erbjudandet och affären och analysen visar att vi bidrar till alla de 17 Globala målen. Av de 169 delmålen har vi identifierat 52 som relevanta utifrån ÅF Pöyrys möjlighet till positiv påverkan. Läs mer om hur vi bidrar på sidan 16-17. Årligen genomförs en utvärdering av ett antal av delmålen, där samtliga medarbetare som varit uppdragsledare under föregående år ombeds utvärdera sitt största uppdrag sett till årlig omsättning. Resultatet används sedan för att förstå vårt bidrag samt för att vidareutveckla ÅF Pöyrys erbjudande och styrning inom hållbara lösningar.

Ekonomiskt värdeskapande

Genererat ekonomiskt värde, MSEK	2019	2018	2017
Nettoomsättning	19 792	13 975	12 658
Distribuerat ekonomiskt värde, MSEK			
Driftskostnader inkl. avskrivningar	-6 971	-4 875	-4 432
Anställdas löner och förmåner	-10 018	-6 593	-5 992
Inkomstskatt och arbetsgivaravgifter	-1 983	-1 656	-1 491
Utdelning	-560	-387	-350
Ränta på lån	-97	-56	-47
Ränta på pension	-1,5	-1,4	-1,7
Värde av samhällsinvestering ¹	-7,7	-9,9	-10,3
Kvarvarande ekonomiskt värde	154	397	334

¹ Enbart central sponsring och bidrag på grund av insamlingstekniska begränsningar.

Operational Excellence

ÅF Pöyrys strategi pekar ut det strategiska området Operational Excellence som vital för verksamhetens utveckling. Ett strategiskt fokus inom Operational Excellence är att skapa etiskt engagemang och åtagande, vilket återspeglar hållbarhetsfrågorna god affärsetik, val av kunder och projekt, partneransvar, leverantörsansvar samt

egen klimatpåverkan. Läs mer om det strategiska området Operational Excellence på sidan 40. Information om uppförandekoden, hållbarhetspolicy och visuellblåsarpolicy finns på webbplatsen, afry.com

Val av kunder och projekt

Genom att dels avstå från projekt och uppdrag som bidrar till otillbörlig påverkan på miljö, samhälle eller individ, dels minimera negativ påverkan och maximera positiv påverkan i de uppdrag som genomförs, blir ÅF Pöyrys totala påverkan stor såväl internt på ÅF Pöyry som externt i samhället. Styrning av den väsentliga hållbarhetsfrågan om val av kunder och projekt sker inom ramen för SRA-processen, se sidan 119.

God affärsetik

Den väsentliga hållbarhetsfrågan om god affärsetik omfattar våra etiska ställningstaganden inom områden som antikorrupktion och mänskliga rättigheter samt hur vi uppträder i relation till våra kunder, affärspartners, medarbetare och andra intressenter. Styrning av detta sker genom ÅF Pöyrys uppförandekod. Läs mer om uppförandekoden på sidan 118.

Antikorrupktion

ÅF Pöyry har kontor i över 40 länder och deltar i projekt i över 100 länder. Inom ÅF Pöyry råder nolltolerans mot korrupktion och andra former av konkurrenshämmande aktiviteter som bedrägeri vilket regleras i vår hållbarhetspolicy och uppförandekod samt ÅF Pöyrys antikorrupktionsramverk. Uppdrag med risker kopplade till korrupktion identifieras inom ramen för SRA-processen, läs mer på sidan 119. För att bedöma korrupktionsrisk använder vi bland annat Transparency Internationals korrupktionsindex i riskbedömningsarbetet. Inför uppdrag med särskild exponering för korrupktion utbildas alla konsulter som förväntas delta i uppdraget i antikorrupktionsfrågor, rådande lagstiftning och ÅF Pöyrys antikorrupktionsramverk. Under året har inga projektdeltagare genomgått denna utbildning då inga uppdrag initierats där behovet funnits. Nya medarbetare utbildas i antikorrupktion genom obligatoriska utbildningar och samtliga medlemmar i koncernledningen har utbildats i antikorrupktion, läs mer på sidan 119.

Via visuellblåsarfunktionen rapporterades inga korrupktionsfall under året. Under 2018 förekom ÅF Pöyry i en korrupktionsutredning i Brasilien avseende projekt som kontrakterades under 2010–2012. Läs mer i riskavsnittet på sid 61 om hantering av korrupktionsrisker samt i tvisteavsnittet på sidan 110.

Mänskliga rättigheter

ÅF Pöyry ska värna om de mänskliga rättigheterna och vi tillämpar FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter vilket regleras i vår hållbarhetspolicy och uppförandekod. Risken för brott mot mänskliga rättigheter inom ramen för vår egen verksamhet är relativt liten. Frågan är främst aktuell för vissa typer av uppdrag och då framför allt vattenkrafts- och gruvprojekt som ofta innebär förflyttning av människor samt påverkan på tillgång till mark och vatten. För ÅF Pöyry är det viktigt i dessa fall att internationella riktlinjer för folkomflyttning följs. I den mån vi kan påverka förordar vi Equator Principles och IFC Performance Standards. När tillämpligt används resultatet från genomförd Environmental and Social Impact Assessment (ESIA) som grund vid projektplanering. Uppdrag med risker kopplade till mänskliga rättigheter identifieras inom ramen för SRA-processen, läs mer på sidan 119. Utbildning inom mänskliga rättigheter sker löpande och alla nya medarbetare utbildas genom obligatoriska utbildningar, läs mer på sidan 119.

Under 2019 gjordes inga anmälningar om brott mot mänskliga rättigheter via visuellblåsarfunktionen. Läs mer i riskavsnittet på sidan 61 om risker kopplade till mänskliga rättigheter.

Partneransvar

ÅF Pöyry tar ett aktivt partneransvar vilket positivt påverkar de branscher och sammanhang där vi verkar. Partneransvar har även identifierats som en väsentlig hållbarhetsfråga. Styrningen av partneransvaret sker genom ÅF Pöyrys kriterier för affärspartner som bygger på Global Compacts tio principer. För den del av verksamheten

som tidigare var Pöyry tillämpas uppförandekoden. Chefer utbildas kontinuerligt för att säkra att processer följs avseende hur partnererna ska hanteras. Det hjälper oss att säkerställa att partnererna respekterar och lever upp till våra kriterier. ÅF Pöyry tvekar inte att avbryta ett samarbete om brott mot kriterierna upptäcks.

ÅF Pöyrys partnerskap kan delas in i partnerskap i konsortium och underkonsulter. Inför partnerskap i konsortium görs en screening enligt kraven i ÅF Pöyrys kriterier för affärspartner för tidigare ÅF respektive uppförandekoden för tidigare Pöyry. Uppförandekoden ingår i partneravtal som tillämpas för underkonsulter och partnerskap i konsortium i tidigare Pöyry. Underkonsulter från partner-nätverket anlitas genom partneravtal där ÅF Pöyrys kriterier för affärspartner ingår. Underkonsulterna förbinder sig att efterleva kriterierna genom att signera avtalet. Idag finns cirka 26 800 underkonsulter i ÅF Pöyrys partner nätverk, där cirka 1 400 är i uppdrag. Under 2019 stod nätverket för cirka 10 procent av ÅF Pöyrys omsättning. Samtliga av ÅF Pöyrys aktiva underkonsulter i partner-nätverket signerar partneravtalet.

Leverantörsansvar

ÅF Pöyrys kriterier för affärspartner tillämpas även vid upphandlingar och inköp för den del av verksamheten som tidigare var ÅF. För tidigare Pöyry gäller riktlinjer för projektinköp enligt manualen Pöyry Project Management Guidelines. Utvärdering och val av leverantörer ska göras utifrån en sammanvägd bedömning av miljö- och klimatpåverkan, kvalitet och kostnader.

Som tjänsteleverantör av ingenjör- och designlösningar utgör merparten av våra inköp av kontorsutrustning, Facility Management-tjänster, IT-utrustning, licenser och resor. Vi får leveranser från ett 30-tal prioriterade ramavtalsleverantörer av exempelvis energi, resor, hotell, företagshälsövård och arbetskläder. Under 2019 uppgick inköpssumman till omkring 2 400 MSEK. ÅF Pöyrys största leverantörer finns i Sverige, däribland Microsoft, Tieto och Telia. ÅF Pöyry har ramavtal med de största leverantörerna och dessa svarar för över 70 procent av den totala inköpssumman.

Vissa projekt innefattar även inköp av utrustning, material och tjänster. För att stödja dessa projektinköp implementerade ÅF Pöyry under året ett nytt inköpssystem i division Industrial & Digital Solutions. Inköpssystemet kommer att förbättra uppföljning, koordinering och styrning av projektinköpen.

Klimat och miljö

ÅF Pöyry har ett certifierat miljöledningssystem enligt ISO 14001 som säkrar ett systematiskt miljöarbete. Styrning av miljöarbetet täcks in av vår hållbarhetspolicy. Egen klimatpåverkan har identifierats som en väsentlig hållbarhetsfråga och handlar om att minska vår klimatpåverkan som främst kommer från koldioxidutsläpp från tjänsteresor och energianvändning i kontorslokaler. Ett av ÅF Pöyrys icke-finansiella mål är att halvera koldioxidutsläppen per medarbetare till 2030 med 2016 som basår (1 347 kg CO₂/medarbetare). ÅF Pöyrys utsläpp av koldioxid beräknas årligen och rapporteras även in till Carbon Disclosure Project (CDP) där vi får betyg B i kategorin Climate Change.

I och med förvärvet av Pöyry minskar jämförbarheten för 2019 med tidigare år. Det som redovisas för tidigare år är utsläppen för den del av verksamheten som tidigare var ÅF. För 2019 års siffror har utsläppen för tidigare Pöyry tagits med för hela verksamhetsåret. Som en del av metodutvecklingen har urvalsgruppen för antal anställda justerats för att bättre representera organisationen.

Under 2019 uppgick ÅF Pöyrys beräknade utsläpp till 21 491 ton CO₂, jämfört med 13 556 ton föregående år för tidigare ÅF. Utsläppen per medarbetare uppgick till 1 315 kg CO₂, vilket är i paritet med föregående år och cirka 2 procent lägre än basåret 2016. De ökade totala utsläppen under året förklaras av att ÅF och Pöyry har gått samman och bildat en betydligt större koncern. Utsläppen per medarbetare för tjänsteresor med flyg (Scope 3) ökar något vilket förklaras av koncernens mer internationella karaktär. Den del av verksamheten som tidigare var Pöyry har också en större andel projekt och uppdrag som kräver resor till och från kundens anläggningar samt konstruktionssiter. Under 2020 ska ÅF Pöyrys

arbete med egen klimatpåverkan genomlysas med syfte att bättre anpassa mål och styrning utifrån bolagets numera starkare internationella karaktär samt för att få bättre genomslag för utsläppsminskande aktiviteter. Läs mer om egen klimatpåverkan på sid 41.

Utsläpp av växthusgaser

Scope (ton CO ₂)	2019	2018	2017
Scope 1 (tjänsteresor, egna bilresor)	7 842	5 503	5 407
Scope 2 (energiförbrukning kontor)	3 835	1 987	2 151
Scope 3 (tjänsteresor, övriga)	9 814	6 065	4 320
Totalt	21 491	13 556	11 878

Utsläpp av växthusgaser per medarbetare

Växthusgasutsläpp (Scope 1 – Scope 3) per medarbetare för ÅF Pöyrys hemmamarknader (kg CO ₂ /medarbetare) ^{1,2}	2019	2018	2017
Sverige	791	990	1 002
Finland	1 982	3 145	3 322
Schweiz	1 839	3 387	3 872
Norge	1 831	1 465	1 220
Danmark	1 391	1 309	667
ÅF Pöyry totalt	1 315	1 324	1 285

ÅF Pöyrys mål är att halvera koldioxidutsläppen per medarbetare till 2030 med 2016 som basår (1 347 kg CO₂/medarbetare)

¹ Baserat på alla anställningsformer.

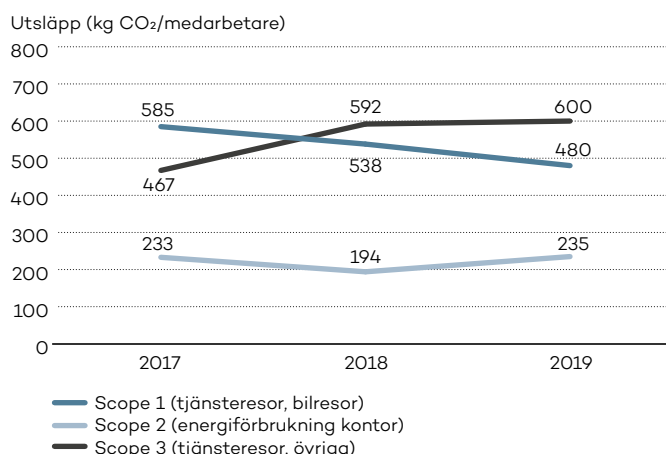
² Siffror för andra länder än Sverige och Finland samt för Finland år 2018 och 2017 ska läsas med försiktighet pga osäker datakvalitet. Jämförbarheten mellan åren är begränsad på grund av organisationsförändringar samt metodutveckling.

Utsläpp av växthusgaser per medarbetare och division för bil- och flygresor 2019

Scope 1 (tjänsteresor, egna bilresor) och Scope 3 (tjänsteresor, övriga) per medarbetare ¹ (kg CO ₂ /medarbetare)	Scope 1	Scope 3
Infrastructure	437	569
Industrial & Digital Solutions	504	266
Process Industries	353	794
Energy	470	629
Management Consulting	1 794	978
Koncerngemensamt	611	1 790
ÅF Pöyry totalt	480	600

¹ Baserat på alla anställningsformer.

Utsläpp av växthusgaser per medarbetare



Utsläpp av koldioxid från tjänsteresor

Tjänsteresornas utsläpp av koldioxid står för en stor del av ÅF Pöyrys totala utsläpp då koncernen är en stor organisation med medarbetare som har uppdrag över hela världen. För att minska utsläppen från tjänsteresor finns en resepolicy och en fordonspolicy. Fordonspolicyen uppdaterades under 2018 med målet att övergå till en fossilfri, säker, ren och tyst fordonsflotta till år 2027. Det innebär att utsläppsgränsen ska minska med 13 gram CO₂ i genomsnitt per år med starten 120 gram CO₂ 2019. En utmaning för ÅF Pöry är att ju mer verksamheten expanderar, desto mer ökar resandet. Vi verkar för att öka användningen av tekniska kommunikationslösningar där det är möjligt, istället för att fysiskt resa till möten. Utöver detta genomförs lokala initiativ beroende på lokala förutsättningar och behov. Exempel på detta är låncyklar och eldrivna behovsbilar samt kollektivkort för utlåning vid tjänsteresor.

Beräkningarna visar att under 2019 minskar utsläppen från tjänsteresor per medarbetare med cirka 20 procent för den svenska delen av verksamheten jämfört med föregående år. För hela koncernen minskade utsläppen per medarbetare från tjänsteresor med knappt 5 procent. Utsläppen per medarbetare från tjänsteresor med bil minskade med ungefär 10 procent medan utsläppen från tjänsteresor med flyg ökade med 1 procent.

Energianvändning i kontorslokaler

Även energianvändningen i ÅF Pöyrys kontorslokaler medför koldioxidutsläpp. Där ÅF Pöry styr över val av elleverantör används sedan fem år ett centralt upphandlat elavtal med enbart förnybara energikällor (enligt definitionen i EU-direktivet 2009/28/EG) för de kontor i Sverige som tidigare var ÅF. Avtalet omfattar idag uppskattningsvis 50 procent av ÅF Pöyrys totala kontorsyta i Sverige. Vi följer upp och mäter energianvändning i ytterligare sex länder, det vill säga att dataunderlaget täcker sammantaget de sju länder där majoriteten av ÅF Pöyrys medarbetare är stationerade. Verkligen energianvändning för kontorslokaler i övriga länder mäts inte i nuläget. Energianvändningen för kontoren i dessa länder beräknas istället baserat på en schablon som baseras på data för övriga länder utanför Sverige och Finland.

För den svenska delen av verksamheten minskade utsläppen från energianvändningen per medarbetare med närmare 20 procent medan motsvarande siffra för övriga länder var en minskning med 10 procent. För hela koncernen ökade utsläppen från energianvändningen per medarbetare med cirka 20 procent. Detta kan förklaras av att vi nu har en betydligt större andel medarbetare utanför Norden och att de genomsnittliga utsläppen i dessa länder är högre.

Beräkningsmetoder för växthusgasutsläpp

Beräkningarna av ÅF Pöyrys växthusgasutsläpp sker enligt GHG-protokollets riktlinjer. ÅF Pöyrys utsläpp enligt Scope 1 avser direkta utsläpp av växthusgaser som genereras från våra tjänsteresor med bilar som körs av anställda i tjänst: privatägda bilar, konto-, behovs- och servicebilar samt hyr- och poolbilar. Data samlas in från de sju länderna som har flest medarbetare: Sverige, Finland, Schweiz, Norge, Brasilien, Tyskland och Danmark. Den svenska verksamhetens konto-, behovs- och servicebilar baseras på beräknade, detaljerade utsläppsdata per bil från ÅF Pöyrys leverantör av biladministrativa tjänster. För hyr- och poolbilar levereras utsläppsdata från reseleverantörerna kompletterad med data från ÅF Pöyrys ekonomisystem för utlägg för hyr- och poolbilar. För privatägda bilar används Naturvårdsverkets emissionsfaktorer (0,112–0,172 kg CO₂/km beroende på fordonstyp). För den finska verksamheten används data för körda kilometer från ekonomisystemet och samt från hyrbilsleverantören tillsammans med Naturvårdsverkets emissionsfaktor för generell personbil i Finland (0,17 kg CO₂/km). Data från övriga mätta verksamheter inhämtas i form av körda kilometer i enkätsvår från den administrativa funktionen i respektive land, där Naturvårdsverkets schabloner för beräkning av växthusgasutsläpp används. De sammanställda uppgifterna används sedan som underlag för uppskattning av ÅF Pöyrys totala utsläpp, inklusive kontor och länder från vilka data inte har samlats in.

ÅF Pöyrys utsläpp enligt Scope 2 avser indirekta utsläpp av växthusgaser som genereras från vår energianvändning, inklusive inköpt verksamhets- och fastighetsel i kontor samt värme och kyla. Energidata samlas in från de sju största länderna sett till antalet medarbetare. De sammanställda uppgifterna används sedan som underlag för uppskattning av de totala utsläppen från ÅF Pöry, inklusive de kontor och länder från vilka data inte har samlats in. För beräkning av de energirelaterade utsläppen har "Market-based method" använts, vilket innebär att beräkningarna tar hänsyn till om den inköpta elen är ursprungsmärkt eller inte. För elanvändning i Sverige och Finland används emissionsfaktor för ursprungsgarantier där sådana köps (0 g CO₂/kWh), annars används residualmix (250,76 g CO₂/kWh för 2019). För andra nordiska länder används nordisk elmix (50 g CO₂/kWh). För länder utanför Norden används europeisk elmix (432 g CO₂/kWh). I de fall där fjärrvärme används i Sverige beräknas utsläppen från den lokala produktionsmixen. För kontor i Finland, Norge och Danmark, som använder fjärrvärme, antas samma utsläpp som från den genomsnittliga svenska fjärrvärmeproduktionen. Kontor utanför Norden antas värmas upp med el.

ÅF Pöyrys beräknade utsläpp enligt Scope 3 avser övriga indirekta utsläpp av växthusgaser och omfattar våra tjänsteresor med flyg. Det finns också en viss påverkan från förbrukningsmaterial, men eftersom de avser en marginell del av vår totala påverkan och datainsamlingen kräver en avsevärd mängd resurser, prioriteras den mest betydande källan för Scope 3-utsläpp, det vill säga tjänsteresor med flyg. Utsläppsdata som rör flygtransporter för Sverige och Finland inhämtas från anlitad resebyrå kompletterad med data från ÅF Pöyrys ekonomisystem för utlägg för flygbiljetter. För kontor utanför Sverige och Finland beräknas utsläppen från flygresorna med utgångspunkt i resta kilometer där data finns. Utsläpp per flugen kilometer antas vara samma som genomsnittet för resorna bokade via resebyrå i respektive land. Flygdata samlas in från de sju största länderna sett till antalet medarbetare. De sammanställda uppgifterna används sedan som underlag för uppskattning av de totala utsläppen från ÅF Pöry, inklusive de kontor och länder från vilka data inte har samlats in. Strukturen i befintliga system gör att uppgifterna från andra länder än Sverige och Finland är av osäker kvalitet. Använda emissionsfaktorer för flyg baseras på schabloner från NTM, Nätverket för transport och miljö. Flygutsläppen är ej justerade för höghöjds effekter med RFI-faktor.

Skattepolicy

ÅF Pöry följer OECD:s riktlinjer för multinationella företag samt gällande lagar och regleringar i de länder där vi är verksamma. ÅF Pöry betalar den skatt som koncernen är lagligt skyldig att betala och i rätt jurisdiktion, och där det finns en tydligt implementerad praxis kopplad till den socioekonomiska avsikten med skattelagar och regleringar ska denna praxis följas. I fallet att ett fel eller avvikelser uppmärksammas ska detta omedelbart meddelas till relevanta myndigheter.

Attraktiv arbetsgivare

ÅF Pöyrys medarbetare är vår största tillgång. Att attrahera och behålla talanger är avgörande för att utvecklas i linje med vår vision och strategi. Därför är detta ett tydligt prioriterat område i ÅF Pöyrys strategi. Läs mer om hur ÅF Pöry arbetar inom detta strategiska område på sidan 43–45.

Arbetsmiljö, hälsa och säkerhet

För att vara en attraktiv arbetsgivare strävar ÅF Pöry efter en god, hälsosam och säker arbetsmiljö för alla medarbetare, vilket omfattar den väsentliga hållbarhetsfrågan om positiv arbetsmiljö. För ledning, medarbetare, kunder, partner och andra intressenter är detta också viktigt, då en god arbetsmiljö för ÅF Pöyrys medarbetare säkrar hållbara resultat och långsiktiga relationer.

Styrningen för att säkerställa en god arbetsmiljö hanteras på flera plan inom ÅF Pöry. Koncernen har policyer för arbetsmiljö. Arbetsmiljöansvaret delegeras enligt tydliga rutiner och det finns tydliga riktlinjer inom olika delar av arbetsmiljöområdet, såsom



exempelvis riktlinjer för rehabilitering och proaktivt hälsoarbete och policy för att motverka trakasserier. ÅF Pöyry har ledningssystem som är certifierade enligt OHSAS 18001 Arbetsmiljö och övergång till nya ISO 45001 Arbetsmiljö är planerad under 2020. Delar av verksamheten har redan gått över till ISO 45001. Årliga interna revisioner genomförs av koncernens rutiner och processer inom arbetsmiljöområdet för att förebygga arbetsmiljörisiker på bästa sätt. Även externa revisioner genomförs för att säkerställa efterlevnad samt belysa eventuella brister och oklarheter för att ständigt förbättra arbetet inom arbetsmiljöområdet.

ÅF Pöyry samarbetar med kunden för att säkerställa en god och säker arbetsmiljö för konsulterna ute hos kunden. ÅF Pöyry ställer krav på att kunderna ska följa gällande arbetsmiljöregler för konsulterna som anlitas. Det finns anställda som inom ramen för uppdrag hos kund utför arbete på riskfyllda arbetsplatser. Samtliga dessa utbildas därför i säkerhet och arbetsmiljökrav, utifrån de krav som finns på de olika arbetsplatser där ÅF Pöyry verkar.

Det finns lokala rutiner i varje land där ÅF Pöyry är verksam för att rapportera arbetsrelaterade risker, olyckor och sjukdomar. Dessa följs upp och anmäls i enlighet med nationella lagkrav. Inom ÅF Pöyry finns rutiner för kommunikation och utvärdering av den fysiska och psykiska arbetsmiljön.

Statistik gällande sjukfrånvaro analyseras månadsvis på ledningsnivå. Vid behov tas handlingsplaner fram som noggrant följs upp. Den totala sjukfrånvaron i Sverige ökade något under 2019, till 2,76 procent jämfört med 2,66 procent under 2018. I maj 2019 togs ett incidentrapporteringsystem i bruk i ÅF Pöyrys svenska verksamhet. Efter förvärvet av Pöyry finns än så länge inte en samordnad uppföljning av antalet rapporterade arbetsmiljörelaterade olyckor och incidenter. Detta följs för närvarande upp i respektive land där ÅF Pöyry är verksam samt i den division där olyckan eller tillbudet skett.

I utfallet för 2019 skedde en ökning av antalet anmälda tillbud och olycksfall vilket kan förklaras av det nya och förbättrade systemstödet för incidentrapportering samt det ökade fokus som nu finns kring arbetsmiljö och incidentrapportering.

Hälsa och säkerhet

	2019	2018
Sjukfrånvaro totalt, Sverige¹	2,76 %	2,66 %
Anmälda arbetsolyckor, Sverige ²	53	21
Anmälda arbetsolyckor med allvarlig konsekvens, Sverige ³	8	1
Anmälda arbetssjukdomar, Sverige	2	0
Anmälda färdolycksfall, Sverige	51	20
Anmälda tillbud, Sverige	44	18
Antal dödsolyckor	0	0

¹ Statistik gällande sjukfrånvaro analyseras månadsvis på ledningsnivå, vid behov tas handlingsplaner fram som noggrant följs upp.

² ÅF Pöyry-anställda och underkonsulter som inom ramen för uppdrag hos kund utför arbete på riskfyllda arbetsplatser i Sverige. Inkluderar även mindre olyckor.

³ Olyckor som anmälts till Arbetsmiljöverket.

⁴ I dagsläget har vi inte information om vilka olyckor som lett till sjukfrånvaro.

Mångfald, jämställdhet och inkludering

ÅF Pöyry strävar efter ökad mångfald och jämnare könsfördelning för att få bästa kompetens, säkra långsiktig tillväxt och lönsamhet samt för att skapa en god arbetsmiljö och högpresterande team. Läs mer om den väsentliga hållbarhetsfrågan mångfald, jämställdhet och inkludering på sidan 43.

Inga former av trakasserier accepteras inom ÅF Pöyry och det råder nolltolerans mot diskriminering precis som mot andra brott mot mänskliga rättigheter. Alla medarbetare ska känna till detta och eventuellt drabbade ska veta vart de kan vända sig för utredning och hjälp. ÅF Pöyrys likabehandlingspolicy, uppförandekod, rutiner samt riktlinjer adresserar trakasserier och kränkande särbehand-

ling. Grundläggande är att ÅF Pöyrys policy om likabehandling och mångfald ska följas och att trakasserier inte tolereras i någon form.

Inom ÅF Pöyry hanteras olämpligt beteende, trakasserier och diskriminering av de lokala enheternas HR-ansvariga och ansvariga chefer samt i enlighet med nationell lagstiftning. De åtgärder som är nödvändiga enligt lag och enligt ÅF Pöyrys policy vidtas lokalt. Dessa ärenden följs ej upp på koncernnivå. Under 2019 rapporterades det inte in några ärenden med koppling till olämpligt beteende via visselblåsarfunktionen.

Frågan om diskriminering följs upp på koncernnivå genom ÅF Pöyrys medarbetarundersökning och åtgärder vidtas där så behövs. Under 2019 genomfördes ingen fullskalig medarbetarundersökning och nästa medarbetarundersökning kommer att göras 2020. Inom ramen för medarbetarundersökningen 2018 angav 207 medarbetare att de under den senaste 12-månadersperioden blivit utsatta för antingen mobbing, diskriminering eller sexuella trakasserier. 94 medarbetare angav att de känt sig diskriminerade, vilket utgör 1,2 procent av de 7 834 svarande. Det var en markant minskning jämfört med medarbetarundersökning för 2017, då siffran var 2,8 procent av de 7 023 svarande.

Ansaret för att följa upp resultatet från medarbetarundersökningen ligger hos varje divisions HR-ansvarig, som förses med resultatet för sin division. Resultatet visar på de delar av verksamheten där särskilt fokus behöver riktas. Möjligheten att hantera frågan om diskriminering är dock begränsad till den information som medarbetaren har uppgett i medarbetarundersökningen.

Arbetsvillkor och kompetensutveckling

I policyn för likabehandling anges att ÅF Pöyry ska verka för likabehandling i arbetet genom att anställningsvillkoren tillämpas lika för alla medarbetare. ÅF Pöyry strävar efter att vara och uppfattas som en god arbetsgivare med attraktiva anställningsvillkor, för att attrahera de bästa talangerna och behålla engagerade medarbetare.

Totalt 10 631 anställda (varav 8 435 i Sverige) omfattades av kollektivavtal vid årsskiftet. Det motsvarar 65 procent av samtliga anställda. I verksamheten som helhet är anställningsvillkoren konkurrenskraftiga på den lokala marknaden och följer lokala regleringar. Årligen hålls minst ett utvecklingsamtal med individuella utvecklingsplaner med medarbetarna. För 2019 redovisas inte andel medarbetare som haft utvecklingsamtal på grund av det pågående integrationsarbetet av HR-systemen.

Anställda per sysselsättningsgrad och kön

	Kvinnor	Män	Totalt
Deltidsanställda	645	827	1 472
Heltidsanställda	3 242	9 502	12 744
Totalt	3 887	10 329	14 216

Tillsvidareanställda.

Exklusive anställda där data om kön ej registreras (127 anställda) på grund av lokal lagstiftning.

Kompetensutveckling

Antal utbildningstimmar/anställd	2019	2018	2017
Utbildningstimmar	544 835	302 921	291 638
Genomsnittligt antal anställda	15 527	10 037	9 292
Totalt antal utbildningstimmar/anställd	35,1	30,2	31,3

Tillsvidareanställda.

Köns- och åldersfördelning

Fördelning i %	2019 ¹					2018				
	Kvinnor	Män	Ålder <30	30-50	>50	Kvinnor	Män	Ålder <30	30-50	>50
Styrelse ²	33,3	66,7	0,0	11,1	88,9	37,5	62,5	0,0	0,0	100,0
Koncernledning	40,0	60,0	0,0	50,0	50,0	22,2	77,8	0,0	44,4	55,6
Chefer	20,5	79,5	0,9	67,7	31,4	21,0	79,0	1,5	65,7	32,8
Konsulter	25,0	75,0	18,5	58,6	22,9	24,7	75,3	20,7	56,8	22,5
Administrativ personal	72,1	27,9	10,5	55,6	33,9	73,7	26,3	16,0	50,8	33,2
Totalt	27,3	72,7	16,0	59,4	24,6	26,2	73,8	18,1	57,6	24,2

Tillsvidareanställda.

¹ Exklusive anställda där data om kön (127 anställda) eller ålder (211 anställda) ej registreras pga lokal lagstiftning.

² Exklusive arbetstagarrepresentanter. Andel kvinnor i styrelsen inklusive ordinarie arbetstagarrepresentanter är 27,3 procent för 2019 respektive 30,0 procent för 2018.

Antal anställda per anställningsform, kön och på våra största marknadsdelar

ÅF Pöyry största marknader	Tillsvidareanställning			Andra tidsbegränsade			Alla anställningsformer		
	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Totalt
Sverige	2 068	5 616	7 684	180	571	751	2 248	6 187	8 435
Finland	494	1 177	1 671	49	169	218	543	1 346	1 889
Schweiz	216	692	908	24	69	93	240	761	1 001
Norge	264	649	913	2	12	14	266	661	927
Danmark	130	407	537	2	2	4	132	409	541
Övriga	715	1 788	2 503	172	739	911	887	2 527	3 414
Totalt	3 887	10 329	14 216	429	1 562	1 991	4 316	11 891	16 207

Exklusive anställda där data om kön ej registreras (141 anställda) på grund av lokal lagstiftning. Totalt antal anställda är 16 348.

Åldersfördelning

Åldersfördelning i %	2019 ¹		2018		2017	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
-29	6,1	11,8	6,6	13,0	5,6	12,2
30-39	9,0	22,6	9,0	22,6	9,2	23,7
40-49	6,2	16,7	6,3	17,1	6,1	18,6
50-59	4,0	13,8	3,4	13,7	3,3	14,7
60-	1,3	8,5	0,9	7,4	0,9	5,5
Totalt	26,6	73,4	26,1	73,9	25,1	74,9

Alla anställningsformer.

¹ Exklusive anställda där data om kön (141 anställda) eller ålder (238 anställda) ej registreras på grund av lokal lagstiftning.

Andel kvinnor per division

	2019			
	Konsulter	Chefer	Administrativ personal	Totalt
Infrastructure	30,8	19,5	81,0	31,1
Industrial & Digital Solutions	21,4	22,5	82,1	23,3
Process Industries	19,2	15,3	86,9	20,3
Energy	15,4	17,2	62,2	19,2
Management Consulting	29,3	17,6	88,9	30,7
ÅF Pöyry AB	47,6	44,6	63,0	58,7
Totalt	24,2	20,5	71,0	26,6

Alla anställningsformer.

Exklusive anställda där data om kön ej registreras (141 anställda) på grund av lokal lagstiftning.

Personalomsättning

	2019	
	Antal	Procent
Sverige	1 295	15,3
Finland	167	9,0
Schweiz	92	9,1
Norge	119	13,2
Danmark	56	9,8
Övriga	290	8,4
Totalt	2 019	12,4

Tillsvidareanställda.

Nyanställning

	2019			
	Kvinnor		Män	
	Antal	Procent	Antal	Procent
Sverige	480	30,9	1 071	69,1
Finland	47	23,6	152	76,4
Schweiz	37	23,3	122	76,7
Norge	59	30,4	135	69,6
Danmark	23	30,7	52	69,3
Övriga	158	26,5	438	73,5
Totalt	804	29,0	1 970	71,0

Tillsvidareanställda.

Exklusive anställda där data om kön ej registreras (50 anställda) på grund av lokal lagstiftning.

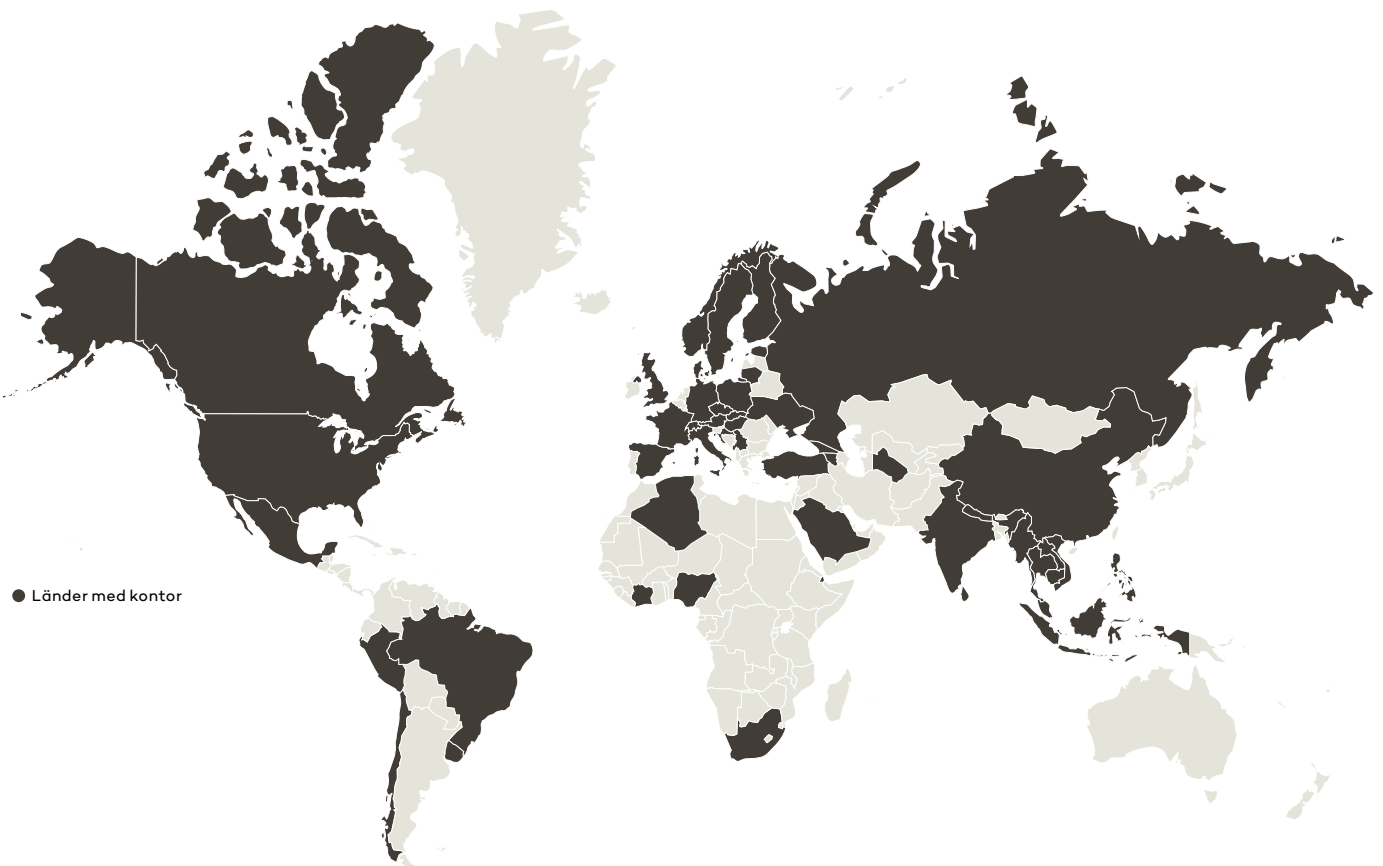


Strategiska partnerskap och samhällsengagemang

ÅF Pöyry är aktiva och medlemmar i en rad olika initiativ och strategiska partnerskap för att omvärldsbevaka, påverka och driva hållbar utveckling. ÅF Pöyrys viktigaste engagemang under 2019 var följande:

- Gapminder: Mot slutet av 2019 påbörjades ett samarbete för att identifiera kunskapsluckor inom olika områden samt för att verka för kunskapsförhöjning om vår tids stora utmaningar.
- Limeblue: Genom ett samarbete med Limeblue Impact erbjuds ÅF Pöyrys medarbetare med ledig kapacitet att bidra med sin specialistkunskap till sociala entreprenörer.
- Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA): Samarbetade med IVA kring framtidens energilösningar, Teknisksprånget som bereder praktikplatser till unga gymnasister samt Jobbsprånget som förmedlar praktikplatser till nyanlända med ingenjörsutbildning.
- Gröna Städer: Medlem i affärsnätverket Gröna Städer som bedriver verksamhet inom tre områden: intresse och påverkan, mötesplats för nya möjligheter samt råd och stöd.

Länder där ÅF Pöyry har kontor, 2019



GRI-index

Denna redovisning är upprättad enligt Global Reporting Initiative (GRI) Standarder, nivå Core. GRI-indexet nedan listar de GRI Standarder som använts, samtliga med publiceringsår och senaste uppdatering 2016, samt redovisade generella och specifika upplysningar.

GENERELLA UPPLYSNINGAR

GRI-STANDARD	UPPLYSNING	BESKRIVNING	SIDHÄNVISNING	KOMMENTARER
	ORGANISATIONSPROFIL			
	102-1	Organisationens namn	131	
	102-2	Viktiga varumärken, produkter och tjänster	Omslagets flik, 1, 3, 15, 26–28, 30–31, 34, 37	
	102-3	Lokalisering av huvudkontor	131	
	102-4	Länder där organisationen är verksam	3, 126	
	102-5	Ägarstruktur och företagsform	51, 131	
	102-6	Marknader där organisationen är verksam	3, 126	
	102-7	Organisationens storlek	2–3, 65–66	
	102-8	Personalstyrka	181, 124–125	
	102-9	Leverantörskedja	15, 119, 121–122	
	102-10	Väsentliga förändringar i organisationen under redovisningsperioden	2–3, 34, 118	
	102-11	Tillämpning av försiktighetsprincipen	61	
	102-12	Stadgar, principer och initiativ som organisationen följer	118	
	102-13	Medlemskap i organisationer	126	
	STRATEGI			
	102-14	VD-ord	4–5	
	ETIK OCH INTREGRITET			
	102-16	Organisationens värderingar, principer, standarder och uppförandekod	13, 43, 45, 118–119, 121	
	STYRNING			
	102-18	Styrningsstruktur	118, 131	
	INTRESSENTDIALOG			
	102-40	Intressentgrupper	119–120	
	102-41	Andel anställda som omfattas av kollektivavtal	124	
	102-42	Identifiering och urval av intressentgrupper	119–120	
	102-43	Intressentdialog	119–120	
	102-44	Viktiga frågor för intressenterna	119–120	
	REDOVISNINGSPROFIL			
	102-45	Enheter som omfattas av redovisningen	104–107, 118	
	102-46	Process för att identifiera innehåll och avgränsningar för redovisningen	120	
	102-47	Lista över identifierade väsentliga aspekter	120	
	102-48	Förklaring till korrigeringar från tidigare redovisningar	118	
	102-49	Väsentliga förändringar i omfattning, avgränsningar eller mätmetoder jämfört med tidigare års redovisningar	118	
	102-50	Redovisningsperiod	118	
	102-51	Senaste redovisningen	118	
	102-52	Redovisningscykel	118	
	102-53	Kontaktperson för redovisningen	118	
	102-54	Uttalande om att redovisningen följer GRI standarder	118	
	102-55	GRI-index	127–128	
	102-56	Externt bestyrkande	129	

GRI 102:
General
Disclosures
2016



VÄSENTLIGA HÅLLBARHETSFRÅGOR

GRI-STANDARD	UPPLYSNING	BESKRIVNING	SIDHÄNVISNING	KOMMENTARER OCH EV. AVSTEG
HÅLLBARA LÖSNINGAR				
GRI 103: Management approach 2016	103-1, 103-2, 103-3	Avgränsning, styrning och utvärdering	7, 18–22, 38–39, 118–119, 120–121, 134	
	Företagsspecifik upplysning	Positivt bidrag till FN:s globala mål genom våra uppdrag	16–22, 120–121	
GOD AFFÄRSETIK, PARTNERANSVAR OCH VAL AV KUNDER OCH PROJEKT				
GRI 103: Management approach 2016	103-1, 103-2, 103-3	Avgränsning, styrning och utvärdering	7, 40–41, 59, 61, 118–122, 134	
GRI 205: Anti-corruption	205-1	Andel och antal affärsenheter som analyserats avseende antikorrupktion	61, 119, 121	Ej redovisat per region.
	205-2	Kommunikation och utbildning i policyer avseende antikorrupktion	119–121	
	205-3	Antal fall av korrupktion	121	
GRI 412: Human rights assessment 2016	412-1	Projekt som granskats med avseende på mänskliga rättigheter	119, 121	Ej redovisat per region.
EGEN KLIMATPÅVERKAN				
GRI 103: Management approach 2016	103-1, 103-2, 103-3	Avgränsning, styrning och utvärdering	7, 41, 61, 118–120, 122–123, 134	
GRI 305: Emissions	305-1	Direkta växthusgasutsläpp (Scope 1)	122–123	
	305-2	Indirekt växthusgasutsläpp (Scope 2)	122–123	
	305-3	Övriga indirekta växthusgasutsläpp (Scope 3)	122–123	
	305-4	Växthusgasutsläppsintensitet	123	
POSITIV ARBETSMILJÖ				
GRI 103: Management approach 2016	103-1, 103-2, 103-3	Avgränsning, styrning och utvärdering	7, 43–44, 60, 118–120, 123, 134	
GRI 401: Employment 2016	401-1	Nyanställda och personalomsättning	44, 125	Nyanställda och personalomsättning ej redovisat per ålder och personalomsättning ej redovisat per kön p g a insamlings-tekniska begränsningar föränledda av pågående integrationsarbete.
GRI 403: Occupational health and safety 2016	403-2	Omfattning och typ av arbetsrelaterade skador, olyckor samt sjukfrånvaro	44, 123–124	Ej redovisat per region och kön p g a insamlings-tekniska begränsningar föränledda av pågående integrationsarbete.
GRI 404: Training and education 2016	404-1	Utbildningstimmar per år per anställd	124	Ej redovisat per kön och personalkategori p g a insamlings-tekniska begränsningar föränledda av pågående integrationsarbete.
	404-3	Andel anställda som får regelbunden utvärdering av sin prestation och karriärutveckling	124	Ej redovisat p g a insamlings-tekniska begränsningar föränledda av pågående integrationsarbete.
MÅNGFALD, JÄMSTÄLLDHET OCH INKLUDERING				
GRI 103: Management approach 2016	103-1, 103-2, 103-3	Avgränsning, styrning och utvärdering	7, 43–44, 118–120, 124, 134	
GRI 405: Diversity and equal opportunity 2016	405-1	Mångfald inom styrelse, ledning och bland anställda	125	
GRI 406: Non-discrimination 2016	406-1	Antal fall av diskriminering och hantering av dessa	124	
ÖVRIGA UPPLYSNINGAR				
GRI 103: Management approach 2016	103-1, 103-2, 103-3	Avgränsning, styrning och utvärdering	131–134	
GRI 201: Economic performance 2016	201-1	Skapat och levererat direkt ekonomiskt värde	121	

Revisionsuttalande

Revisors rapport över översiktlig granskning av ÅF Pöyry ABs hållbarhetsredovisning samt yttrande avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten.

Till ÅF Pöyry AB, org. nr 556120-6474

Inledning

Vi har fått i uppdrag av styrelsen och verkställande direktören i ÅF Pöyry AB att översiktligt granska ÅF Pöyry ABs hållbarhetsredovisning för år 2019. ÅF Pöyry AB har definierat hållbarhetsredovisningen, som även är den lagstadgade hållbarhetsrapporten, på sidan 118 i detta dokument.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att upprätta hållbarhetsredovisningen inklusive den lagstadgade hållbarhetsrapporten i enlighet med tillämpliga kriterier respektive årsredovisningslagen. Kriterierna framgår på sidan 118 i hållbarhetsredovisningen, och utgörs av de delar av ramverket för hållbarhetsredovisning utgivet av GRI (Global Reporting Initiative) som är tillämpliga för hållbarhetsredovisningen, samt av företagets egna framtagna redovisnings- och beräkningsprinciper. Detta ansvar innefattar även den interna kontroll som bedöms nödvändig för att upprätta en hållbarhetsredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala en slutsats om hållbarhetsredovisningen grundad på vår översiktliga granskning och lämna ett yttrande avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten. Vårt uppdrag är begränsat till den historiska information som redovisas och omfattar således inte framtidsorienterade uppgifter.

Vi har utfört vår översiktliga granskning i enlighet med ISAE 3000 *Andra bestyrkandeuppdrag än revisioner och översiktliga granskningar av historisk finansiell information*. En översiktlig granskning består av att göra förfrågningar, i första hand till personer som är ansvariga för upprättandet av hållbarhetsredovisningen, att utföra analytisk granskning och att vidta andra översiktliga granskningsåtgärder. Vi har utfört vår granskning avseende den lagstadgade

hållbarhetsrapporten i enlighet med FARs rekommendation RevR 12 *Revisorns yttrande om den lagstadgade hållbarhetsrapporten*. En översiktlig granskning och en granskning enligt RevR 12 har en annan inriktning och en betydligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionsred i övrigt har. Revisionsföretaget tillämpar ISQC 1 (International Standard on Quality Control) och har därmed ett allsidigt system för kvalitetskontroll vilket innefattar dokumenterade riktlinjer och rutiner avseende efterlevnad av yrkesetiska krav, standarder för yrkesutövningen och tillämpliga krav i lagar och andra författningar. Vi är oberoende i förhållande till ÅF Pöyry AB enligt god revisorsred i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav. De granskningsåtgärder som vidtas vid en översiktlig granskning och granskning enligt RevR 12 gör det inte möjligt för oss att skaffa oss en sådan säkerhet att vi blir medvetna om alla viktiga omständigheter som skulle kunna ha blivit identifierade om en revision utförts. Den uttalade slutsatsen grundad på en översiktlig granskning och granskning enligt RevR 12 har därför inte den säkerhet som en uttalad slutsats grundad på en revision har.

Vår granskning av hållbarhetsredovisningen utgår från de av styrelsen och verkställande direktören valda kriterier, som definieras ovan. Vi anser att dessa kriterier är lämpliga för upprättande av hållbarhetsredovisningen.

Vi anser att de bevis som vi skaffat under vår granskning är tillräckliga och ändamålsenliga i syfte att ge oss grund för våra uttalanden nedan.

Uttalanden

Grundat på vår översiktliga granskning har det inte kommit fram några omständigheter som ger oss anledning att anse att hållbarhetsredovisningen inte, i allt väsentligt, är upprättad i enlighet med de ovan av styrelsen och verkställande direktören angivna kriterierna.

En lagstadgad hållbarhetsrapport har upprättats.

Stockholm den 26 mars 2020

KPMG AB

Joakim Thilstedt

Auktoriserad revisor

Karin Sivertsson

Specialistmedlem i FAR

Stärkt konkurrenskraft inom hållbara lösningar

Den stora omställningen mot ett mer hållbart samhälle driver en ökad efterfrågan på ingenjör- och designtjänster. Genom förvärvet av Pöyry har bolagets konkurrenskraft stärkts och det har skapats möjligheter för ett fortsatt värdeskapande. Detta har präglat styrelsens arbete under året och vi är stolta över att vi nu är ett gemensamt bolag med en stärkt position som ett ledande ingenjör- och designföretag.

Styrelsens och min uppgift är att skapa förutsättningar för en långsiktig hållbar tillväxt och lönsamhet. En bra värdeutveckling för våra aktieägare beror på många faktorer och styrelsen har en viktig roll att spela i det långsiktiga strategiarbetet. De trenderna vi ser i marknaden och som påverkar vår strategi är tydliga. Det handlar om att erbjuda våra kunder ledande hållbara lösningar där innovation och digitaliseringen utgör en röd tråd.

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.

Vår förmåga att attrahera de bästa medarbetarna är avgörande för verksamheten, vilket gör det särskilt viktigt att vårda och utveckla varumärket samt de värden varumärket står för. Genom det nya gemensamma varumärket, AFRY, som lanserades under året kan vi ta en tydligare position inom hållbarhet och attrahera de bästa medarbetarna.

Under året genomförde vi två nyemissioner för att finansiera förvärvet av Pöyry och vi är tacksamma för det starka stöd som aktieägarna visat. Med en starkt kapitalbas kan vi därmed fortsätta leverera på vår strategi med förnyad kraft.

I början av 2020 har konsekvenserna av coronavirusets spridning över världen medfört ett osäkert och svårbedömt marknads-läge. I syfte att ytterligare stärka bolagets finansiella ställning har styrelsen beslutat att dra tillbaka det tidigare kommunicerade utdelningsförslaget om 5,00 SEK per aktie. Beslutet har tagits som en försiktighetsåtgärd för att säkerställa att bolaget fortsätter vara väl positionerat i framtiden samt har operationell och finansiell styrka när marknads-läget har stabiliserats.

På styrelsens vägnar vill jag tacka vår VD Jonas Gustavsson och ledningsgruppen samt alla medarbetare för gediget arbete och engagemang. Till sist vill jag särskilt tacka er aktieägare för ett starkt stöd under året. Med en tydligt definierad strategi fortsätter vi att fokusera på lönsam tillväxt för att generera värde för våra intressenter.

Stockholm i mars, 2020

Anders Narvinger
Ordförande



Bolagsstyrningsrapport

Denna bolagsstyrningsrapport, upprättad av bolagets styrelse, redogör för bolagsstyrningen under verksamhetsåret 2019. Bolagsstyrningsrapporten lämnas i enlighet med årsredovisningslagen och Svensk kod för bolagsstyrning. Bolagsstyrningsrapporten har granskats av bolagets revisor KPMG, vars yttrande återfinns omedelbart efter rapporten.

Bolagsstyrning inom ÅF Pöyry AB

ÅF Pöyry AB är ett svenskt publikt aktiebolag med säte i Stockholm och vars B-aktie är noterad på Nasdaq Stockholm. Styrning, ledning och kontroll fördelas mellan aktieägarna, styrelsen, verkställande direktör och företagsledning i enlighet med gällande lagar, regler, rekommendationer samt ÅF Pöyry AB:s bolagsordning och interna regelverk. Bolagsstämman är bolagets högsta beslutande organ och där utövar aktieägarna sin rösträtt. Styrelse och styrelseordförande väljs av bolagsstämman efter förslag från valberedningen. Styrelsen utser verkställande direktör. Styrelsens och verkställande direktörs förvaltning samt bolagets 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 ÅF Pöyry AB:s interna revision.

ÅF Pöyry AB tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning (tillgänglig på www.bolagsstyrning.se) och har under 2019 inte gjort några avvikelser från denna. ÅF Pöyry AB följer Nasdaq Stockholms Regelverk för emittenter (tillgänglig på nasdaq.com/solutions/rules-regulations-stockholm) och god sed på aktiemarknaden. Det överordnade interna styrinstrumentet är den av stämman fastställda bolagsordningen. För styrelsens, utskottens och verkställande direktörs arbete har styrelsens antagit arbetsordningar och instruktioner. Därutöver har bolaget antagit interna styrdokument som tydliggör rutiner och fördelning av ansvar och befogenheter inom viktiga relevanta områden, såsom exempelvis uppförandekod, styrning, riskhantering, kvalitet, arbetsmiljö, informations säkerhet, dataskydd, hållbarhet, antikorruption, visselblåsning och regel efterlevnad.

Ägarstruktur

ÅF Pöyry AB 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.

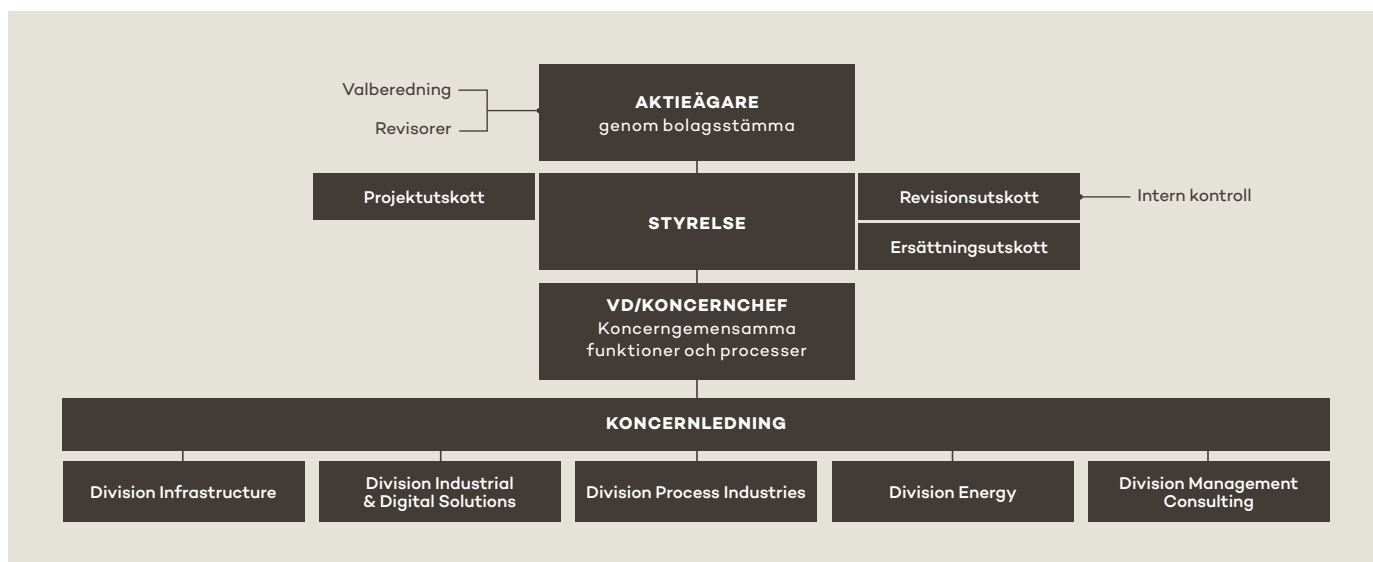
Aktiefördelning per 2019-12-31

Antal aktieägare	14 791
Antal A-aktier	4 290 336
Antal B-aktier	107 883 792
Totalt antal aktier	112 174 128
varav B-aktier i eget förvar	–
Antal röster	150 787 152

Den största aktieägaren vid utgången av 2019 utifrån Euroclear var Stiftelsen ÅForsk med 33,6 procent av rösterna. SEB Fonder hade 7,0 procent och Handelsbanken Fonder hade 5,8 procent av rösterna.

ÅF Pöyry AB:s 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 2019 hölls på ÅF Pöyry AB:s huvudkontor i Solna den 15 maj 2019. Totalt deltog 191 aktieägare som representerade 60 procent av kapitalet och 70 procent av rösterna i bolaget. Utöver val av styrelse beslutade årsstämman bland annat om införande av Personalkonvertibelprogram 2019 samt om bemyndigande till styrelsen att fatta beslut om förvärv och överlåtelse av egna aktier och att fatta beslut om nyemission av B-aktier. Protokoll från årsstämman liksom allt underlag återfinns på ÅF Pöyry AB:s webbplats avdelning för bolagsstyrningsfrågor.





Valberedning

I enlighet med de principer för valberedning som antogs vid ÅF Pöry AB:s årsstämma 2018 utses ledamöterna i valberedningen av minst tre och högst fem av de röstmässigt största aktieägarna jämte styrelsens ordförande. Namnen på ledamöterna har offentliggjorts mer än sex månader före årsstämman. Valberedningen inför årsstämma 2020 består av dess ordförande Magnus Olofsson, utsedd av Stiftelsen ÅForsk, Johan Strandberg, utsedd av SEB Fonder, Monica Åsmyr, utsedd av Swedbank Robur Fonder, Lilian Fossum Biner, utsedd av Handelsbanken Fonder, Henrik Ehrnrooth utsedd av Corbis S.A. och Anders Narvinger, styrelseordförande.

Valberedningens uppgift

Valberedningen har till uppgift att inför årsstämman framlägga förslag om antalet styrelseledamöter, styrelsens sammansättning och arvodering, samt om eventuellt särskild arvodering av utskottsarbete. Vidare skall valberedningen lägga fram ett förslag om styrelsens respektive årsstämman ordförande samt om revisorerna 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 inför årsstämma 2020 har till och med den 26 mars 2020 haft fyra protokollförda möten, samt kontakter däremellan. För att bedöma i vilken grad den nuvarande styrelsen uppfyller de krav som kommer att ställas på styrelsen till följd av bolagets läge och framtida inriktning har valberedningen diskuterat styrelsens storlek samt sammansättning vad avser exempelvis branschfärdighet, kompetens och mångfald. Som mångfaldspolicy för styrelsen tillämpas Svensk kod för bolagsstyrning punkt 4.1, vilken innebär att styrelsen ska ha en med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingskedje och förhållanden i övrigt ändamålsenlig sammansättning, präglad av mångsidighet och bredd avseende de bolagsstämvalda ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund. En jämn könsfördelning ska eftersträvas. Styrelsen består av tre kvinnor och sex män. Valberedningen finner det angeläget att kommande valberedningar fortsatt har frågan om jämn könsfördelning i fokus med målet att i framtiden ytterligare öka andelen kvinnor i bolagets styrelse.

Som underlag för valberedningens arbete inför årsstämman 2020 har styrelsens ordförande informerat om styrelsens arbete under året, samt arbetet i revisions- och ersättningsutskotten. En extern rådgivare har gjort en utvärdering av styrelsen och dess arbete under 2019 genom att intervjuar enskilda medlemmar av styrelsen. Valberedningen har tagit del av resultatet av utvärderingen av styrelsearbetet. Vidare har valberedningen utvärderat nivåerna för styrelsearvoden. 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 2020, samt kompletterande information om föreslagna styrelseledamöter offentliggörs i samband med kallelsen till och presenteras på årsstämman 2020.

Styrelse

Styrelsen i ÅF Pöry AB ska bestå av lägst sex och högst tio ledamöter med högst fem suppleanter som utses av bolagsstämman. Nio styrelseledamöter är valda av årsstämman 2019. Utöver detta har de anställda två ordinarie representanter i styrelsen, med två suppleanter. Verkställande direktör ingår inte i styrelsen. Till styrelseledamöter omvaldes vid årsstämman 2019, enligt förslag från valberedningen, Jonas Abrahamsson, Gunilla Berg, Henrik Ehrnrooth, Anders Narvinger, Joakim Rubin, Kristina Schauman, Anders Snell och Ulf Södergren. Till ny styrelseledamot valdes Salla Pöry. Maud Olofsson avstod från omval. Anders Narvinger omvaldes av årsstämman till styrelsens ordförande för tiden intill slutet av nästa årsstämma. För närmare presentation av styrelsen, se sidorna 136–137 i årsredovisningen. Styrelsens arvoden beslutades av årsstämman enligt förslag från valberedningen.

Styrelsens ansvar och skyldigheter

Styrelsen i ÅF Pöry AB ansvarar för den övergripande förvaltningen av koncernen och för att organisera den i enlighet med aktiebolagslagen. Styrelsens arbete omfattar främst strategisk inriktning, affärsplaner, budget, bokslut och förvärv samt andra beslut som enligt beslutsordningen ska behandlas av styrelsen. Styrelsen sammanträffar med bolagets revisorer utan ledningens närvaro vid ett tillfälle per år. Styrelsen diskuterar frågor som rör successionsplanering för ledande befattningshavare inom bolaget en gång om året. Som tidigare år har ett ersättningsutskott och revisionsutskott utsetts inom styrelsen. Styrelsen har också valt att inrätta ett speciellt "projektutskott" som har till uppgift att granska och godkänna mycket stora och viktiga projekt och uppdrag från ett finansiellt perspektiv som bolaget överväger att åta sig. Dessa utskott är för styrelsen beredande organ och inskränker inte styrelsens övergripande ansvar för bolags skötsel och de beslut som fattas.

Mångfaldspolicy för styrelsen

Som mångfaldspolicy för styrelsen tillämpas regel 4.1 i Svensk kod för bolagsstyrning. Syftet är att styrelsen ska ha en ändamålsenlig och mångsidig sammansättning avseende erfarenhet och bakgrund, samt att det ska råda en jämn könsfördelning i styrelsen. Valberedningens förslag innebär att styrelsen består av tre kvinnor och sex män, vilket innebär att detta inte fullt ut lever upp till målet om jämn könsfördelning. Valberedningen finner det angeläget att kommande valberedningar fortsatt har frågan om jämn könsfördelning i fokus med målet att i framtiden ytterligare öka andelen kvinnor i bolagets styrelse.

Styrelsens oberoende

Styrelsesammansättningen i ÅF Pöry AB uppfyller Svensk kod för bolagsstyrningens krav om oberoende ledamöter. Styrelseledamoten Anders Snell har beroendeställning gentemot ÅF Pöry AB:s 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

ÅF Pöry AB:s styrelse fastställer årligen en skriftlig arbetsordning som klargör styrelsens och ledamöternas inbördes arbetsordning och ansvar, beslutsordningen inom styrelsen, styrelsens sammanträdesplan, kallelse, dagordning och protokoll för styrelsemötena samt styrelsens arbete med redovisnings- och revisionsfrågor. Styrelsen håller ett konstituerande möte i anslutning till årsstämman. Därutöver ska styrelsen hålla minst sex styrelsemöten per kalenderår. Vid varje ordinarie styrelsemöte följs en i styrelsens arbetsordning fastlagd dagordning som bland annat innehåller rapport från verkställande direktör, ekonomirapporter och strategiska frågor.

Styrelsen har under 2019 haft tretton sammanträden inklusive ett konstituerande. Fyra av sammanträdena hölls i anslutning till att bolaget lämnade delårsrapport. Det relativt stora antalet styrelsemöten har föranletts av förvärvet av Pöry. Vid mötena är verkställande direktör föredragande och även bolagets finanschef och andra personer ur koncernledningen deltar och föredrar särskilda ärenden. Koncernens chefsjurist är styrelsens sekreterare.

Ersättningsutskott

Ersättningsutskottets uppgift är att bereda de riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som sedan ska beslutas av årsstämman, samt ge förslag till styrelsen beträffande löne- och anställningsvillkor för verkställande direktör. Utskottet ska även hantera frågor för styrelsen avseende lön och övriga anställningsvillkor för de ledande befattningshavare som rapporterar direkt till verkställande direktör, samt behandla övergripande anställningsvillkor och ersättningsfrågor som rör samtliga anställda i bolaget.

Ersättningsutskottet har haft tre protokollförda möten under året. Utskottet har sedan det konstituerande styrelsesamman-

trädet 2019 bestått av Anders Narvinger (ordförande), Joakim Rubin och Henrik Ehrnrooth.

Revisionsutskott

Revisionsutskottet utgör en viktig kommunikationsväg mellan styrelsen och bolagets revisorer. Styrelsens revisionsutskott är ansvarigt för urvalsförfarandet avseende revisor som beskrivs i revisorsförordningen, samt att lämna valberedningen sin rekommendation till val av revisor vid bolagsstämman. Revisionsutskottet stödjer styrelsen i arbetet med kvalitetsssäkring av den finansiella rapporteringen samt med uppföljning av resultaten av de externa revisorernas granskning. Stödfunktion till revisionsutskottet är funktionen för internrevision.

Revisionsutskottet har haft sex protokollförda möten under året. Utskottet har sedan det konstituerande styrelsesammanträdet 2019 bestått av Kristina Schauman (ordförande), Gunilla Berg och Anders Snell. Bolagets revisionsbolag KPMG har representerats av huvudansvarig revisor Joakim Thilstedt.

Projektutskott

Styrelsen beslutade vid sitt möte den 4 september 2019 att inrätta ett speciellt "projektutskott" som har till uppgift att granska och godkänna mycket stora och viktiga projekt och uppdrag från ett finansiellt perspektiv som bolaget överväger att åta sig. Detta utskott har haft ett protokollfört möte under året sedan det konstituerades. Utskottet består av Anders Narvinger (ordförande), Gunilla Berg och Henrik Ehrnrooth.

Utvärdering av styrelsen och verkställande direktör

En extern rådgivare har genomfört en utvärdering av styrelsens arbete under 2019 genom att intervjua enskilda styrelseledamöter samt verkställande direktör. 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 också fortlöpande verkställande direktörs arbete genom att följa verksamhetens utveckling mot de uppsatta målen. En gång per år görs en formell utvärdering som diskuteras med verkställande direktör.

Ersättning till styrelseledamöter

Ersättning till styrelseledamöter för styrelsearbete och arbete i styrelsens utskott föreslås av valberedningen och godkänns av årsstämman. Valberedningens förslag baseras på jämförelse med ersättningen i andra bolag i samma bransch och storlek. Information om ersättningen till styrelseledamöter återfinns i not 6. Styrelseledamöter deltar inte i koncernens incitamentsprogram.

Revisorer

Revisorerna har till uppgift att på aktieägarnas vägnar granska bolagets bokföring och årsredovisning samt styrelsens och verkställande direktörs förvaltning. Revision sker av årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorerna gör även en översiktlig granskning av delårsbokslut per september och deltar vid vissa av revisionsutskottets sammanträden. Därutöver sker en granskning av koncernens bolagsstyrningsrapport och en granskning huruvida årsstämmans riktlinjer om ersättningar till ledande befattningshavare har följts. Revisionsbolaget KPMG, med Joakim Thilstedt som huvudansvarig revisor, omvaldes som bolagets revisor vid årsstämman 2019 fram till slutet av årsstämman 2020. Revisionsutskottet har beslutat att rekommendera valberedningen att föreslå årsstämman 2020 att utse KPMG till revisionsbolag för tiden fram till årsstämman 2021. För mer detaljerad information om revisionsarvodet, se not 5.

Verkställande direktör

Verkställande direktör ansvarar för att den löpande förvaltningen av bolaget sköts enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar. Verkställande direktör tar i samråd med styrelsens ordförande fram nödvändig information och dokumentation som underlag för styrelsens arbete och för att styrelsen ska kunna fatta väl underbyggda beslut. Verkställande direktör stöttas av den verkställande ledningen. Verkställande direktör och verkställande ledningen, med stöd av olika stabsfunktioner, ansvarar för koncernens efterlevnad avseende övergripande strategi, ekonomisk kontroll och verksamhetskontroll, koncernens finansiering, kapitalstruktur, riskhantering och förvärv.

Koncernledning

Koncernledningen bestod vid utgången av 2019 av Jonas Gustavsson, verkställande direktör, Juuso Pajunen, finanschef och

Styrelsens sammansättning 2019 och närvaro vid styrelse- och utskottsmöten

Styrelseledamöter	Styrelse möten	Revisionsutskott	Ersättningsutskott	Projektutskott	Oberoende i förhållande till större aktieägare	Oberoende i förhållande till bolaget och ledningen
Anders Narvinger	14/14		3/3	1/1	Ja	Ja
Jonas Abrahamsson	14/14				Ja	Ja
Gunilla Berg	14/14	6/6		1/1	Ja	Ja
Henrik Ehrnrooth	11/14		3/3	1/1	Ja	Ja
Maud Olofsson ¹	5/14				Ja	Ja
Salla Pöyry ¹	8/14				Ja	Ja
Joakim Rubin	14/14		3/3		Ja	Ja
Kristina Schauman	13/14	6/6			Ja	Ja
Anders Snell	14/14	6/6			Nej	Ja
Ulf Södergren	13/14				Ja	Ja
Personalrepresentanter						
Tomas Ekvall	14/14				Ja	Nej
Stefan Löfqvist ²	13/14				Ja	Nej
Guojing Chen (suppleant) ³	0/14				Ja	Nej
Jessica Åkerdahl (suppleant) ³	1/14				Ja	Nej

¹ Maud Olofsson avgick från styrelsen vid årsstämman 2019 medan Salla Pöyry tillträdde styrelsen vid årsstämman 2019.

² Stefan Löfqvist invaldes som arbetstagarrepresentant den 24 april 2019, innan dess var han suppleant.

³ Guojing Chen och Jessica Åkerdahl invaldes som suppleanter den 24 april 2019.



åtta andra personer. 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 2019 har koncernledningen haft 12 heldagsmöten, samt ett tvådagarsmöte med ytterligare inbjudna chefer i koncernen. Varje månad har verkställande direktör och finanschefen en genomgång av resultat- och balansräkning, nyckeltal samt större projekt med respektive divisionschef och controller. Tre gånger under året sker en heldagsgenomgång med varje division av mer långsiktiga frågor uppdelat på HR, strategi och budget. För mer information om medlemmarna i koncernledningen se sidorna 138–139 i årsredovisningen.

Ersättning till ledande befattningshavare

Årsstämman antar varje år riktlinjer för ersättning för ledande befattningshavare. De riktlinjer som antogs vid årsstämman 2019 samt information om ersättning till ledande befattningshavare som utbetalats under 2019 finns i not 6 för koncernen.

Ersättningsutskottets utvärdering har resulterat i slutsatsen att riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare som har beslutats av årsstämman 2019 har följts.

Förslag av styrelsen för 2020 års riktlinjer för ersättning till ÅF Pöry AB:s verkställande direktör och ledande befattningshavare finns beskrivet i Förvaltningsberättelsen på sidorna 55–56.

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 Pöry AB har utformats med målet att bolagets verksamhet är effektiv och ändamålsenlig, att den finansiella rapporteringen är tillförlitlig samt att tillämpliga lagar och förordningar efterlevs. Bolaget 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 Pöry AB 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 ÅF Pöry AB:s intranät.

Riskbedömning

ÅF Pöry AB:s riskbedömning avseende den finansiella rapporteringen syftar till att identifiera och utvärdera de mest väsentliga 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 Pöry AB centralt tillsammans med divisionerna. Vidare bedöms och hanteras risker i andra sammanhang, till exempel risker kopplade till fastprisprojekt och förvärv.

Kontrollaktiviteter

För att säkerställa att verksamheten bedrivs effektivt samt att den finansiella rapporteringen vid varje rapporttillfälle ger en rättvisande bild, finns i processen ett antal kontrollaktiviteter inbyggda. Dessa kontrollaktiviteter involverar alla nivåer av koncernen. Ansvar för utförandet av kontrollaktiviteterna är fördelade i koncernen 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 koncernens enheter, inklusive de utländska enheterna, sker en kontinuerlig resultatanalys. Andra kontrollaktiviteter utförs i divisionernas centrala ekonomifunktioner och genom ÅF Pöry AB:s enhet Koncernekonomi. All redovisning och rapportering i koncernens svenska enheter är centraliserad till en ekonomienhet som är placerad på huvudkontoret, med harmoniserade kontrollprocesser. Exempel på kontrollaktiviteter 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 koncernens intranät. Uppdatering sker vid förändrade interna eller externa krav och förväntningar på den finansiella rapporteringen. För kommunikation med externa parter finns en kommunikationspolicy som anger riktlinjer för hur denna kommunikation bör ske. Syftet med policyn är att säkerställa att alla informationskyldigheter efterlevs på ett korrekt och fullständigt sätt. Riktlinjerna om intern kommunikation syftar till att varje medarbetare ska förstå bolagets 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. ÅF Pöry AB:s 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 resultatenheter och rapporter avseende uppdragets ekonomi präglas av tillförlitlighet och detaljrikedom. Konstaterade felaktigheter och viktiga åtgärder rapporteras i linjeorganisationen till närmast högre nivå. ÅF Pöry AB genomför revisioner i verksamheten för uppföljning av att intern kontroll och ledningssystem tillämpas i syfte att leva upp till koncernens interna ambitioner, externa krav och förväntningar. Prioriterade områden för denna revision är koncernens varumärke, värdegrund och etik, processer och system samt de uppdrag som koncernen åtagit sig att utföra. Rapportering sker till verkställande direktör och styrelsens revisionsutskott.

Hållbarhet

ÅF Pöry AB arbetar strategiskt och långsiktigt för att bli ett mer hållbart bolag. FN:s Global Compacts tio principer, OECD:s riktlinjer för multinationella bolag och de Globala målen för hållbar utveckling utgör ett fundament i arbetet. Företagets icke-finansiella mål är styrande för vilka prioriteringar som görs på området. Företagets hållbarhetsarbete ska bidra till bolagets tillväxt och följs upp av styrelse och koncernledning. Den lagstadsade hållbarhetsrapporten, vars innehåll anges på sidan 118 i årsredovisningen, har godkänts för utfärdande av styrelsen.



Revisors yttrande om bolagsstyrningsrapporten

Till bolagsstämman i ÅF Pöyry AB, org. nr 556120-6474

Uppdrag och ansvarsfördelning

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2019 på sidorna 131–134 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 26 mars 2020
KPMG AB

Joakim Thilstedt
Auktoriserad revisor

Styrelse

① Anders Narvinger

Styrelseordförande och ordförande i ersättningsutskottet
Invald: 2011, Styrelseordförande 2014

Född: 1948

Utbildning: Civilingenjör, Lunds Tekniska Högskola samt ekonomexamen, Uppsala Universitet

Nuvarande befattning och andra väsentliga uppdrag: Styrelseordförande i Alfa Laval AB.

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

Innehav: 30 000 B-aktier

② Jonas Abrahamsson

Styrelseledamot

Invald: 2018

Född: 1967

Utbildning: Civilekonomexamen, Lunds Universitet

Nuvarande befattning och andra väsentliga uppdrag: VD och koncernchef för Swedavia. Ledamot i Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien och även styrelseledamot i Almega Tjänsteförbunden.

Arbetslivserfarenhet: Verksam inom E.ON, senast som koncernchef för E.ON Sverige under perioden 2010-2016.

Innehav: –

③ Gunilla Berg

Styrelseledamot och ledamot i revisionsutskottet

Invald: 2017

Född: 1960

Utbildning: Civilekonom

Handelshögskolan, Stockholm

Nuvarande befattning och andra väsentliga uppdrag: Styrelseledamot i Atlas Copco AB.

Arbetslivserfarenhet: CFO, Post-Nord, Vice VD och CFO för SAS koncernen samt Vice VD och CFO för KF koncernen.

Innehav: 1 000 B-aktier

④ Henrik Ehrnrooth

Styrelseledamot

Invald: 2019

Född: 1954

Utbildning: M.Sc. i Forest Economics, Helsingfors Universitet samt B.B.A., Hanken Svenska Handelshögskolan i Helsingfors.

Nuvarande befattning och andra väsentliga uppdrag: Styrelseordförande i Otava Group och Climate Leadership Coalition samt styrelseledamot i Marcus Wallenbergs Stiftelse.

Arbetslivserfarenhet: VD för Pöyry samt styrelseordförande i YIT Corporation och Caverion Corporation.

Innehav: 6 568 026 B-aktier indirekt genom Corbis S.A.

⑤ Salla Pöyry

Styrelseledamot

Invald: 2019

Född: 1984

Utbildning: Civilekonom och ekonomie doktor med examen från Hanken Svenska handelshögskolan i Helsingfors.

Nuvarande befattning och andra väsentliga uppdrag: VD för Procurator-Holding Oy. Styrelseledamot i Aspo Plc, Procurator-Holding Oy, Jaakko Pöyry Holding Oy, Finnish Foundation for Technology Promotion och Combined Asset Management of Technological Foundations of Funds.

Arbetslivserfarenhet: Finansanalytiker vid Vicus Capital Advisors. Innehav: 1 253 200 B-aktier, indirekt genom Procurator-Holding Oy.

⑥ Joakim Rubin

Styrelseledamot och ledamot i ersättningsutskottet

Invald: 2012

Född: 1960

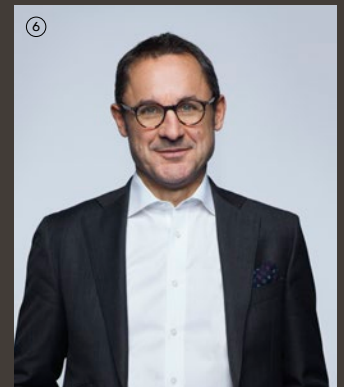
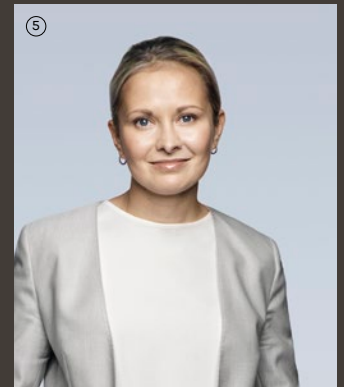
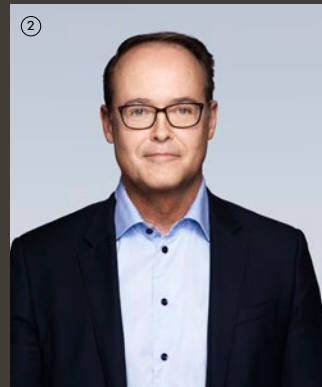
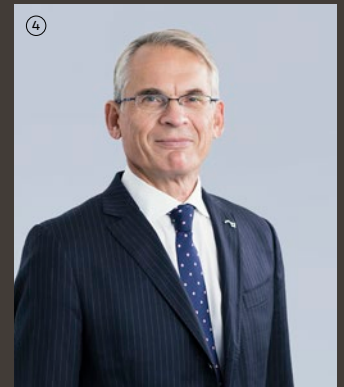
Utbildning: Civilingenjör,

Linköpings Tekniska Högskola

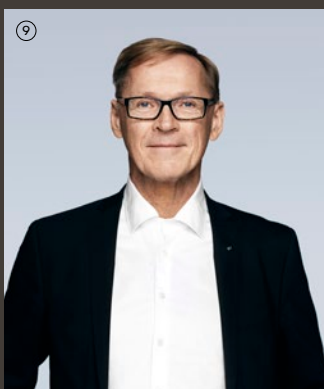
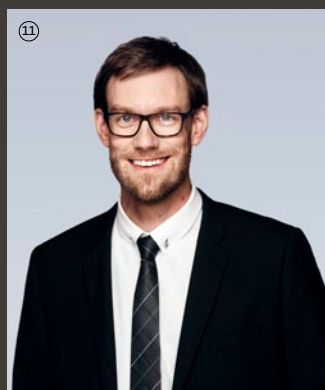
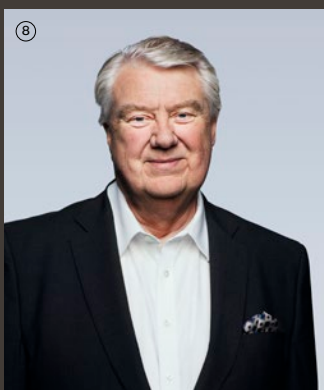
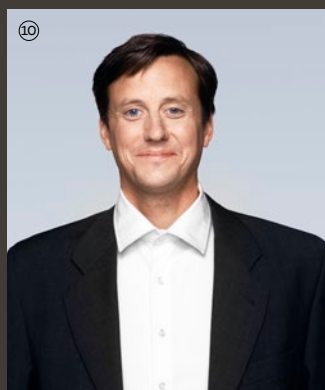
Nuvarande befattning och andra väsentliga uppdrag: Partner EQT Public Value. Styrelseledamot i Cramo plc, Hoist Finance AB och Adapteo plc.

Arbetslivserfarenhet: Partner Zeres Capital, Senior Partner CapMan. Head of Corporate Finance och Dept för Handelsbanken Capital Markets.

Innehav: –



Aktieinnehav 2019-12-31,
inklusive närstående innehav.



⑦ Kristina Schauman
Styrelseledamot och ordförande i revisionsutskottet
Invald: 2012
Född: 1965
Utbildning: Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm
Nuvarande befattning och andra väsentliga uppdrag: Billerud-Korsnäs AB, Orexo AB, Coor Service Management Holding AB, Diaverum AB och Nordic Entertainment Group AB.
Arbetslivserfarenhet: CFO på OMX, Carnegie och Apoteket AB, VD på Apoteket AB och Finanschef på Investor AB.
Innehav: 3 333 B-aktier

⑧ Anders Snell
Styrelseledamot och ledamot i revisionsutskottet
Invald: 2009
Född: 1950
Utbildning: Civilingenjör Kungliga Tekniska Högskolan
Nuvarande befattning och andra väsentliga: Styrelseordförande i Wibax AB och verkställande ledamot i Stiftelsen ÅForsk.
Arbetslivserfarenhet: Senior Vice President BillerudKorsnäs, Senior Vice President AssiDomän, VD Grycksbo, VD Norrsundet Bruks AB, Ordförande i Stiftelsen ÅForsk.
Innehav: 4 000 B-aktier

⑨ Ulf Södergren
Styrelseledamot
Invald: 2018
Född: 1953
Utbildning: Civilingenjörsexamen från Kungliga Tekniska Högskolan och Civilekonomexamen från Stockholms Universitet.
Nuvarande befattning och andra väsentliga uppdrag: Styrelseordförande i IV Produkt AB, Styrelseledamot i HMS Networks AB, IV Produkt AB och Lagercrantz Group AB.
Arbetslivserfarenhet: Olika positioner i ASSA ABLOY koncernen 2000-2018, bland annat Executive Vice President och Chief Technology Officer (CTO), Regional Manager Scandinavia och COO och Senior Vice President i Assa Abloy. Olika ledande befattningar hos Electrolux 1984-2000.
Innehav: 20 000 B-aktier

⑩ Tomas Ekvall
Styrelseledamot, arbetstagarrepresentant
Invald: 2017
Född: 1981
Utbildning: Ingenjör, IT & Automation
Nuvarande befattning: Verksam inom divisionen Industrial & Digital Solutions.
Innehav: 344 B-aktier

⑪ Stefan Löfqvist
Styrelseledamot, arbetstagarrepresentant
Invald: 2018 (suppleant 2018, ordinarie 2019)
Född: 1980
Utbildning: Högskoleingenjör, maskinteknik
Nuvarande befattning: Verksam inom divisionen Industrial & Digital Solutions.
Innehav: –

Guojing Chen
Suppleant, arbetstagarrepresentant
Invald: 2019
Född: 1990
Utbildning: Civilingenjör
Nuvarande befattning: Verksam inom divisionen Infrastructure
Innehav: –

Jessica Åkerdahl
Suppleant, arbetstagarrepresentant
Invald: 2019
Född: 1974
Utbildning: Civilingenjör
Nuvarande befattning: Verksam inom divisionen Industrial & Digital Solutions.
Innehav: –

Revisorer
KPMG AB
Huvudansvarig revisor
Joakim Thilstedt

Koncernledning

① Jonas Gustavsson

VD och koncernchef
Anställd: 2017
Född: 1967
Utbildning: Civilingenjör, Luleå tekniska universitet
Arbetslivserfarenhet: Affärsområdeschef Sandvik Machining Solutions 2013–2017 respektive Sandvik Materials Technology 2011–2013. Dessförinnan flera ledande positioner inom Sandvik och Vice President Operations för BRP-Rotax (Österrike). Ledande befattningar inom Bombardier och ABB.
Innehav: 10 000 B-aktier
2017 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 6 000 000.
2018 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000.
2019 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 6 000 000.

② Juuso Pajunen

Ekonomi- och finansdirektör
Anställd: 2019
Född: 1981
Utbildning: M.Sc. (Econ.) från Helsinki School of Economics
Arbetslivserfarenhet: CFO Pöyry 2016–2019, olika finanspositioner inom Pöyry 2004–2016
Innehav: 6 116 B-aktier
2019 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 900 000.

③ Cathrine Sandegren

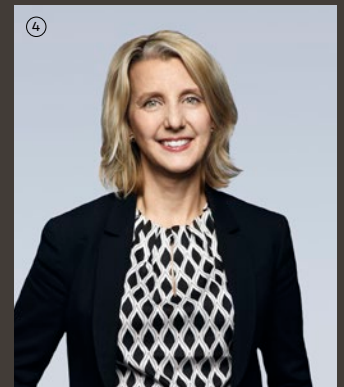
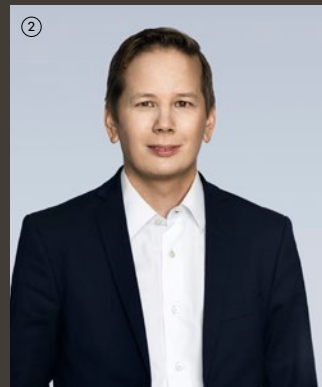
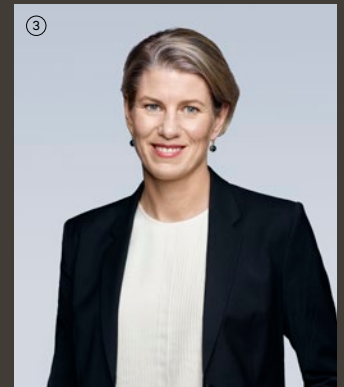
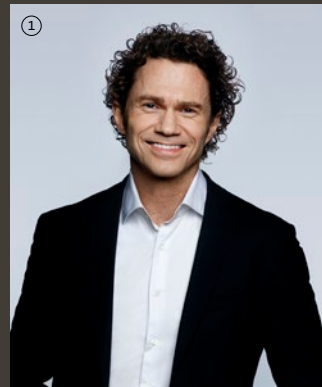
Kommunikationsdirektör
Anställd: 2016
Född: 1977
Utbildning: Graduate Diploma in Business Administration, Handelshögskolan Köpenhamn
Arbetslivserfarenhet: Kommunikationsansvarig Corporate, IR och intern kommunikation ÅF, Kommunikationsansvarig Corporate Communication, SAS
Innehav: 50 B-aktier,
2018 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 300 000.
2019 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000

④ Susan Gustafsson

Group General Counsel
Anställd: 2019
Född: 1973
Utbildning: Jur.kand (L.L.M) från Lunds och Maastricht Universitet, INSEAD Leading Innovation Programme
Arbetslivserfarenhet: Group General Counsel (2015–2019), MTG Modern Times Group och Nordic Entertainment Group, Stockholm. EVP General Counsel Martell Mumm Perriet-Jouët (2008–2015), M&A och företagsjurist (2003–2008), Pernod Ricard, Paris. M&A och företagsjurist (1999–2003), Advokatfirman Vinge och Landwell & Partners, Paris.
Innehav: 2019 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000.

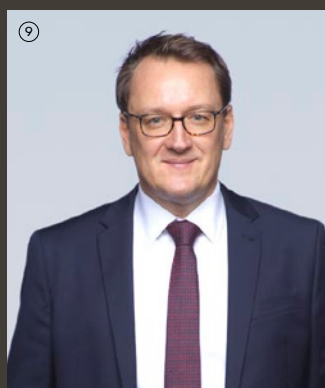
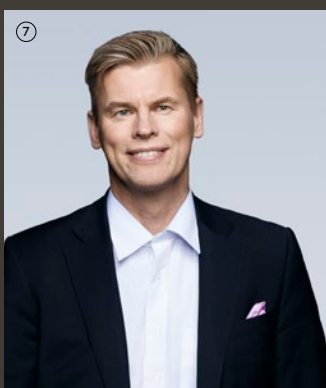
⑤ Malin Frenning

Divisionschef Infrastructure
Anställd: 2019
Född: 1967
Utbildning: Maskinteknisk linje vid Luleå tekniska universitet
Arbetslivserfarenhet: Landstingsdirektör Stockholms Läns Landsting. Chefspositioner inom Telia, däribland VD för Telia Sverige och chef för bredbandsaffären i Norden och Baltikum.
Innehav: 1 250 B-aktier, 2019 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000.



Aktieinnehav 2019-12-31, inklusive närståendes innehav.

Emma Claesson, HR-direktör, har varit medlem i koncernledningen sedan 2014 men har lämnat bolaget under våren 2020



⑥ **Robert Larsson**
Divisionschef Industrial & Digital Solutions
Anställd: 2018
Född: 1967
Utbildning: Civilingenjör
Arbetslivserfarenhet: Flertal ledande chefspositioner på ABB, senast Lead Division Manager, Robotics & Motion Scandinavia
Innehav: 4 000 B-aktier, 2019 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 2 000 000

⑦ **Nicholas Oksanen**
Divisionschef Process Industries
Anställd: 1993 (Pöyry)
Född: 1967
Utbildning: M.Sc. Paper Technology and Economics, Helsinki University of Technology, Finland 1993
Arbetslivserfarenhet: 2014-2019 EVP, President, Industry Business Group, Pöyry. 2009-2016 President, Business Unit Pulp and Paper, Pöyry. 2003-2009 olika ledande positioner inom Pulp and Paper, Pöyry. 1990-2002 olika ledar- och specialistpositioner inom Pulp & Paper
Innehav: 4 000 B-aktier
2019 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000

⑧ **Richard Pinnock**
Divisionschef Energy
Anställd: 1997 (Pöyry)
Född: 1962
Utbildning: B.Comm. (Hons), University of South Africa, South Africa, 1991, B.Sc. Mechanical Engineering, University of Witwatersrand, South Africa, 1983, LPSF Executive Programme, Harvard Business School, USA, 2002.
Arbetslivserfarenhet: President, Energy Business Group och Executive Vice President vid Pöyry sedan 2003. Innan dess, olika chefspositioner inom Eskom i Sydafrika och vid UCI International, Tyskland
Innehav: 2019 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 3 000 000

⑨ **Roland Lorenz**
Divisionschef Management Consulting
Anställd: 1999 (Pöyry)
Född: 1970
Utbildning: Computer Science och Electrical Engineering, University of Applied Science Dortmund och University Bochum, Tyskland
Arbetslivserfarenhet: VP och Head of Energy Management Consulting Nordics, Central- och Sydeuropa hos Pöyry 2010-2019, MD och Head of Energy Management Consulting hos Pöyry 2007-2010 och innan dess flera ledande positioner inom Management Consulting.
Innehav: 3 000 B-aktier, 2019 års konvertibelprogram: nominellt belopp SEK 900 000

Fem år i sammandrag, SEK

MSEK, där ej annat anges	2019	2018	2017	2016	2015
Nettoomsättning och resultat					
Nettoomsättning	19 792	13 975	12 658	11 070	9 851
EBITA exklusive jämförelsestörande poster	1 731	1 268	1 117	996	861
EBITA	1 368	1 243	1 027	992	817
Rörelseresultat, EBIT	1 276	1 203	1 033	965	839
Resultat efter finansiella poster	1 039	1 103	957	923	799
Årets resultat	821	850	742	711	609
Kapitalstruktur					
Anläggningstillgångar	16 872	8 432	7 070	6 462	5 224
Omsättningstillgångar	7 502	4 776	4 308	3 945	3 093
Eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande	9 369	5 465	4 989	4 697	4 230
Långfristiga skulder	8 240	3 718	2 323	2 880	1 527
Kortfristiga skulder	6 767	4 026	4 067	2 830	2 559
Balansomslutning	24 375	13 208	11 378	10 407	8 316
Eget kapital (genomsnitt)	7 740	5 279	4 813	4 473	4 115
Totalt kapital (genomsnitt)	21 833	12 063	10 835	9 166	8 016
Sysselsatt kapital (genomsnitt)	15 507	8 388	7 642	6 581	5 694
Nettolåneskuld	4 424	3 455	2 631	2 298	1 486
Nyckeltal					
EBITA-marginal exklusive jämförelsestörande poster	8,7	9,1	8,8	9,0	8,7
EBITA-marginal, %	6,9	8,9	8,1	9,0	8,3
Rörelsemarginal, procent	6,4	8,6	8,1	8,7	8,5
Vinstmarginal, procent	5,2	7,9	7,6	8,3	8,1
Soliditet, procent	38,4	41,4	43,8	45,1	50,9
Nettolåneskuld/EBITDA, ggr	3,0	2,5	2,3	2,1	1,6
Nettoskuldssättningsgrad, procent	47,2	63,2	52,7	48,9	35,1
Balanslikviditet, ggr	1,1	1,2	1,1	1,4	1,2
Avkastning på eget kapital, procent	10,6	16,1	15,4	15,9	14,8
Avkastning på totalt kapital, procent	5,5	9,9	9,4	10,5	10,5
Avkastning på sysselsatt kapital, procent	8,3	14,4	13,6	14,7	14,8
Räntetäckningsgrad, ggr	12,3	19,8	20,0	22,6	20,0
Aktien					
Resultat per aktie, före utspädning, SEK	8,07	10,98	9,58	9,32	7,81
Resultat per aktie efter utspädning, SEK	7,99	10,76	9,39	9,14	7,63
Direktavkastning, procent	2,3	3,1	2,8	2,7	2,6
Eget kapital per aktie, SEK	83,51	70,42	64,30	60,19	54,46
Eget kapital per aktie efter utspädning, SEK	90,03	68,06	62,01	58,50	52,85
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie, SEK	19,59	11,30	8,03	7,98	6,75
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie efter utspädning, SEK	19,16	10,92	7,78	7,75	6,54
Börskurs 31 december, SEK	218,60	160,40	180,90	167,00	143,75
Börsvärde	24 521	12 411	13 988	12 978	11 153
Ordinarie utdelning per aktie, SEK	0,00 ¹⁾	5,00	5,00	4,50	3,75
Övrigt					
Kassaflöde från den löpande verksamheten	1 993	874	624	622	523
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-5 290	-1 153	-525	-963	-807
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	4 066	306	-209	411	370
Debiteringsgrad, procent	75,8	77,2	77,6	77,6	76,9
Genomsnittligt antal årsanställda exklusive intressebolag	14 680	10 037	9 292	8 115	7 453

¹⁾ Föreslagen utdelning.

Fem år i sammandrag, EUR

MEUR, där ej annat anges	2019	2018	2017	2016	2015
Balansdagskurs	10,43	10,28	9,85	9,57	9,14
Genomsnittskurs	10,59	10,26	9,63	9,47	9,36
Nettoomsättning och resultat					
Nettoomsättning	1 869	1 363	1 314	1 169	1 053
EBITA exklusive jämförelsestörande poster	163	124	116	105	92
EBITA	129	121	107	105	87
Rörelseresultat, EBIT	121	117	107	102	90
Resultat efter finansnetto	98	108	99	97	85
Årets resultat	78	83	77	75	65
Kapitalstruktur					
Anläggningstillgångar	1 617	821	718	675	572
Omsättningstillgångar	719	465	437	412	339
Eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande	898	532	507	491	463
Långfristiga skulder	790	362	236	301	167
Kortfristiga skulder	649	392	413	296	280
Balansomslutning	2 336	1 285	1155	1088	910
Eget kapital (genomsnitt)	731	515	500	472	440
Totalt kapital (genomsnitt)	2 062	1 176	1125	968	857
Sysselsatt kapital (genomsnitt)	1 464	818	793	695	609
Nettolåneskuld	424	336	267	240	163
Nyckeltal					
EBITA-marginal exklusive jämförelsestörande poster	8,7	9,1	8,8	9,0	8,7
EBITA-marginal	6,9	8,9	8,1	9,0	8,3
Rörelsemarginal, procent	6,4	8,6	8,1	8,7	8,5
Vinstmarginal, procent	5,2	7,9	7,6	8,3	8,1
Soliditet, procent	38,4	41,4	43,8	45,1	50,9
Nettolåneskuld/EBITDA, ggr	3,0	2,5	2,3	2,1	1,6
Nettoskuldssättningsgrad, procent	47,2	63,2	52,7	48,9	35,1
Balanslikviditet, ggr	1,1	1,2	1,1	1,4	1,2
Avkastning på eget kapital, procent	10,6	16,1	15,4	15,9	14,8
Avkastning på totalt kapital, procent	5,5	9,9	9,4	10,5	10,5
Avkastning på sysselsatt kapital, procent	8,3	14,4	13,6	14,7	14,8
Räntetäckningsgrad, ggr	12,3	19,8	20	22,6	20,0
Aktien					
Resultat per aktie, före utspädning, EUR	0,76	1,07	0,99	0,98	0,83
Resultat per aktie efter utspädning, EUR	0,76	1,05	0,97	0,97	0,82
Direktavkastning, procent	2,3	3,1	2,8	2,7	2,6
Eget kapital per aktie, EUR	8,00	6,85	6,53	6,29	5,96
Eget kapital per aktie efter utspädning, EUR	8,63	6,62	6,31	6,11	5,79
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie, EUR	1,85	1,10	0,83	0,84	0,72
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie efter utspädning, EUR	1,81	1,06	0,81	0,82	0,70
Börskurs 31 december, EUR	20,95	15,61	18,37	17,46	15,74
Börsvärde	2 350	1 208	1 420	1 357	1 221
Ordinarie utdelning per aktie, EUR	0,00 ¹⁾	0,51	0,51	0,47	0,41
Övrigt					
Kassaflöde från den löpande verksamheten	188	85	65	66	56
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-500	-112	-55	-102	-86
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	384	30	-22	43	40
Debiteringsgrad, procent	75,8	77,2	77,6	77,6	76,9
Genomsnittligt antal årsanställda exklusive intressebolag	14 680	10 037	9 292	8 115	7 453

¹⁾ Föreslagen utdelning.

Alternativa nyckeltal

Organisk tillväxt

	Infrastructure		Industrial & Digital Solutions		Process Industries		Energy		Management Consulting ²		Koncerngemensamt och eliminerings		Koncernen	
	2019	2018 ¹	2019	2018 ¹	2019	2018 ¹	2019	2018 ¹	2019	2018	2019	2018	2019	2018
%														
Total tillväxt	28,8	—	0,4	—	275,5	—	92,5	—	—	—	—	—	41,6	10,4
Förvärvat	22,2	—	1,2	—	262,1	—	93,1	—	—	—	—	—	39,0	4,1
Valuta	1,0	—	0,2	—	0,5	—	2,8	—	—	—	—	—	1,7	6,3
Organisk	5,5	—	-1,0	—	13,0	—	-3,4	—	—	—	—	—	0,9	1,1
Justerad/underliggande organisk tillväxt avs. kalender	5,7	—	-0,6	—	14,0	—	-2,4	—	—	—	—	—	2,1	5,6

¹ Jämförelsesiffror för tillväxt 2018 finns inte tillgängliga på grund av att 2017 inte är justerat för den organisationsförändring som ägde rum 1 juni 2019.

² Det finns inga jämförelsesiffror för tillväxten 2019 och 2018 eftersom divisionen helt bildades av Pöyry.

EBITA / Justerad EBITA

	Infrastructure		Industrial & Digital Solutions		Process Industries		Energy		Management Consulting		Koncerngemensamt och eliminerings		Koncernen	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
MSEK														
EBIT	680	637	486	525	323	91	215	72	92	—	-519	-123	1 276	1170
Förvärvsrelaterade poster														
Av- och nedskrivningar av materiella anläggningstillgångar	5	0	—	—	—	—	—	0	—	—	206	41	211	41
Omvärdering villkorade köpeskillninga/option	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	-119	-2	-119	-2
Avyttring av verksamhet	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	-1	1	-1	1
Resultat (EBITA)	685	637	486	525	323	91	215	72	92	—	-432	-82	1 368	1 211
Jämförelsestörande poster														
Transaktionskostnader	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	44	25	44	25
Integrationskostnader	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	215	—	215	—
Omställningskostnader	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	105	25	105	—
Justerad EBITA	685	637	486	525	323	91	215	72	92	—	-68	-57	1 731	1 236

EBITA-marginal / Justerad EBITA-marginal

	Infrastructure		Industrial & Digital Solutions		Process Industries		Energy		Management Consulting		Koncerngemensamt och eliminerings		Koncernen	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
%														
EBIT-marginal	8,9	10,7	8,4	9,1	10,6	11,2	7,2	4,6	13,7	—	-40,4	-11,4	6,4	8,6
Förvärvsrelaterade poster														
Av- och nedskrivningar av materiella anläggningstillgångar	0,0	—	—	—	—	—	—	—	—	—	16,2	0,3	16,2	0,3
Omvärdering villkorade köpeskillninga/option	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	-9,3	0,0	-9,3	0,0
Avyttring av verksamhet	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0,0	0,0	0,0	0,0
Resultat (EBITA)	8,9	10,7	8,4	9,1	10,6	11,2	7,2	4,6	13,7	—	-33,7	-11,1	6,9	8,9
Jämförelsestörande poster	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	28,4	0,2	28,4	0,2
Justerad EBITA	8,9	10,7	8,4	9,1	10,6	11,2	7,2	4,6	13,7	—	-5,3	-10,9	8,7	9,1

Årsredovisningen inkluderar finansiella mått definierade i enlighet med IFRS. Därtill används mått som inte är definierade enligt IFRS, så kallade alternativa nyckeltal. Organisk tillväxt, EBITA, Justerad EBITA, EBITA-marginal och justerad EBITA-marginal är så kallade alternativa nyckeltal för vilka detaljerade beräkningar återfinns ovan. Syftet är att ge ytterligare

information för jämförelse av utvecklingen mellan åren samt ge en indikation på koncernens prestation och finansiella ställning. De alternativa nyckeltalen används av ledningen för att följa upp verksamheten och koncernens finansiella mål. Dessa alternativa nyckeltal är viktiga för att förstå den underliggande verksamheten.

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 balans-omslutning 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 samt kostnader vid större förvärv. 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 – Räntebärande skulder (exklusive villkorade köpeskillingar) och avsättningar till pensioner minus likvida medel och räntebärande fordringar.

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

Organisk tillväxt – Total tillväxt avseende nettoomsättning minskad med förvärvad tillväxt samt tillväxt hänförlig till valutaeffekter.

Förvärvad tillväxt – Tillväxt i nettoomsättningen 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.



Kalender 2020

Q1 2020
28 april 2020

Årsstämma
28 april 2020

Q2 2020
14 juli 2020

Q3 2020
23 oktober 2020

Q4 2020
5 februari 2021

Huvudkontor:
ÅF Pöyry AB
169 99 Stockholm

Besöksadress:
Frösundaleden 2, Solna
Tfn: +46 10 505 00 00
afry.com
info@afry.com
Org.nr. 556120-6474

Produktion: Narva i samarbete med
ÅF Pöyry

Tryck: Elanders Sverige AB, 2020.



AFRY är ett internationellt företag inom teknik, design och rådgivning. Vi hjälper våra kunder att utvecklas inom hållbarhet och digitalisering. Vi är 17 000 hängivna experter inom områdena infrastruktur, industri och energi, som arbetar över hela världen för att skapa hållbara lösningar för kommande generationer.