

EIERSTYRING OG SELSKAPS-LEDELSE

ÅRSRAPPORT 2017

AF GRUPPEN

EIERSTYRING OG SELSKAPSLEDELSE

En åpen og solid styringsstruktur gir tillit og legger grunnlaget for at AF Gruppen skal nå sine mål og sikre langsiktig verdiskapning for investorer, ansatte, kunder og samfunnet forøvrig.

Supplert med AF Gruppens verdier og kultur er prinsippene for risikostyring og internkontroll grunnsteiner i foretaksstyringen.

1. REDEGJØRELSE FOR EIERSTYRING OG SELSKAPSLEDELSE

God eierstyring og selskapsledelse er styrets ansvar. Styret vurderer årlig AF Gruppens prinsipper og praksis for eierstyring og selskapsledelse. Det pågår et kontinuerlig arbeid for å forbedre både de overordnede beslutningsprosessene og den daglige selskapsledelsen. Det er avlagt en redegjørelse i samsvar med den norske anbefalingen for eierstyring og selskapsledelse av 30. oktober 2014, jf. www.nues.no. I det følgende redegjøres det for hvordan de 15 punktene i anbefalingen er fulgt opp i AF Gruppen.

Det foreligger ingen vesentlige avvik mellom anbefalingen og hvordan denne etterleves i AF Gruppen. Det er begrunnet og redegjort for tre avvik under punkt 6 om generalforsamling, ett avvik under punkt 7 om valgkomitè og ett under punkt 12 om godtgjørelse til ledende ansatte.

VERDIGRUNNLAG, ETIKK OG SAMFUNNSANSVAR

AF Gruppen er et verdibasert selskap med sterk forankring i kjerneverdiene:

- Til å stole på
- Frihet til å utøve entreprenørånd og disiplin i henhold til mål og krav
- Grundighet og hardt arbeid
- Vilje til lønnsom vekst
- Ledelse gjennom tilstedeværelse og innlevelse

Verdiene er grunnsteiner i AF Gruppens kultur der ryddig adferd anerkjennes, settes pris på, og etterleves av alle ansatte. Det er utarbeidet en adferdskode for å styrke denne kulturen, skape engasjement og utvikle kompetanse. Adferdskoden er kommunisert til alle medarbeidere og benyttes i organisasjonsutviklingen. Publikasjonene «Hensikt, mål og verdier» og «Adferdskoden» er tilgjengelige på www.afgruppen.no.

Det er utarbeidet rutiner for varsling dersom den etiske standarden brytes. Det ble i 2017 etablert ny uavhengige varslingskanaler internt og eksternt.

Fokus på lønnsomhet, sikkerhet og tydelige etiske retningslinjer har vært premisser for AF Gruppens visjon og forretningsidé. AF Gruppens verdiskaping skal både være lønnsom og bærekraftig. Visjonen «vi rydder fra fortiden og bygger for fremtiden» innebærer også at alt arbeid som gjøres i minst mulig grad skal belaste samfunn og miljø. Kildesorteringsgrad og klimaspor er valgt som AF Gruppens felles måleparametre for ytre miljø.

AF Gruppens retningslinjer for samfunnsansvar og bærekraftig entreprenørskap omhandler ytre miljø, forretningsetikk, arbeidsmiljø og omdømme. De er nærmere beskrevet på side 22 i årsrapporten, samt på www.afgruppen.no.

Avvik fra anbefalingen: Ingen.

2. VIRKSOMHET

AF Gruppen er et entreprenør- og industrikonsern med prosjektbasert virksomhet innen anlegg, miljø, bygg, eiendom energi og offshore. AF Gruppen bygger sin virksomhet på en bærekraftig visjon: Å rydde fra fortiden og bygge for fremtiden. Hovedkontoret er i Oslo og mer enn 90 % av inntektene kommer fra aktiviteter i Norge, som er konsernets primære marked.

STRATEGIER OG MÅL

Selskapets vedtektsfestede formål er entreprenør- og industrivirksomhet og alt som står i forbindelse med dette. Dette omfatter også deltakelse i andre foretak.

Styret følger en fireårig syklus i sitt strategiarbeid. I 2016 ble det lagt en strategi frem mot 2020. Strategien viderefører ambisjonen om lønnsomhet og vekst. I 2017 har styret arbeidet med implementering av strategien samt operasjonaliseringen av strategiens fire hovedinitiativ i forretningsenhetene. Initiativene er; organisk og strukturell vekst, kunde- og partnerrelasjoner, nyskaping og innovasjon samt ledelseskapasitet og fagkompetanse.

Årlig vurderer styret om de mål og retningslinjer som følger av strategiene er entydige, dekkende, godt operasjonalisert og lettfattelige for ansatte og andre interessenter.

Avvik fra anbefalingen: Ingen.

3. SELSKAPSKAPITAL OG UTBYTTE

Konsernet hadde per 31.12.17 en egenkapital på MNOK 2 078 og en egenkapitalandel på 26,9 %. Dette er i henhold til konsernets mål om å ha en egenkapitalandel på minst 20 % og er etter styrets oppfatning tilpasset AF Gruppens strategi og risikoprofil.

UTBYTTE

AF Gruppens utbyttepolitikk er at utbyttet skal utgjøre 50 % eller mer av årets resultat. Utbetaling foretas inntil to ganger per år, fortrinnsvis etter avholdt ordinær generalforsamling og etter avleggelse av kvartalsrapport for 3. kvartal. Utbyttet som ble utdelt høsten 2017 ble vedtatt av styret i henhold til en tids- og formålsbegrenset fullmakt fra generalforsamlingen.

KAPITALFORHØYELSER

Styrefullmakt til å vedta kapitalforhøyelser begrenses til definerte formål og er tidsbegrenset frem til neste generalforsamling. Hvert formål det gis fullmakt til behandles som egen sak i generalforsamlingen. Emisjonsfullmakter ble for eksempel brukt i forbindelse med utstedelse av vederlagsaksjer ved kjøp av Kanonaden i februar 2017, ved innløsning av opsjoner for de ansatte mars 2017 og i gjennomføringen av AF Gruppens aksjeprogram for ansatte høsten 2017.

ERVERV AV EGNE AKSJER

AF Gruppen har en fullmakt fra generalforsamlingen til å kjøpe egne aksjer. Fullmakten er begrunnet i behovet for å skaffe til veie tilstrekkelig antall aksjer til å gjennomføre aksjesalg til ansatte i forbindelse med AF Gruppens bonus- og aksjeprogram. Fullmakten gjelder frem til neste ordinære generalforsamling.

Avvik fra anbefalingen: Ingen.

4. LIKEBEHANDLING AV AKSJEEIERE OG TRANSAKSJONER MED NÆRSTÅENDE

AF Gruppen ASA har én aksjeklasse og alle aksjene gir de samme rettigheter.

KAPITALFORHØYELSE

Ved kapitalforhøyelser skal eksisterende aksjonærer gis fortrinnsrett, med mindre særskilte forhold tilsier at dette kan fravikes. Slik fravikelse vil i så fall bli begrunnet i vedtaket til kapitalforhøyelsen. I forbindelse med AF Gruppens aksjekjøps- og opsjonsprogram har generalforsamlingen vedtatt å gjøre unntak fra fortrinnsretten for å stimulere til økt aksjeeierskap blant de ansatte. Styret har vedtatt at de ved større virksomhetskjøp med aksjevederlag vil vurdere å invitere til en reparasjonsemisjon for at eksisterende aksjonærer kan opprettholde eierandelen i AF Gruppen ASA etter oppkjøpet.

TRANSAKSJONER MED EGNE AKSJER

Alle kjøp og salg av egne aksjer skal skje til markedskurs og handles via Oslo Børs. Fullmakten fra generalforsamlingen gir et unntak fra bruk av markedskurs ved salg av aksjer til ansatte. I forbindelse med AF Gruppens aksjekjøps- og bonusprogram selges egne aksjer med 20 % rabatt.

TRANSAKSJONER MED NÆRSTÅENDE

For å ivareta selskapets omdømme, er AF Gruppen opptatt av åpenhet og varsomhet i forbindelse med investeringer hvor det foreligger forhold som kan bli oppfattet som et uheldig nært engasjement, eller nær relasjon, mellom selskapet og et styremedlem, ledende ansatte eller nærstående av disse. Dette fremgår av AF Gruppens adferdskode. Hvert enkelt styremedlem har en plikt til å varsle om eventuelle habilitets- eller interessekonflikter. Styret har også et kollektivt ansvar og vurderer fortløpende om det foreligger forhold som objektivt sett er egnet til å svekke den allmenne tillit til et styremedlems habilitet, eller som kan åpne for interessekonflikter.

Avvik fra anbefalingen: Ingen.

5. FRI OMSETTELIGHET

Aksjene i AF Gruppen ASA er notert på Oslo Børs og er etter vedtektene fritt omsettelige.

Avvik fra anbefalingen: Ingen.

6. GENERALFORSAMLING

Gjennom generalforsamlingen utøver aksjeeiere den høyeste myndighet i AF Gruppen.

DELTAGELSE PÅ GENERALFORSAMLING

Styrets leder, konsernsjef, finansdirektør, valgkomitéens leder og revisor skal være til stede på generalforsamlingene. Øvrige styremedlemmer og representanter fra konsernledelsen møter ved behov eller i den grad de representerer aksjonærinteresser.

Styret legger til rette for at flest mulig av aksjeeierne kan utøve sine rettigheter ved å delta i generalforsamlingen. Aksjonærer som ikke har anledning til å møte selv, kan møte ved fullmakt. Påmeldingsskjema og fullmaktsskjema vedlegges innkallingen til generalforsamling. Aksjonærene skal melde sin tilstedeværelse til selskapet

senest to dager før generalforsamlingen. Aksjonærer som ikke er påmeldt innen fristen, gis likevel anledning til å delta dersom ikke plasshensyn eller andre spesielle hensyn tilsier noe annet.

GJENNOMFØRING AV GENERALFORSAMLINGEN
Styret legger til rette for at generalforsamlingen er en effektiv møteplass for aksjonærene og styret.

Innkalling til generalforsamling vil bli postlagt med minst 21 dagers varsel til alle aksjeeiere til den adresse som er oppgitt i Verdipapirsentralens aksjeeierregister. Innkallingen angir de saker som skal behandles. Saksdokumenter sendes som vedlegg til innkallingen og gjøres samtidig tilgjengelige for aksjonærene på selskapets nettside. Dersom årsrapporten ikke er ferdig trykket på tidspunktet for innkalling ettersendes denne.

Alle innkallinger og protokoller fra generalforsamlingen børsmeldes.

Valg av nye medlemmer til styret og valgkomitéen er tilrettelagt slik at generalforsamlingen kan stemme over hver kandidat. Generalforsamlingen ledes av styrets leder.

Avvik fra anbefalingen: AF Gruppen har tre avvik fra anbefalingen på dette punktet.

Generalforsamlingen ledes ikke av en uavhengig møteleder, men av styrets leder. Det er vedtektsfestet at generalforsamlingen skal ledes av styreleder. Behovet for uavhengig møteledelse har heller ikke vært vurdert som nødvendig ut fra sakene som behandles på generalforsamlingen og liten grad av uenighet blant aksjonærene.

Det andre avviket fra dette punktet er at ikke alle medlemmer av styret møter på generalforsamlingen.

Styret vurderer det som tilstrekkelig at styrets leder samt leder av revisjonsutvalget og kompensasjonsutvalget er tilstede. Andre styremedlemmer vil møte ved behov.

Det tredje avviket fra dette punktet er at ikke hele valgkomitéenmøter på generalforsamlingen.

Valgkomitèen vurderer det som tilstrekkelig at valgkomièens leder er tilstede og at andre medlemmer møter ved behov.

7. VALGKOMITÉ

Generalforsamlingen velger en valgkomité som består av tre medlemmer som velges for ett år av gangen. Ordningen med valgkomité har hjemmel i vedtektene.

Valgkomitéens oppgaver:
- Innstille til valg av aksjonærvalgte styremedlemmer og varamedlemmer samt medlemmer av valgkomitéen
- Foreslå honorarer til styrets medlemmer overfor generalforsamlingen
- Uttale seg om og eventuelt fremme forslag overfor generalforsamlingen i saker som angår styrets størrelse, sammensetting og arbeidsform
- Vurdere styrets arbeid og utarbeide en årlig rapport til generalforsamlingen

VALGKOMITÉENS SAMMENSETNING OG UAVHENGIGHET
Det legges vekt på at valgkomitéen har en sammensetning som reflekterer interessene til aksjonærfellesskapet. Medlemmer av valgkomitéen per 22. mars 2018 er Tore Thorstensen (leder), Ove B. Haupberg og Peter Groth.

Av medlemmene i valgkomitéen er det kun Peter Groth som er uavhengig av styret. Både Ove B. Haupberg og styremedlem Daniel Kjørberg Siraj representerer OBOS BBL som er en av AF Gruppens største aksjonærer. Tore Thorstensen har nære forretningsmessige forbindelser til styremedlem Kristian Holth da begge er ansatt i KB Gruppen Kongsvinger AS.

Avvik fra anbefalingen: AF Gruppen har ett avvik fra anbefalingen på dette punktet. Flertallet i valgkomitéen er ikke uavhengig av styret.

8. BEDRIFTSFORSAMLING OG STYRE, SAMMENSETNING OG UAVHENGIGHET

BEDRIFTSFORSAMLING
Morselskapet AF Gruppen ASA er et holdingselskap uten ansatte og har derfor ikke krav om bedriftsforsamling etter bestemmelsene i Allmennaksjeloven. Det er inngått en avtale mellom de ansatte og det største driftsselskapet i konsernet, AF Gruppen Norge AS, om at AF Gruppen Norge AS ikke skal ha bedriftsforsamling.

STYRETS SAMMENSETNING
AF Gruppen ASA har åtte styremedlemmer, hvorav tre er valgt av de ansatte. Av antallet aksjeeiervalgte styremedlemmer er tre menn og to kvinner. Styremedlemmene har variert bakgrunn og er sammensatt for å ivareta aksjonærfellesskapets interesser og selskapets behov for kompetanse og kapasitet. Informasjon om styremedlemmenes alder, utdannelse og yrkesmessig erfaring er publisert på www.afgruppen.no.

Styremedlemmene velges for ett år om gangen. Styrets leder velges av generalforsamlingen.

STYRETS UAVHENGIGHET
Styret er opptatt av at det opptrer som et kollegialt organ i utøvelsen av sine oppgaver. Årlig vurderer styret sin uavhengighet og følgende momenter er relevante i vurderingen:
- Fire av seks aksjeeiervalgte styremedlemmene er uavhengige av selskapets hovedaksjeeiere. Styremedlem Daniel Kjørberg Siraj representerer OBOS BBL som eier 18,44 % av aksjene i AF Gruppen. Styremedlem Kristian Holth er daglig leder og har vesentlige eierinteresser i Constructio AS som eier 14,03 % av aksjene i AF Gruppen ASA.

- Ingen aksjeeiervalgte styremedlemmer er involvert i selskapets daglige ledelse eller har kryssrelasjoner med andre ledende ansatte.
- En av de aksjeeiervalgte styremedlemmene har vært ansatt i AF Gruppen i løpet av de siste fem årene. Dette gjelder styrets leder Pål Egil Rønn som var konsernsjef i AF Gruppen fram til oktober 2015.
- En av seks aksjeeiervalgte styremedlemmer representerer et selskap som er en vesentlig forretningsforbindelse til AF Gruppen. Dette gjelder styremedlem Daniel Kjørberg Siraj som representerer OBOS BBL som er en vesentlig kunde for AF Gruppen.
- To av seks aksjeeiervalgte styremedlemmer er ikke uavhengig av valgkomitéen. Både Daniel Kjørberg Siraj og valgkomitéens medlem Ove B. Haupberg representerer OBOS BBL som er en av AF Gruppens største aksjonærer. Styremedlem Kristian Holth har nære forretningsmessige forbindelser til valgkomitéens leder Tore Thorstensen da begge er ansatt i KB Gruppen Kongsvinger AS.

Styret har vurdert sin uavhengighet og mener at den er tilfredsstillende. Det er iverksatt prosesser for løpende kontroll over hvilke andre oppdrag styremedlemmene har. Ved innstilling av nye styremedlemmer foretar valgkomitéen også en uavhengighetsvurdering.

Informasjon om transaksjoner med selskapene styrets medlemmer representerer er presentert i årsregnskapet (note 32 – Nærstående parter). Styremedlemmene er oppfordret til å eie aksjer i AF Gruppen. Informasjon om styremedlemmenes aksjebeholdning er tilgjengelig i årsregnskapet (note 30 – Aksjekapital og aksjonærinformasjon).

Avvik fra anbefalingen: Ingen.

9. STYRETS ARBEID

Styret har det overordnede ansvar for forsvarlig organisering og forvaltning av AF Gruppen samt gjennomføring av konsernets strategi.

Styrets oppgaver omfatter også tilsyn med selskapets ledelse og virksomhet, herunder at det er etablert systemer for kontroll og risikohåndtering. Dette skal sikre at konsernet drives i samsvar med fastsatt verdigrunnlag og retningslinjer for etikk og samfunnsansvar. AF Gruppens ledelse utarbeider forslag til strategi, langsiktige mål og budsjett. Overordnet strategi og budsjett fastsettes av styret. Styret ansetter konsernsjef, fastsetter konsernsjefens lønn og arbeidsinstruks. Styret vedtar også konsernets fullmaktsmatrise.

I tillegg til de faste sakene behandler styret alle potensielle oppkjøp, tomteinvesteringer og kontraktraktstilbud med en kontraktssum over MNOK 600. Tilbudene vurderes etter blant annet strategiske, finansielle og organisatoriske kriterier og vesentlige risikoforhold belyses særlig. Kontrakter med lavere kontraktssum behandles også i styret dersom risikobildet eller andre forhold tilsier det. I 2017 behandlet styret 14 tilbud før tilbudsinnlevering samt fire potensielle tomteinvesteringer i forbindelse med eiendomsutvikling.

Styret vurderer løpende behovet for bruk av utvalg. Per 22. mars 2018 har styret to utvalg: Revisjonsutvalg og kompensasjonsutvalg. Utvalgene legger frem saker for styret for endelig vedtak. Utvalgenes oppgaver og medlemmer er beskrevet under.

STYREINSTRUKS

Bestemmelser om styrets ansvarsområder og saksbehandling er nedfelt i en egen styreinstruks. Styret arbeider etter en årlig plan med fastlagte temaer og saker for styremøtene. Styreinstruksen gjennomgås årlig eller oftere ved behov.

STYRETS LEDER

Styrets leder har ansvar for at styrets arbeid gjennomføres på en effektiv og korrekt måte i henhold til gjeldende lovgivning, vedtekter og vedtatte instrukser. Styresaker forberedes av konsernsjef og administrasjonen i samråd med styrets leder.

I saker av vesentlig karakter der styrets leder er, eller har vært, aktivt engasjert, utnevnes det en setteformann. Det har ikke vært noen slike saker i 2017.

MØTESTRUKTUR

Det avholdes i utgangspunktet åtte styremøter gjennom året. Ved behov avholdes ekstraordinære styremøter for å behandle saker som ikke kan vente til neste ordinære styremøte.

Styret har en fastsatt årsplan for sitt arbeid. Årsplanen omfatter gjennomgang av risikoområder og intern kontroll, samt godkjennelse av strategi, kvartalsregnskap, årsregnskap og budsjett. I tillegg gjøres det en gjennomgang av verdigrunnlag, retningslinjer for etikk og samfunnsansvar, organisasjonsstruktur og prinsipper for eierstyring og selskapsledelse. Styret evaluerer årlig selskapets ledelse og organisasjonsstruktur.

I 2017 ble det avholdt ti ordinære styremøter. I tillegg ble det avholdt ett telefonmøte og to sirkulasjonsstyremøter. Av de aksjonærvalgte styremedlemmer møtte Pål Egil Rønn og Borghild Lunde på alle de ordinære styremøtene. Daniel Kjørberg Siraj og Hege Bømark møtte på ni av ti styremøter og Kristian Holth møtte på åtte av ti styremøter. Gunnar Bøyum møtte på alle de syv styremøtene som ble avholdt etter at han ble valgt inn i styret. Av styremedlemmene valgt av de ansatte møtte Pål Jacob Gjerp på alle de ti styremøtene, Kenneth Svendsen møtte på ni og Arne Sveen møtte på syv.

REVISJONSUTVALG

Revisjonsutvalgets formål er å bistå styret i forvaltning og utøvelse av styrets tilsynsansvar etter Allmennaksjelovens §§ 6-12 og 6-13.

AF Gruppens revisjonsutvalg består av tre aksjeeiervalgte medlemmer hvorav to tilfredsstiller Allmennaksjelovens krav til uavhengighet. Revisjonsutvalget består av Hege Bømark (leder), Borghild Lunde og Kristian Gunnar Bøyum. Utvalget møtes ved behov, men minst fire ganger årlig, hvorav minst en gang i året sammen med selskapets revisor. Konserndirektør Finans deltar på alle møtene. Utvalget velges for ett år om gangen. Blant annet inngår følgende oppgaver i revisjonsutvalgets mandat:

- Vurdere konsernets finansielle og regnskapsmessige rapportering
- Vurdere revisjonen, innstille valg av revisor og redegjøre for honorar til revisor fordelt på revisjon og andre tjenester i ordinær generalforsamling
- Vurdere selskapets internkontroll, herunder:
  - Konsernets håndtering av risiko
  - Konsernets interne kontrollfunksjoner og fullmaktsmatrise
  - Konsernets cash management
  - Konsernets evne til å foreta vurderinger, forberede, gjennomføre og følge opp investeringsbeslutninger
  - Organisatoriske forhold knyttet til økonomisk rapportering og kontroll

I 2017 har utvalget hatt seks ordinære møter i tillegg til to møter i forbindelse med valg av ny revisor. Revisor var til stede på alle de ordinære møtene. Revisjonsutvalget utarbeider årlig en rapport som legges frem for generalforsamlingen.

KOMPENSASJONSUTVALG

Kompensasjonsutvalgets formål er å bidra til grundig og uavhengig behandling av saker som gjelder godtgjørelse til konsernsjef og andre ledende ansatte som; lønn, bonus, opsjoner, sluttvederlag, førtidspensjon og pensjon.

Kompensasjonsutvalget består av tre aksjonærvalgte styremedlemmer: Daniel Kjørberg Siraj (leder), Pål Egil Rønn og Kristian Holth.

I 2017 har utvalget hatt ett møte. Kompensasjonsutvalget utarbeider årlig en rapport som legges frem for generalforsamlingen.

FINANSIELL RAPPORTERING

Styret mottar periodisk rapportering hvor selskapets økonomiske og finansielle status kommenteres. Selskapets ledelse fremlegger og redegjør for delårsregnskap og årsregnskap. Selskapet følger fristene fra Oslo Børs for sin delårsrapportering.

STYRETS EGENEVALUERING

Årlig foretas det en egenevaluering av styrets arbeid og arbeidsform som gir grunnlag for endringer og tiltak. I tillegg foretas det en evaluering av evaluering av styrets kompetanse. Styrets evaluering formidles til valgkomiteen. Styret gjennomfører også en tilsvarende evaluering av konsernsjef.

INSTRUKS FOR KONSERNSJEF

Styret har utarbeidet en fullmaktmatrise som beskriver og klargjør de fullmakter som konsernsjefen og administrasjonen har og hvilke saker som skal styrebehandles. Styret holdes løpende informert om selskapets økonomiske stilling, dets virksomhet og formuesforvaltning. I forbindelse med regnskapsbehandlingen avgir konsernsjef og finansdirektør en erklæring overfor styret at årsregnskapet er utarbeidet i samsvar med god regnskapsskikk og at all informasjon stemmer med de faktiske forhold i selskapet og ingenting av vesentlig betydning er utelatt fra regnskapet.

Avvik fra anbefalingen: Ingen.

10. RISIKOSTYRING OG INTERNKONTROLL

Det er styrets ansvar å påse at AF Gruppen har god internkontroll og hensiktsmessige systemer for risikostyring. God og systematisk risikostyring er et strategisk virkemiddel som styrker konkurransekraften og øker verdiskapingen. Internkontroll skal bidra til å sikre effektiv drift og forsvarlig håndtering av vesentlige risiki for å oppnå konsernets forretningsmessige mål.

Kvartalsvis får styret rapportering om ledelsens vurdering av de mest vesentlige risikofaktorene som påvirker AF Gruppen og håndtering av disse. Styret har også en årlig gjennomgang av konsernets risikoområder og interne kontrollsystemer samt verdigrunnlag og retningslinjer for etikk og samfunnsansvar.

RISIKOSTYRING

Risikostyring er god ledelse i praksis. AF Gruppen har enhetlige systemer for risikostyring og en kultur hvor alle har et bevisst forhold til risiko. AF Gruppen søker risiko som kan påvirkes og ser etter både muligheter og trusler i risikoanalysen. En egen enhet i konsernet hjelper forretningsenhetene og prosjektene med å identifisere og systematisere risiko. Risikoanalyser gjennomføres i alle tilbudsprosesser, på prosjekter under utførelse og for vurdering av usikkerhet i hele den prosjektbaserte virksomheten. En oversikt over risikoelementene allerede i tilbudsfasen øker muligheten for å redusere samlet risiko og til å prise tilbudet riktig. Risikoanalysen i tilbudsfasen danner grunnlaget for videre analyse, oppfølging og kontroll av risiko gjennom hele prosjektets livssyklus.

Alle prosjekter risikobehandles i forbindelse med kvartalsrapporteringen. Hver forretningsenhet har en samlet risikogjennomgang for hele prosjektporteføljen. En bredt sammensatt gruppe analyserer prosjektene og kommer frem til en prioritert liste over usikkerhetsmomenter. Gruppen består av representanter både fra konsernledelsen, ledelsen i forretningsenheten samt en tilrettelegger fra AF Gruppens egen risikoenhet. Den kvartalsvise risikogjennomgangen avsluttes med en oppsummering i konsernledelsen. Risikoen tallfestes og regnskapsføres i hver forretningsenhet løpende gjennom året.

Hensikten med risikostyring er å håndtere risikoer knyttet til vellykket virksomhetsutførelse samt styrke kvaliteten på den finansielle rapporteringen slik at man unngår tapsprosjekter og alvorlige feilbeslutninger. Et høyt antall risikoanalyser har vært gjennomført og man har satt i verk tiltak for å redusere negativ risiko samt aksjoner for å utnytte positiv risiko. Riktig håndtering av risiko har vært viktig for å nå mål om verdiskapning og vekst. Risikostyringen i AF Gruppen er ytterligere beskrevet på side 44 i årsrapporten.

INTERNKONTROLL

Internkontroll er en kontinuerlig prosess som utføres i alle deler av organisasjonen. AF Gruppens internkontroll skal gi rimelig grad av sikkerhet for:

- Målrettet og kostnadseffektiv drift
- Pålitelig ekstern regnskapsrapportering
- Overholdelse av gjeldende lover og regler

Den regnskapsmessige internkontrollen er basert på et organisasjonsmessig skille mellom utførelse, kontroll og attestasjon. AF Gruppen har omfattende skriftlige arbeidsbeskrivelser på alle nivåer i organisasjonen.

På alle større prosjekter er det prosjektøkonomer som bistår prosjektledelsen i den økonomiske oppfølgingen av prosjektene. Lederne av forretningsenhetene, sammen med økonomisjefene, har ansvaret for den løpende finansielle og operasjonelle rapporteringen til konsernet. På konsernnivå er det etablert en controllerfunksjon med hovedoppgave å kontrollere og verifisere rapporteringen fra forretningsenhetene. Avvik rapporteres direkte til konsernledelsen. Den finansielle rapporteringen fra forretningsenhetene gjennomgås av konsernledelsen i et eget møte ved hver delårsrapportering.

Revisjonsutvalget utarbeider årlig en rapport med beskrivelse og vurdering av internkontrollen i AF Gruppen.

Avvik fra anbefalingen: Ingen.

11. GODTGJØRELSE TIL STYRET

Generalforsamlingen fastsetter årlig honorar til styrets medlemmer etter innstilling fra valgkomitéen. Godtgjørelsen til styret skal reflektere styrets ansvar, kompetanse, tidsbruk og virksomhetens kompleksitet.

Godtgjørelsen til styret er ikke resultatavhengig. Det utstedes ikke opsjoner til styremedlemmene. De aksjonærvalgte styremedlemmene har ikke avtale om pensjonsordning eller etterlønn fra selskapet.

Styret skal godkjenne eventuell annen godtgjørelse enn styrehonorar og honorar for utvalgsarbeid fra selskapet til medlemmer av styret. Note 29 i konsernregnskapet viser godtgjørelser til styret og ledende ansatte i konsernet.

Avvik fra anbefalingen: Ingen.

12. GODTGJØRELSE TIL LEDENDE ANSATTE

Kompensasjonsutvalget fastsetter retningslinjer for godtgjørelse til ledende ansatte i samarbeid med styret. En erklæring om fastsettelse av lønn og annen godtgjørelse legges årlig frem for generalforsamlingen. Hovedformålet med retningslinjene er å bidra til sammenfallende interesser mellom aksjeeierne og ledende ansatte.

Lønn til konsernsjefen fastsettes årlig i styret. Styret fastsetter retningslinjer for godtgjørelse til ledende ansatte i samarbeid med konsernsjefen.

BELØNNINGSSYSTEMET

Belønningssystemet for ledende ansatte består av grunnlønn, bonus, opsjoner, pensjon og aksjekjøpsordning. AF Gruppen har ikke etterlønnsordninger. Belønningssystemet legger i stor grad til rette for at flest mulig av de ansatte på alle nivå i organisasjonen skal eie aksjer. Ved å ha bindingstid på aksjekjøp og et opsjonsprogram som går over flere år, påvirkes de ansatte til å ha et langsiktig perspektiv på eierskap og ansettelsesforhold. Bonuser til ledende ansatte bygger på EVA-modellen. Kjernen i modellen er at oppnådde resultater måles mot krav til avkastning på investert kapital. Dette samsvarer godt med aksjonærenes interesser. Belønningssystemet er nærmere beskrevet i note 7 – Lønnskostnader og note 31 – Ytelser til ledende ansatte i konsernets årsregnskap.

Avvik fra anbefalingen:
AF Gruppen har ett avvik fra anbefalingen på dette punktet. Det er ikke tak på resultatavhengig godtgjørelse for ansatte. Dette er vedtatt av styret og begrunnet med et ønske om at ansatte, på samme måte som eierne, skal ha mulighet til å få del av verdiskapningen uten begrensning.

13. INFORMASJON OG KOMMUNIKASJON

Styret har fastsatt retningslinjer for AF Gruppens rapportering av finansiell og annen informasjon. Retningslinjene er basert på åpenhet og prinsippet om likebehandling av aksjonærer. Relevant, samlet og oppdatert informasjon skaper interesse og tillit – og er en forutsetning for likviditet i aksjen.

FINANSIELL INFORMASJON

Styret skal sikre at delårsrapportene og årsrapporten fra selskapet gir et riktig og fullstendig bilde av konsernets finansielle og forretningsmessige stilling samt hvorvidt selskapets operasjonelle og strategiske målsettinger nås.

AF Gruppens delårspresentasjoner er åpne for alle interessenter og overføres direkte via internett. Finansiell kalender samt finansiell informasjon offentliggjøres på Oslo Børs' internettsider. Den samme informasjonen publiseres samtidig på AF Gruppens internettside.

INVESTOR RELATIONS

AF Gruppen har som mål at vesentlige opplysninger av betydning for aksjonærene og aksjemarkedets vurderinger av selskapet, dets aktiviteter og resultater skal offentliggjøres uten unødig forsinkelse. Offentliggjøring via Oslo Børs og AF Gruppens nettsider sikrer at alle har lik informasjonstilgang. Konsernsjef og Konserndirektør finans er ansvarlig for kommunikasjon med aksjonærer. I tiden før resultatfremleggelse vises det ekstra varsomhet for å sikre informasjonssymmetri i markedet. AF Gruppen følger Oslo Børs' IR-anbefaling av 10. juni 2014.

Avvik fra anbefalingen: Ingen.

14. SELSKAPSOVERTAKELSE

Styret har vedtatt retningslinjer for hvordan styret og ledelsen skal opptre ved eventuelle overtakelsestilbud. Retningslinjene skal sikre likebehandling av aksjeeierne og hovedregelen er at det skal legges til rette for et eventuelt tilbud.

LIKEBEHANDLING OG ÅPENHET

Styret og ledelsen skal i samtaler med tilbyder og i øvrige handlinger tilstrebe å ivareta AF Gruppens og aksjeeierfellesskapets interesser. Styret og ledelsen har begge et selvstendig ansvar for at alle selskapets aksjeeiere behandles likt og at ikke virksomheten forstyrres unødig. Styret har et særskilt ansvar for at aksjeeierne har informasjon og tid til å kunne ta stilling til tilbudet.

VURDERING AV TILBUD

Dersom et overtakelsestilbud fremsettes, vil styret innhente en verdivurdering og utarbeide en anbefaling til aksjeeierne om de bør akseptere budet eller ikke. Både den finansielle rådgiveren og andre eventuelle rådgivere i arbeidet med å vurdere et fremsatt eller varslet tilbud skal være uavhengige. Styret skal ikke søke å forhindre eller vanskeliggjøre fremsettelsen av tilbud som kan være i aksjeeiernes interesse og skal ikke bruke en eventuell emisjonsfullmakt til å forhindre et bud.

Avvik fra anbefalingen: Ingen.

15. REVISOR

VALG AV REVISOR

Konsernets revisor velges av generalforsamlingen. Styrets revisjonsutvalg konsulteres ved valg av revisor, og revisjonsutvalgets uttalelse følger innstillingen til generalforsamlingen. For å sikre revisors uavhengighet samt konkurransedyktige revisjonshonorarer har revisjonsutvalget besluttet at revisjonen skal settes ut på anbud hvert 5–7 år. Forrige anbudsrunde ble gjennomført i 2015. Etter åtte år med EY som revisor byttet AF Gruppen i 2017 til PwC. Honorarene ble videreført med betingelser tilsvarende de som ble avtalt etter anbudet i 2015.

STYRETS FORHOLD TIL REVISOR

Revisors primære oppgave er å utføre revisjon pålagt ved lov og faglige standarder med den nøyaktighet, kompetanse og integritet som loven og faglige standarder krever. Det er vedtatt egen instruks for styrets forhold til revisor, herunder også retningslinjer for selskapets adgang til å benytte revisor til andre tjenester enn revisjon. Kravet til revisors uavhengighet tilsier at AF Gruppen i minst mulig grad bør benytte valgt ekstern revisor til andre oppgaver enn lovbestemt finansiell revisjon og attestasjonstjenester. Ved mangel på kapasitet eller kompetanse i egen organisasjon, blir revisor også benyttet til skatterådgivning og revisjonsrelaterte oppgaver som teknisk bistand med selvangivelser og årsregnskap. I konsernets årsregnskap er det opplyst om revisors honorarer i note 8 – Andre driftskostnader.

Revisor har minst en gang i året møte med styret uten at selskapets ledelse er til stede. Revisor skal årlig gi styret skriftlig bekreftelse på at fastsatte uavhengighetskrav oppfylles. Revisor deltar i styremøtet som behandler årsregnskapet og i generalforsamlinger.

Revisor deltar i revisjonsutvalgets møter. Revisor fremlegger årlig hovedtrekkene i planen for gjennomføring av revisjonsarbeidet samt revisors gjennomgang av konsernets interne kontrollsystemer, herunder identifiserte svakheter og forslag til forbedringer. Revisor gjennomgår også eventuelle vesentlige endringer i AF Gruppens regnskapsprinsipper, vurderinger av vesentlige regnskapsestimater og alle eventuelle forhold hvor det har vært uenighet mellom revisor og selskapets ledelse.

Styret orienterer generalforsamlingen om revisors godtgjørelse fordelt på revisjon og andre tjenester utover revisjon.

MØTER MED REVISOR I 2017

Selskapets tidligere revisor EY (Ernst & Young AS) ved ansvarlig partner Tommy Romskaug deltok i ett styremøte i 2017. AF Gruppens nåværende revisor PwC (PricewaterhouseCoopers AS) ved ansvarlig partner Rita Granlund deltok ikke på styremøter i 2017. Begge deltok på generalforsamlingen i 2017. Revisor har deltatt i alle de seks ordinære møtene som revisjonsutvalget avholdt i 2017.

Avvik fra anbefalingen: Ingen.