

SAMFUNNSANSVAR - BÆREKRAFTIG ENTREPRENØRSKAP

Formålet med AFs virksomhet er å skape verdier for kunder, eiere, medarbeidere og samfunnet. Vårt samfunnsansvar, der vi tilfører verdier til samfunnet, er en integrert del av vår kultur, historie og forretningsmodell. Vi har et særlig ansvar der samfunnets utfordringer kan relateres til vår virksomhet; I AF omtales derfor samfunnsansvar som bærekraftig entreprenørskap. Bærekraftig entreprenørskap handler om å skape konkurransekraft og samtidig bidra til å løse vår tids samfunnsutfordringer.

■ VÅRT FUNDAMENT

Bærekraftig entreprenørskap i AF er fundamentert på våre grunnleggende mål og verdier. AF har en kompromissløs holdning til helse og sikkerhet, miljø og etikk. Verdiene er integrert i alle våre aktiviteter og prosesser, og vekst skal aldri gå på akkord med disse absoluttene. Utfyllende informasjon om vårt fundament kan leses på s. 26 (helse og sikkerhet), s. 28 (miljø) og s. 30 (etikk).

AF Gruppen er deltaker i FNs Global Compact og ser på etterlevelse av initiativets prinsipper på områdene menneskerettigheter, arbeidslivsstandarder, miljø og anti-korrupsjon som en naturlig del av vårt bærekraftige entreprenørskap. FN-initiativet Global Compact er et frivillig rammeverk for bedrifters samfunnsansvar. Les mer på s. 31.

■ VIRKEMIDLER

AFs viktigste virkemidler for å drive bærekraftig entreprenørskap er å fremme innovasjon, nyskaping og kompetanseutvikling. Med innovasjon mener vi å forbedre eksisterende prosesser og tjenester. Med nyskaping ønsker vi å utvikle nye muligheter og tjenester som samfunnet har behov for. God fagkompetanse er en avgjørende kilde til innovasjon og nyskaping, som over tid kan drive frem nye standarder i vår bransje. Vår samlede kompetanse er derfor avgjørende for langsiktig og bærekraftig verdiskaping. Les mer om kompetanseutvikling på s. 32.

Et velfungerende samfunn er avhengig av et ansvarlig næringsliv. Samfunnsansvar er ikke bare av stor betydning ut i fra et samfunnsperspektiv, men også fordi det gir muligheter til lønnsom vekst. I AF kaller vi det bærekraftig entreprenørskap.

■ VERDISKAPNING

Det finnes en grunnleggende sammenheng mellom forretningsvirksomhet, samfunn og miljø. Utfordringene samfunnet står overfor kan derfor også gi oss nye muligheter. Vi skal skape verdier ved å tilby tjenester som samfunnet trenger, og slik blir bærekraftig entreprenørskap også en kilde til vekst og lønnsomhet.

En rekke tjenester som AF allerede tilbyr innen virksomhetsområdene Energi, Miljø og Offshore er svar på konkrete samfunnsutfordringer. Gjennom våre miljøparker bidrar AFs teknologi til rensing, resirkulering og gjenbruk av knappe ressurser. Teknologien er egenutviklet og kan rense og gjenvinne inntil 80 % av masser som ellers ville blitt levert til deponi. AF tilbyr også energieffektiverende løsninger for bygg og miljøvennlig fjerning av offshoreinstallasjoner. Informasjon om våre tjenester er presentert for de aktuelle virksomhetsområdene på s. 44, 56 og 60 og også i vår beskrivelse av miljø på s. 28.

■ OPPFØLGING AV SAMFUNNSANSVAR I AF

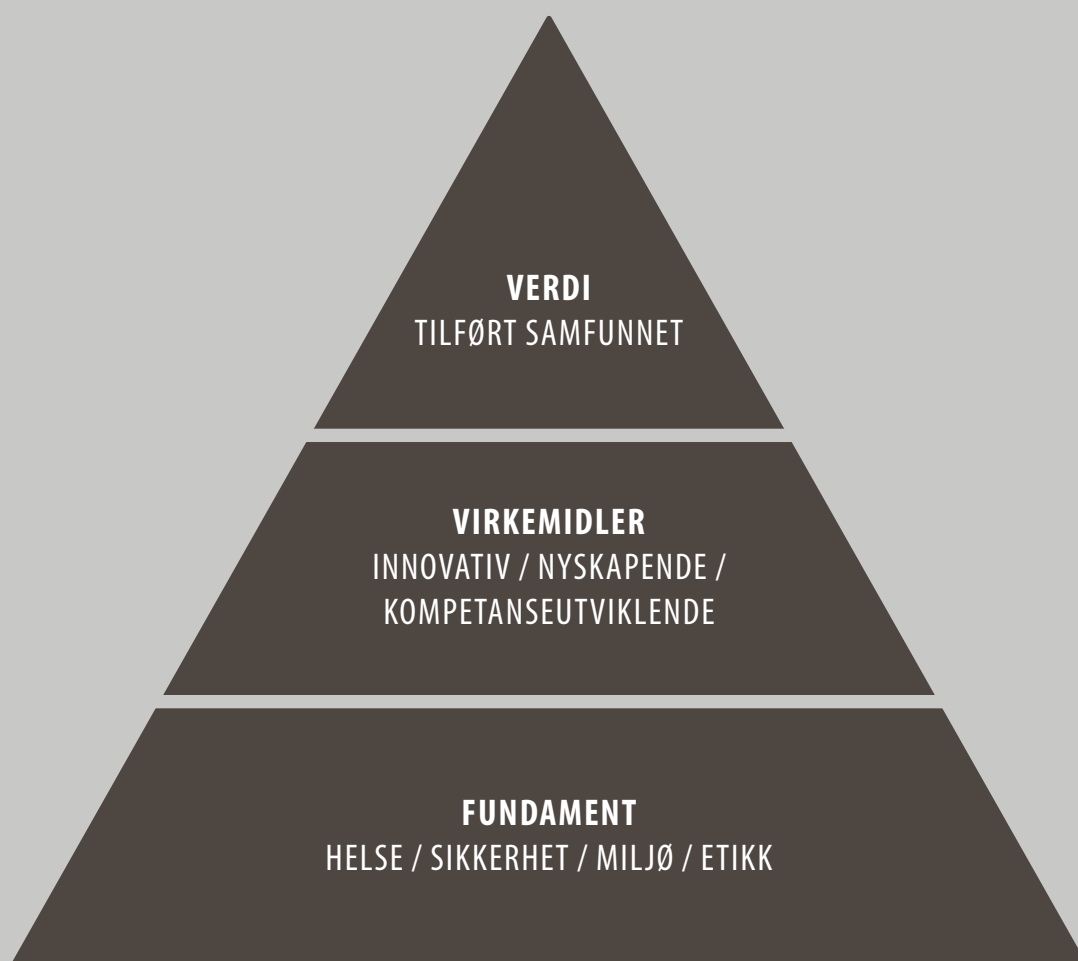
AF Gruppens konsernledelse har, med forankring i styret, fastsatt overordnede prinsipper for styring og ledelse. Prinsippene er rammen for virksomhet innen alle områder og nivåer i organisasjonen, og er nedfelt i dokumentene:

- ▶ Hensikt – Mål – Verdier
- ▶ Adferdskoden
- ▶ Konsernpolicyen

Ansvar for AFs samfunnsansvar ligger hos konsernsjef Morten Grongstad og følger hans linjeledelse; hver konserndirektør har ansvaret for sitt respektive virksomhetsområde. Konserndirektør Eirik Wraal er fagansvarlig for samfunnsansvar. Organiseringen skal sikre at enhetene følger opp de krav og de retningslinjer som er fastsatt i lover og regler og konsernpolicy med tilhørende retningslinjer.



SAMFUNNSUTFORDRINGER



HELSE OG SIKKERHET – MENNESKET FØRST

AF skal ha et arbeidsmiljø som virker helsefremmende og som forebygger skader og sykdom hos våre medarbeidere. Dette oppnår vi gjennom en kompromissløs holdning til sikkerhet og et systematisk og målrettet arbeid med helse.

AFs overordnede mål er å unngå all form for arbeidsrelatert fravær. Arbeidsrelatert fravær inkluderer både personskader som er så alvorlige at de medfører fravær og sykefravær som skyldes negativ eksponering på jobben. Slik eksponering kan være ergonomiske forhold, kjemikalier, støy, støv eller annen helseskadelig belastning en person kan bli utsatt for.

AF har et strukturert og enhetlig system for helse- og sikkerhetsarbeid og AFs ansatte får grundig opplæring i både grunnprinsippene og systemene. En sentral del er at alle uønskede hendelser og forhold registreres og behandles i avvikssystemet Synergi for å finne bakenforliggende årsaker og forbedringstiltak. Viljen til kontinuerlig forbedring er sterk og rapporteringsfrekvensen er økende. I 2016 ble det innrapportert over 20 000 hendelser og forhold (RUH).

Vekst skal ikke gå på bekostning av verken helse eller sikkerhet. AF stiller klare krav til oppkjøpte selskaper og det tilbys bistand for å styrke system og kultur knyttet til helse- og sikkerhetsarbeid. AF setter også samme krav til sikkerhet til sine underentreprenører som til sine egne ansatte.

■ EN SIKKER ARBEIDSPASS

Grunntanken bak sikkerhetsarbeidet i AF er at alle uønskede hendelser har en årsak og at de dermed kan unngås. Gjennom risikoanalyse identifiseres mulige uønskede hendelser og årsakene til disse. Det etableres risikoreduerende barrierer slik at risikoen for uønskede hendelser elimineres eller reduseres til et akseptabelt nivå. Når det likevel skjer uønskede hendelser følges disse opp for å finne bakenforliggende årsaker slik at forbedringstiltak kan etableres. De alvorligste hendelsene blir fulgt opp umiddelbart for å sikre best mulig hjelp og støtte til de involverte. Alvorlige hendelser blir grundig fulgt opp i etterkant med granskninger der også konsernledelsen involveres.

Den viktigste måleparameteren for sikkerhetsarbeidet i AF er H-verdi. H-verdi er definert som antall fraværsskader per million utførte timeverk. Personskader hos underentreprenører inkluderes i beregningen av H-verdi. Skadefrekvensen har vist en positiv utvikling gjennom årenes løp, fra en H-verdi for den norske virksomheten på rundt 20 tidlig på 90-tallet, til en H-verdi for 2016 på 1,3 (1,0). Denne verdien representerer 13 fraværsskader i 2016.

Til tross for kontinuerlig sikkerhetsarbeid må AF alltid være forberedt på alvorlige ulykker. Vi er derfor organisert med et beredskapssystem i hvert prosjekt og overordnet i konsern som skal håndtere og redusere skadevirkninger av alvorlige ulykker og sørge for god oppfølging.

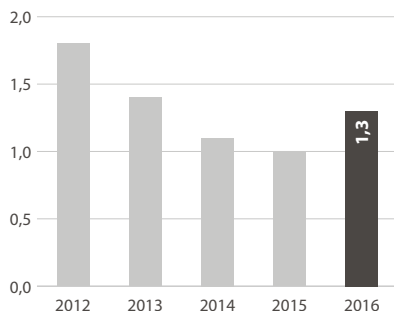
■ FRISKE MEDARBEIDERE

Ingen skal bli syke av å jobbe i AF og vi jobber for at alle ansatte skal oppleve arbeidsglede og trivsel. Sykefravær er en indikator for helsearbeidet, og målet er sykefravær under 3 %. Dette representerer etter vårt syn et normalt sykdomsbilde uten arbeidsrelatert sykdom. Sykefraværet i 2016 var 3,7 % (3,7 %).

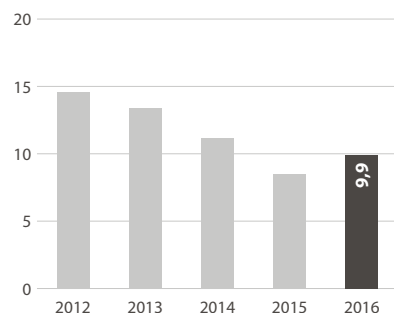
AF har intern bedriftshelsetjeneste som bistår i det forebyggende helsearbeidet. De følger opp medarbeidernes helse ved jevnlig helseundersøkelser og de bistår i sykefraværsutvalg som er etablert i forretningsenhetene for å sikre god oppfølging av alle med sykefravær.

For å sikre kunnskap om eksponeringer man utsettes for i arbeidet og hvilke tiltak som kan hindre helseskader, har AF helsekort for de 15 mest aktuelle eksponeringene. Disse er tilgjengelige på flere språk. I tillegg har AF utviklet og tatt i bruk programmet HelseRisk som gjør oss i bedre stand til å identifisere og påvirke helserisiko.

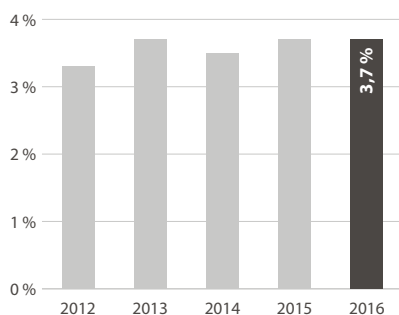
H1-VERDI



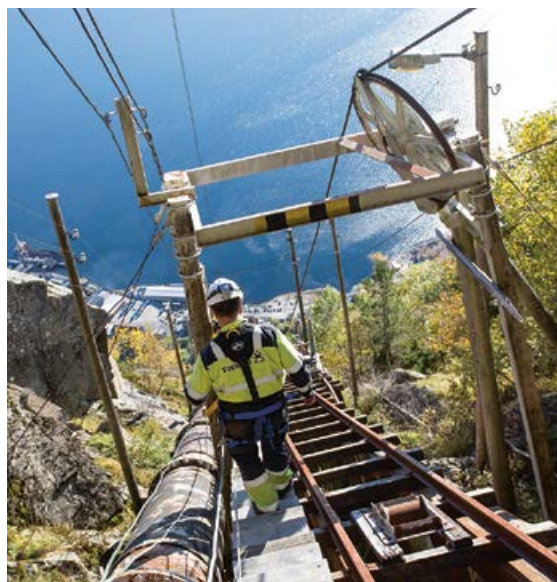
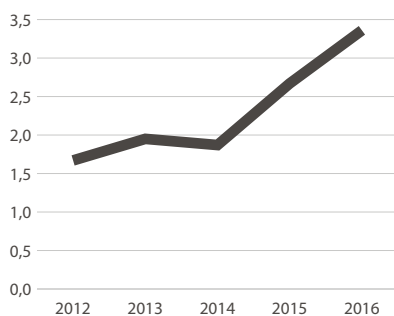
H2-VERDI



SYKEFRAVÆR



RAPPORTERTE UØNSKEDE HENDELSER (RUH) PER ÅRSVERK



NORD-EUROPAS BRATTESTE RIVEOPPDRAG

I den stupbratte fjellsiden i Ålvik ligger Gamle Bjølvo kraftstasjon som ble bygget årene 1915–1918. Da AF Decom gikk løs på oppdraget våren 2016 var det mange utfordringer som skulle løses og hensyn som måtte ivaretas.

– På det bratteste jobbet vi i 62 graders helling, så her gjaldt det å være skjerpet og lett til bens, sier prosjektleder Agnar Eilif Haugen.

Statkrafts oppdrag gikk ut på å fjerne alt fra fjelltoppen og ned til det gamle kraftanlegget, totalt 3 000 tonn stål og andre metaller. Rundt 20 AF-ansatte deltok i prosjektet som stilte spesielt høye HMS-krav til både mannskap og prosjektorganisasjon.

– Alle var sikret med tau og kroker til enhver tid. Vi jobbet i stupbratt terreng der det blant annet var fare for steinras, forteller han. Tåke og røft vær var et annet risikomoment.

– Det var dager der vi ikke fikk fraktet mannskapet ned fra fjellet igjen. Da overnattet de i en hytte på toppen som vi hadde sørget for at var utstyrt med det de måtte trenge. Til tross for utfordringene og de tøffe omgivelsene har det vært et utrolig spennende prosjekt å jobbe med, sier han.

MILJØ – ET FELLES ANSVAR

Entreprenørvirksomhet påvirker det ytre miljø. Målet er å minimere AFs belastning på ressurser og omgivelser.

Alle AFs medarbeidere skal ha en grunnleggende forståelse og aksept for at belastning på ytre miljø skal minimeres.

AFs kontinuerlige miljøarbeid starter på prosjekt- og forretningsenhetsnivå. Her blir miljøaspekter identifisert og rangert. Sammen med lover, forskrifter og spesifikke kontraktskrav danner disse analysene grunnlaget for prosjektene og enhetenes mål for ytre miljø.

Alle forretningsenheter i AF måles i tillegg på konkrete parametre knyttet til miljøpåvirkning: Kildesorteringsgrad og klimagassutslipp. Måleparametrene tydeliggjør AFs miljøprofil, og er størrelser som vi kan påvirke.

AF er til enhver tid i beredskap for å minimere eventuelle skader på miljøet dersom en uønsket hendelse med forurensningspotensial skulle oppstå. I etterkant vil hendelsen analyseres for å etablere forebyggende barrierer for fremtidige prosjekter.

AFs styringssystem for miljøarbeid følger prinsippene i miljøstandard ISO 14001. I 2016 ble konsernet kontrollmedlem i Grønt Punkt, en internasjonal ordning som skal være med på å sikre finansiering av returordninger for brukt emballasje.

AF har levert flere bygg som er BREEAM-klassifisert. BREEAM-NOR er Norges ledende verktøy for miljøklassifisering av bygg. Sertifiseringen er basert på dokumenterte miljøprestasjoner.

■ GODT OVER MYNDIGHETSKRAVET

AF driver avfallshåndtering gjennom å prosjektere og planlegge prosjekter slik at minst mulig avfall blir generert og slik at avfallet som oppstår i størst mulig grad er av en type som kan kildesorteres og gjenvinnes.

I Norge er myndighetskravet for kildesortering minimum 60 %. Kildesorteringsgrad forteller hvor stor del av avfallet fra virksomheten som sorteres, og hensikten er å legge til rette for gjenvinning. I 2016 ble

kildesorteringsgraden for bygging 85 % (84 %), for rehabilitering 79 % (87 %) og for riving 97 % (96 %). Totalt er det kildesortert 507 198 tonn (319 225) med avfall. Resultatene betraktes som meget gode og godt over myndighetskravet.

AFs påvirkning på klimaet måles løpende i form av mengde klimagassutslipp i tonn CO₂-ekvivalenter. En CO₂-ekvivalent er en enhet som benyttes for å sammenligne ulike klimagassers virkning på klimaet. AFs klimaregnskap viser at forbruk av diesel gjennom bruk av anleggsmaskiner utgjør den største delen av klimagassutslippet. Vi jobber for å redusere utslipp blant annet ved å løpende skifte ut maskiner slik at vi til enhver tid har en moderne maskinpark med lavere utslippsmengder.

■ ØKT MILJØBEVISSTHET GIR NYE FORRETNINGSMULIGHETER

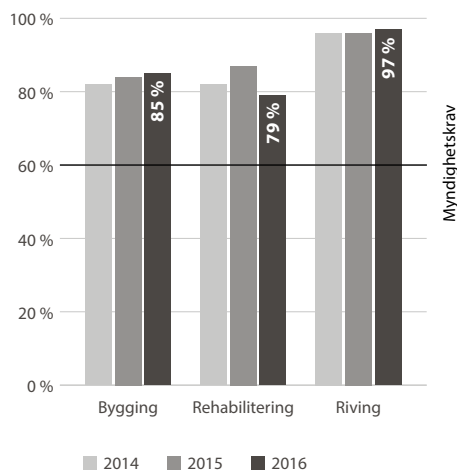
AF har valgt en forretningsmessig tilnærming til de økende miljøutfordringene og ressursknappheten i samfunnet. De tre virksomhetsområdene Miljø, Offshore og Energi er alle basert på tjenester som løser miljøutfordringer. Offshore og Miljø innen riving og gjenvinning og Energi innen energi-optimalisering. Behovet for fjerning av offshoreinnstallasjoner var avgjørende for etableringen av AFs rivevirksomhet offshore og Miljøbase Vats. Miljøbasen utenfor Haugesund er et av Europas mest moderne mottaksanlegg for utrangerte offshoreinnstallasjoner. Et annet eksempel på utvikling av fremtidsrettede tjenester som løser miljøutfordringer er etableringen av miljøparker. Ved bruk av ny miljøteknologi renses og gjenvinnes AFs miljøparker inntil 80 % av forurenset masse som ellers ville havnet direkte i deponi.

AF har som mål å fortsette å skape konkurransekraft og utvikle virksomheten i henhold til samfunnets behov for bærekraftig utvikling.

ENERGI- OG KLIMAREGNSKAP 2016

| Kategori | Forbruk | Energiekv. (MWh) | 2016 Utslipp (tonn CO ₂ e) | 2015 Utslipp (tonn CO ₂ e) |
|--|------------|------------------|--|--|
| Bensin (l) | 9 363 | 90 | 22 | 49 |
| Diesel (l) | 9 071 209 | 96 500 | 24 272 | 29 780 |
| Propan (kg) | 10 675 | 136 | 32 | 37 |
| Parafin (l) | 70 | 1 | - | - |
| Kjølegass HFC134a (kg) | - | - | - | 270 |
| Direkte utslipp | | 96 727 | 24 326 | 30 135 |
| Fjernkjøling (kWh) | 24 600 | 25 | - | 1 |
| Fjernvarme (kWh) | 207 835 | 208 | 5 | 23 |
| Elektrisitet Nordisk miks (kWh) | 25 164 281 | 25 164 | 1 409 | 1 983 |
| Indirekte utslipp egen aktivitet | | 25 397 | 1 414 | 2 007 |
| Fly (personkm) | na | | 2 124 | 2 370 |
| Km-godtgjørelse (km) | 1 420 514 | | 210 | 138 |
| Avfall (tonn) | 1 363 | | 670 | 1 287 |
| Indirekte utslipp andre | | | 3 003 | 3 795 |
| Klimagassutslipp (tonn CO₂e) | | | 28 743 | 35 937 |
| Klimaspor (tonn CO₂e per MNOK omsetning) | | | 3,1 | 3,3 |

KILDESORTERINGSGRAD



Total mengde kildesortert masse 2016
(tonn)

507 198



BLOMSTER OG BIER PÅ PORTALBYGGET

Maria Kristiansen var BREEAM-kordinator for Portalbygget på HasleLinje, COWIs nye hovedkontor.

– Portalbygget har blitt et grønt næringsbygg selv om det ikke nødvendigvis er så mange tiltak som er synlige for det blotte øyet. Vi har blant annet boret oss langt ned i grunnen for å forsyne det med bergvarme, forteller hun.

– Blant de mest visuelle grepene som er gjennomført er to insekshoteller som er plassert på taket, et stort antall plantearter som omkranser bygget, samt tre takterrasser som er dekket med sedum. Ellers er det innendørs sykkel- og elbilparkering som også ga uttelling i miljøregnskapet, forteller hun.

ETIKK – GOD FORRETNINGSSKIKK I RYGGRADEN

AFs konkurransevne og plass i samfunnet begynner og slutter med at vi er til å stole på. En kompromissløs holdning til etikk er en del av fundamentet i vår forretningsstrategi.

AFs virksomhet og ansatte skal kjennetegnes av god etisk framferd. Dette gjelder også våre underentreprenører. AF vil ikke assosieres med useriøse samarbeidspartnere, og har derfor implementert barrierer for å forhindre at det gjennomføres økonomisk eller finansiell kriminalitet av våre leverandører og underentreprenører.

AF er tilsluttet FNs Global Compact, verdens største initiativ for næringslivets samfunnsansvar.

BEDRIFTSKULTUR ER NØKKELEN

Våre ansatte representerer AF Gruppen i alle forretningsmessige sammenhenger og det er essensielt at de ansatte kjenner til og identifiserer seg med AFs Adferdskode. Våre medarbeidere må ved ansettelse signere en egenerklæring på at de kjenner til og følger Adferdskoden, og denne er et tema på introduksjonskurset for nyansatte. Leverandører og underentreprenører er også forpliktet til å følge Adferdskoden gjennom AFs leverandørerklæring. I vurderingen av oppkjøpskandidater blir det lagt avgjørende vekt på at det oppkjøpte selskapets bedriftskultur og kjerneverdier er i tråd med AFs.

AF deltar i tilbudskonkurranser og det kan derfor være en potensiell risiko for at enkeltindivider inngår konkurransebegrensende avtaler eller opptre samordnet med andre selskaper. Adferdskoden forbyr selskapets ansatte å diskutere, foreslå eller inngå avtaler med konkurrenter som kan påvirke konkurransesituasjonen. AF har nulltoleranse for prissamarbeid og korrupsjon.

TILTAK MOT ARBEIDSLIVSKRIMINALITET

Innkjøp av varer og tjenester utgjør rundt 70 % av omsetningen i AF. AF har ansvar for hele kontraktspyramiden på våre prosjekter. Vi skal bare gjøre forretning med leverandører som følger de samme etiske retningslinjer som oss selv. AFs mål er å unngå all form for arbeidslivskriminalitet.

Arbeidet mot arbeidslivskriminalitet ble forsterket i 2014 gjennom AFs seriøsitetsinitiativ. Det ble gjennomført organisatoriske og strukturelle tiltak for å sikre at AF kun samarbeider med seriøse aktører. Blant annet ble det opprettet en stilling i konsernet med arbeidslivskriminalitet som spesialfelt, og hver forretningsenhet har fått en egen seriøsitetsansvarlig. Disse møtes jevnlig i AFs nettverksorganisasjon innen arbeidslivskriminalitet, A-krim. Formålet med forumet er å lære av hverandre og vedlikeholde og utvikle felles barrierer mot arbeidslivskriminalitet. AF gjennomfører kurs om arbeidslivskriminalitet minst to ganger i året.

Vi jobber proaktivt og reaktivt for å sikre etterlevelse av etiske retningslinjer blant våre leverandører. Proaktivt benyttes det rutiner for prekvalifisering og godkjenning av underentreprenører. AF tillater kun to ledd med underentreprenører. Vi benytter StartBANK samt en egenutviklet prekvalifiseringsmodul i StartBANK for å vurdere våre leverandører før disse godkjennes. Når underentreprenører er godkjent og får adgang til byggeplass følges disse opp reaktivt gjennom stikkprøver og kontroller for å verifisere at virksomheten drives i tråd med rammebetingelsene, blant annet ved å kontrollere lønns- og arbeidsvilkår.

Dersom «røde hendelser» likevel skulle avdekkes, det vil si indikasjon eller tilfeller av arbeidslivskriminalitet blant våre underentreprenører, får det konsekvenser. Avtalen med den aktuelle aktøren blir sagt opp, og det blir satt i gang granskning. Siden seriøsitetsinitiativet i 2014 har vi avdekket to røde hendelser i AF-prosjekter. AF ønsker å velge bort useriøse aktører, og på sikt ønsker vi at de useriøse aktørene velger bort oss. Dette skal vi oppnå ved å være konsekvente i vår behandling av identifiserte avvik.

FN GLOBAL COMPACT

FNs Global Compact baserer seg på ti prinsipper på områdene menneskerettigheter, arbeidslivsstandarder, miljø og anti-korrupsjon. Tilslutning til FNs Global Compact betyr at man gjør sitt beste for å drive sin virksomhet i tråd med de ti prinsippene.

| 10 PRINSIPPER | Relevans for AF | Tiltak |
|--|--|--|
| MENNESKERETTIGHETER | | |
| 1 Bedrifter skal støtte og respektere vern om internasjonalt anerkjente menneskerettigheter, og | AF Gruppen overholder alle gjeldende lover og respektere internasjonalt anerkjente menneskerettigheter, uansett hvor vi opererer. | AF har nedfelt sine holdninger og prinsipper rundt menneskerettigheter i grunnleggende dokumenter, Adferdskoden, konsernpolicy og Hensikt-mål-verdier. |
| 2 påse at de ikke medvirker til brudd på menneskerettigheter. | AF handler ikke med selskaper som på noen måte bidrar til brudd på menneskerettigheter. | Alle underentreprenører og leverandører må gjennom en prekvalifisering. AF følger også opp leverandører løpende, og utestenger aktører som vi mistenker utøver uetisk atferd. <i>Se også prinsipp 4.</i> |
| ARBEIDSVILKÅR | | |
| 3 Bedrifter skal holde organisasjonsfriheten i hevd og sikre at retten til å føre kollektive forhandlinger anerkjennes i praksis, | AF legger forholdene til rette for at medarbeidere kan være organisert, og at retten til å føre kollektive forhandlinger anerkjennes og respekteres. | Mer enn 90 % av fagarbeidere i heleide enheter i AF er fagorganisert. AF fører kollektive forhandlinger for alle ansatte og på alle nivåer der dette er relevant. AF har også et velfungerende tillitsmannsapparat. <i>Les mer på s. 32.</i> |
| 4 sikre at alle former for tvangsarbeid avskaffes, | AFs ansatte har avlønningvilkår i henhold til nasjonal lovgivning og overenskomster med fagforeninger. AF benytter kun leverandører som forplikter seg til våre etiske retningslinjer, oppfyller lovfestede krav, krav i tariffavtaler og interne krav i AF. | AF har prosedyre for kontroll av arbeidsvilkår hos underentreprenører og bemanningsforetak. AF har i 2016 sperret spesifikke aktører som ikke overholder AFs etiske retningslinjer for arbeidsvilkår. Forholdene har vært avdekket før leverandørene fikk oppdrag hos AF. <i>Les mer på s. 30.</i> |
| 5 sikre at barnarbeid reelt avskaffes, og | AF benytter ikke barnarbeid i sine prosjekter, og vi skal ikke benytte oss av selskaper (spesielt transnasjonale) som har vare- og tjenestekjeder der økonomisk utnyttelse av barn forekommer. | AF undersøker arbeidskontrakter til alle ansatte hos underentreprenører og bemanningsbyråer. <i>Les mer på s. 30.</i> Det er ikke avdekket mistenkte eller faktiske tilfeller av barnarbeid i noen av våre prosjekter eller hos noen av våre leverandører. |
| 6 sikre at diskriminering i arbeidslivet avskaffes. | AF skal ha et arbeidsmiljø som er uten forskjellsbehandling, diskriminering, sjikane og mobbing. AFs prinsipper knyttet til diskriminering er nedfelt i Adferdskoden. | Alle ansatte må gjøres kjent med og signere på Adferdskoden ved ansettelse samt delta på innledende kurs der Adferdskoden gjennomgås. I strategien frem mot 2020 er det et konkret mål å øke kvinneandelen i AF. <i>Les mer på s. 32.</i> |
| MILJØ | | |
| 7 Bedrifter skal støtte en føre-var-tilnærming til miljøutfordringer, | AF arbeider kontinuerlig for å begrense belastningen på omgivelsene. Hvert selskap og forretningsenhet i AF Gruppen har egne mål for ytre miljø. AF skal også følge hovedprinsippene i miljøstandarden ISO 14001. | Det er et krav i AF at alle prosjekter skal gjennomføre en risikoanalyse før oppstart av prosjektene. Miljørisiko er et element i denne analysen. Risikoanalyser er gjennomført i henhold til konsernpolicy i 2016. <i>Les mer på s. 36.</i> |
| 8 ta initiativ til fremme av økt miljøansvar, og | Med fokus på miljø, energi og gjenvinning skal vi forsvarlig fjerne og eliminere materialer, grunn og energiløsninger som er skadelige for miljøet. Våre tjenester og løsninger skal gjøre det mulig for våre kunder å ta et økt miljøansvar. | AF utvikler sitt tjenestespekter kontinuerlig. Kildesorteringsgrad og klimaspør er måleparametere i AF sine prosjekter, og fokus på disse måltallene fremmer økt miljøansvar i organisasjonen som helhet. <i>Les mer på s. 28.</i> |
| 9 oppmuntre til utvikling og spredning av miljøvennlig teknologi. | En av AFs kjerneverdier er entreprenørånd. Gjennom vår miljøkompetanse skal vi tilby tjenester og løsninger som møter dagens og morgendagens miljøutfordringer. | AF har utviklet unik teknologi som muliggjør rensing og gjenbruk av forurenset masse. For offshore-aktiviteter er Miljøbase Vats etablert som godkjent og sertifisert mottak for resirkulerbare masser. <i>Les mer på s. 28.</i> |
| ANTI-KORRUPSJON | | |
| 10 Bedrifter skal bekjempe enhver form for korrupsjon, herunder utpressing og bestikkelser. | AF skal være til å stole på. Selskapet har en kompromissløs holdning til sikkerhet og etikk. Alle ansatte skal etterleve AFs Adferdskode som beskriver vår holdning til korrupsjon, prissamarbeid og bestikkelser. | Det er ikke identifisert tilfeller av korrupsjon, herunder utpressing og bestikkelser i 2016. Underentreprenører og leverandører skal ha overholdt gjeldende lover og regler for korrupsjon for å bli godkjent av AF. <i>Les mer på s. 30.</i> |

MEDARBEIDERE – UTVIKLES FOR VEKST

I AF skapes verdier og lønnsom vekst gjennom en robust organisering i kombinasjon med kompetanse, engasjement og vilje hos hver enkelt medarbeider. Da er det også AFs ansvar å gi medarbeiderne påfyll.

En tydelig og verdidrevet bedriftskultur med et sterkt ønske om å prestere har vært grunnlaget for lønnsom vekst siden etableringen av AF Gruppen. I 2016 la AF frem nye vekstmål som blant annet innebærer en økning på 2 000 nye ansatte, økt kvinneandel og styrking av egen fagkompetanse. AF har en desentral beslutningsstruktur der medarbeidere på mange nivåer har mulighet til å påvirke prosjektenes gjennomføring og egen utvikling.

BYGGER KULTUR MED KOMPETANSEUTVIKLING

Utvikling av våre ansatte er den mest lønnsomme investeringen vi gjør. Derfor får dyktige medarbeidere tidlig muligheten til å ta ansvar og å styrke egen kompetanse og kunnskap. AF har som mål å utvikle ledere gjennom intern opplæring, og rundt 80 % av dagens ledere er internt rekruttert. Bredden i AFs kompetansemiljøer gir også godt grunnlag for faglig utvikling og karrieremuligheter på tvers i konsernet. Utviklingen støttes gjennom praktisk trening i linjen, interne lederkurs og ekstern etterutdanning. Tilbudet vil intensiveres de kommende årene for å sikre ledelseskapasiteten.

AF Akademiet samler konsernets kurs- og opplæringstilbud. I 2016 ble det totalt gjennomført 1 158 kursdager gjennom AF Akademiet hvorav 232 kursdager var knyttet til lederutvikling.

TILFREDSE MEDARBEIDERE

Medarbeidertilfredshetsundersøkelsen som ble gjennomført i 2015 viser at de ansatte trives svært godt, har høy arbeidsglede og er stolte av å jobbe i AF. Resultatene er de beste vi har oppnådd i AF noensinne. AF har også en positiv trend på Universums lister over hvilke bedrifter studenter anser som attraktive arbeidsgivere.

AF tilbyr en rekke ansattgoder som bedriftsidrett, bedriftshelsetjeneste og gode pensjons- og forsikringsvilkår. Vi mener at medeierskap i egen arbeidsplass gir økt

engasjement, derfor tilbys ansatte muligheten til å kjøpe aksjer i AF Gruppen til 20 % rabatt i forhold til markedspris. Tanken er at så mange som mulig skal få ta del i verdiøkning som følger av felles verdiskapning og utvikling av selskapet. De ansatte i AF eide ca. 14,3 % av aksjene i selskapet, verdier tilsvarende drøyt NOK 2 mrd. Etter innløsning av opsjoner i mars 2017 er ansattes eierandel ca. 17 %.

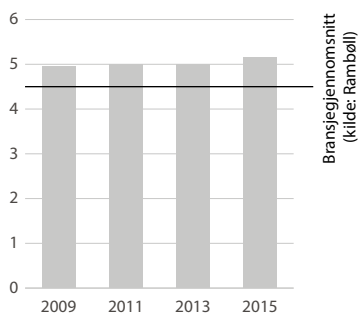
AF har et velfungerende tillitsvalgt- og verneapparat som sikrer de ansattes rett til å medvirke i beslutninger som vedrører arbeidsforhold. Det er et eget bedrifts- og arbeidsmiljøutvalg med representanter fra konsernledelsen, de ansatte og hovedtillitsvalgte. AF har også representanter fra funksjonærer og fagarbeidere i styret.

TRENGER FLERE AF-ERE

I 2016 ble ny konsernstrategi lagt frem. Et av konserninitiativene i strategien er at AF skal tiltrekke og utvikle bransjens beste ledelse og fagkompetanse samt å øke andelen kvinner i organisasjonen. Med en forventet vekst på 2 000 ansatte de neste fire årene har rekrutteringsteamet nok å henge fingrene i. Det ble rullet ut en ny Employer Branding-strategi høsten 2016. Som en følge av dette er 20 ansatte kurset for å delta i AFs nye ambassadørprogram der formålet er å trekke til seg de aller beste studentene. Tanken er at de ansatte er AFs beste ambassadører. Dette er underbygget av profilfilmer som spiller på AFs «nysgjerrig-konsept», og AF har økt tilstedeværelsen på sosiale medier.

En del av AFs vekst i antall ansatte vil skje gjennom oppkjøp. AF søker oppkjøp av veldrevne selskaper der de ansatte har felles verdigrunnlag med AF. Felles verdigrunnlag er en forutsetning for at kjøpet gjennomføres. Ved oppkjøp legger AF fortsatt vekt på medeierskap og leter etter oppkjøpskandidater der de ansatte fortsatt ønsker å være med på eiersiden.

MEDARBEIDER- TILFREDSHETSUNDERSØKELSE (MTU)



MTU AF Gruppen 2015

Skala 1-6

5,15



MÅ UTVIKLE GODE ROLLEMODELLER

AFs vekstambisjoner vil kreve mange nye medarbeidere. Frem mot 2020 er det forventet at antall ansatte i AF vil øke til rundt 5 000 gjennom rekruttering og oppkjøp av nye selskaper.

– Vi skal rekruttere nyutdannede og sikre at vi har fagkompetansen som trengs for å kunne ta på oss større og mer komplekse prosjekter, forteller konserndirektør Bård Frydenlund, som er ansvarlig for konserninitiativet.

Rekruttering av flere kvinner og fagarbeidere og økt satsing på utvikling av egne ledere er initiativer han trekker frem for å møte veksten.

– Skal vi klare å bevare AF-kulturen samtidig som vi blir større, må dagens ansatte gå foran som gode ambassadører og rollemodeller. Da må vi legge til rette for høy trivsel og et godt arbeidsmiljø, utvikle våre medarbeidere og tilby dem medeierskap, sier han.

MEDEIERSKAP – EN DEL AV AF-KULTUREN

Ansatte i AF eier aksjer i eget selskap for mer enn to milliarder kroner. Det tror vi er en viktig årsak til AF Gruppens suksess.

Da AF Gruppen ble etablert i 1985 var det en målsetting at ansatte skulle få mulighet til å bli deleiere i selskapet. Tanken var at så mange som mulig skulle få ta del i den verdiøkningen som følger av felles verdiskaping og utvikling av selskapet. Den samme filosofien gjelder fremdeles og medeierskap er nå solid forankret i AF-kulturen.

■ VINN-VINN

Eierskap i selskapet man jobber i gir en ekstra dimensjon til det daglige arbeidet. I tillegg til at AFs ansatte får mulighet til å ta del i selskapets økonomiske verdiskaping bidrar medeierskap til engasjement, lagfølelse og motivasjon. Dette igjen fører til økt verdiskaping – med andre ord en vinn-vinn situasjon for den ansatte og selskapet. AF skal over tid gi sine aksjonærer en konkurransedyktig avkastning i form av utbytte og kursstigning. Aksjekursen kan gå opp og ned underveis, men de fleste som deltar med jevn og langsiktig sparing vil tjene på investeringen.

Både i Norge og internasjonalt er det økende interesse for eierskapsmodeller der de ansatte inviteres inn på eiersiden. Det har også blitt

mer vanlig at profesjonelle investorer leter etter selskaper med ansatte på aksjonærlisten når de skal gjøre investeringsbeslutninger. Primært fordi disse tenderer til å gi høyere avkastning, men også fordi det gir investorer trygghet når både ledelse og øvrige ansatte er i samme båt som dem selv.

Tilbud om medeierskap gjennom aksje- og opsjonsprogrammer bidrar til å gjøre AF til en attraktiv arbeidsplass.

■ AKSJEPROGRAM FOR ANSATTE

AF har et aksjeprogram hvor alle ansatte får anledning til å kjøpe aksjer fratrukket en rabatt på 20 % i forhold til markedskurs. I programmet for 2016 tegnet 580 ansatte seg for totalt 1 000 000 aksjer. Kjøpskursen etter 20 % rabatt var NOK 128,60. I forbindelse med salget benyttet styret sin fullmakt og emitterte 930 000 aksjer. Resterende aksjer ble overført fra AFs beholdning av egne aksjer.

Styret har vedtatt å anbefale videreføring av aksjeprogrammet for ansatte også i 2017. Det maksimale antall aksjer som kan tegnes i aksjeprogrammet, som planlegges gjennomført i september 2017, er 1 000 000. Styret vil derfor legge frem et forslag for generalforsamlingen om fullmakt til å emittere tilstrekkelig antall aksjer til at aksjeprogrammet kan gjennomføres.

■ OPSJONSPROGRAM FOR ANSATTE

AF Gruppen har siden 2008 hatt opsjonsprogram for samtlige ansatte i konsernet. Hensikten med programmet er å motivere de ansatte til langsiktighet og økt engasjement i selskapets virksomhet.

Generalforsamlingen i AF Gruppen vedtok i mai 2014 et nytt opsjonsprogram. Det maksimale antall opsjoner som kunne tildeles var 4 500 000, og ordningen innebar en årlig tildeling i årene 2014-16, med utøvelse i mars 2017. Kjøpskursen for aksjene var basert på gjennomsnittlig børskurs uken før de tre respektive tegningsperiodene.

Opsjonspremien var NOK 1,00 per opsjon. For å kunne utøve opsjonene var det et vilkår at man var ansatt i AF Gruppen eller ett av datterselskapene 1. mars 2017.

AF Gruppen utstedte 3 500 000 opsjoner til 1 383 ansatte i 2014, 650 000 opsjoner til 280 ansatte i 2015 og 146 863 opsjoner til 105 ansatte i 2016. Totalt utestående opsjoner per 31. desember var 3 759 599 justert for ansatte som har sluttet. Opsjonsprogrammet ble avsluttet medio mars 2017. I alt 3 253 346 opsjoner ble utøvd av 1 133 ansatte. Gjennomsnittlig innløsningskurs på opsjonene var NOK 71,37. Styret i AF Gruppen vil foreslå for generalforsamlingen i mai 2017 at et nytt opsjonsprogram for ansatte etableres.

Ansattes aksjeandel per 31.12.16

14,3%



Dette tilsvarer verdier for ca NOK

2 MRD.

– SOM Å VINNE I LOTTO

Det tok litt tid før Njål Torvald Bakkebergs investering i arbeidsplassen bar frukter, men de ti siste årene har ifølge den erfarne arbeidslederen vært et økonomisk eventyr.



– Jeg er inne og sjekker aksjekursen hver eneste dag. Ikke bare er det artig, men det er nok der jeg gjør den beste dagsfortjenesten, ler Njål Torvald Bakkeberg, arbeidsleder i AF Byggfornyelse. Han var en av de som deltok i AF Gruppens aksjeprogram under børsnoteringen i 1997, og har sett både aksjeverdien og arbeidsplassen vokse kraftig de siste 20 årene.

– De første årene var ikke spesielt lønnsomme, men så tok aksjekursen fart. For meg som har deltatt hver gang vi har blitt tilbudt å kjøpe har dette vært som å vinne i lotto.

Langsiktig investering

Bakkeberg har sett på investeringen i AF-aksjer som en langsiktig investering i sin egen arbeidsplass, og han har oppfordret mange yngre ansatte til å delta i både aksje- og opsjonsprogram gjennom årene.

– For meg har dette vært en gullkantet investering som på sikt gir meg mye større kjøpekraft og en stor motivasjon i arbeidshverdagen. Man yter utvilsomt mer når man ser resultatene av det gjennom aksjekursen, og ikke minst bidrar det til at flere blir værende i selskapet. For min egen del skal jeg fortsette både i jobben og med investering i arbeidsplassen min så lenge jeg kan, sier han.