



EIERSTYRING OG SELSKAPS- LEDELSE

ÅRSRAPPORT 2021

EIERSTYRING OG SELSKAPSLEDELSE

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

Supplert med AF Gruppens verdier og kultur er prinsippene for risikostyring 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 14. oktober 2021, 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 etterleveres i AF Gruppen. Det er begrunnet og redegjort for to avvik under punkt 6 om generalforsamling, ett under punkt 7 om valgkomité, og ett under punkt 12 om godtgjørelse til ledende ansatte.

Avvik fra anbefalingen: Ingen.

2. VIRKSOMHET

Selskapets vedtektsfestede formål er entreprenør- og industrivirksomhet og alt som står i forbindelse med dette. Dette omfatter også deltakelse i andre foretak. AF Gruppen har prosjektbasert virksomhet innen virksomhetsområdene Anlegg, Bygg, Betonmast, Eiendom, Energi og Miljø, Svevige og Offshore. Virksomheten er bygget på en bærekraftig visjon: Vi rydder fra fortiden og bygger for fremtiden. Hovedkontoret er i Oslo og i 2021 kom 74 % av inntektene fra aktiviteter i Norge, som er konsernets primære marked.

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

Det forventes at alle våre medarbeidere skal identifisere seg med og etterleve kjerneverdiene. Det er med forankring i styret utarbeidet en adferdskode som er kommunisert til alle medarbeidere og benyttes aktivt i den daglige driften. Publikasjonene «Hensikt, mål og verdier» og «Adferdskoden» er tilgjengelige på www.afgruppen.no. Alle selskaper i konsernet har etiske retningslinjer som er sammenfallende med AF Gruppens verdier og konsernets adferdskode.

STRATEGIER, MÅL OG RISIKOPROFIL

Styret følger en fireårig syklus i sitt strategiarbeid. I 2020 ble det utarbeidet en ny strategi for perioden 2021–2024. Strategien bygger på styrets og ledelsens vurdering av selskapets risikoprofil, og viderefører ambisjonene fra tidligere om sikkerhet, lønnsomhet og vekst. Målet for 2024 er en omsetning på 40 mrd., en driftsmargin på 7 %, 20 % avkastning på investert kapital og 0 arbeidsrelatert fravær og alvorlige personskader. For første gang ble det også fastsatt mål knyttet til klima og miljø: innen 2030 skal AF Gruppen halvere relative klimagassutslipp og halvere usortert avfall og forurensede masser som går til forbrenning eller deponi som andel av omsetning per tjenestetypen. Fire initiativer skal prioriteres for å nå målene: fag og ledelse, kunder og leverandører, klima og miljø og innovasjon. Strategien er nærmere beskrevet i årsrapporten på s. 26.

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

AF Gruppens verdiskaping skal både være sikker, lønnsom og bærekraftig. Alt arbeid som gjøres skal i minst mulig grad belaste samfunn og miljø negativt, og AF Gruppen søker å levere produkter og tjenester som løser behov og utfordringer for samfunnet. Kildesorteringsgrad og klimaspor er valgt som AF Gruppens felles måleparametere for ytre miljø.

AF Gruppens retningslinjer for samfunnsansvar omhandler klima og miljø, sosiale forhold og virksomhetsstyring, og er nærmere beskrevet på side 36 i årsrapporten, samt på www.afgruppen.no.

Avvik fra anbefalingen: Ingen.

3. SELSKAPSKAPITAL OG UTBYTTE

Finansieringen av AF Gruppen skal være robust overfor markedsmessige og operasjonelle svingninger, og underbygge utbytte- og vekststrategien. I 2019 ble det etablert nye finansieringsrammer i DNB og Handelsbanken på totalt MNOK 3 000. Konsernet hadde per 31. desember 2021 en solid kapitalstruktur med netto rentebærende fordringer på MNOK 29 (90), en egenkapital på MNOK 3 572 (3 494) og en egenkapitalandel på 27,3 % (27,2 %). Netto rentebærende fordringer inkluderer gjeld knyttet til leieforpliktelser med MNOK 855 (963), hvorav MNOK 665 (803) er innregnet som følge av IFRS 16 Leieavtaler. Lånebetingelser (covenants) knyttet til AF Gruppens finansieringsrammer måles eksklusive effekten av balanseførte leieavtaler innregnet etter IFRS 16. Den IFRS 16-justerte egenkapitalandelen per 31. desember 2021 var 28,7 % (29,0 %). Dette er i henhold til konsernets mål om å ha en egenkapitalandel, eksklusive effekter av IFRS 16, på minst 20 % og er etter styrets oppfatning tilpasset AF Gruppens mål, strategi og risikoprofil.

UTBYTTE

AF Gruppens utbyttepolitikk er at utbytte per aksje skal utgjøre 50 % eller mer av årets resultat per aksje. Utbetaling foretas inntil to ganger per år, vanligvis etter avholdt ordinær generalforsamling, og etter avleggelse av kvartalsrapport for 3. kvartal. Utbyttet som ble utdelt høsten 2021 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. En slik fullmakt ble brukt i forbindelse med AF Gruppens aksje-program for ansatte høsten 2021.

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 AKSJEIERE

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

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 aksje- 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 aksje- og bonusprogram selges egne aksjer med 20 % rabatt.

Avvik fra anbefalingen: Ingen.

5. FRI OMSETTELIGHET

Aksjene i AF Gruppen ASA er notert på Oslo Børs og er etter vedtektene fritt omsettelige. Det er heller ikke begrensninger i adgangen til å eie eller stemme for aksjer i AF Gruppen ASA.

Avvik fra anbefalingen: Ingen.

6. GENERALFORSAMLING

Gjennom generalforsamlingen utøver aksjeeiere den høyeste myndighet i AF Gruppen.

DELTAGELSE PÅ GENERALFORSAMLING

Styrets leder, konsernsjef, konserndirektør finans, 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 fullmakts-skjema 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, med tilhørende saksdokumenter, vil bli postlagt med minst 21 dagers varsel til alle aksjeeiere til den adresse som er oppgitt i Verdipapirsentralens aksjeeierregister. Det etterstrebtes at saksdokumentene er utførlige og presise nok til at aksjeeierne kan ta stilling til de saker som skal behandles. Saksdokumenter sendes som vedlegg til innkallingen og gjøres samtidig tilgjengelige for aksjonærene på selskapets internettside. Av miljøhensyn distribueres årsrapporten kun i papirformat på forespørsel.

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. Styremedlemmer som velges av de ansatte er unntatt. Generalforsamlingen ledes av styrets leder.

Avvik fra anbefalingen:

AF Gruppen har to 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 styrets leder. 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 kompetanse- og godtgjørelsesutvalget er til stede. Andre styremedlemmer vil møte ved behov.

7. VALGKOMITÉ

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

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

Valgkomiteen har kontakt med aksjeeiere og gjennomfører individuelle samtaler med styremedlemmer og daglig leder i arbeidet med å foreslå kandidater til styret.

VALGKOMITÉENS SAMMENSETNING OG UAVHENGIGHET

Det legges vekt på at valgkomitéen har en sammensetning som reflekterer interessene til aksjonærfellesskapet. Ingen ledende ansatte, styremedlemmer eller avtroppende styremedlemmer sitter i valgkomiteen. Medlemmer av valgkomitéen per 31. mars 2022 er Roar Engeland (leder), Marianne E. Johnsen, Roy G. Holth og Erik T. Veiby.

Av medlemmene i valgkomitéen er det kun ett medlemmer som er uavhengig av styret. Roar Engeland er styreleder i OBOS, og har gjennom det vervet nære forretningsmessige forbindelser til styremedlem Arne Baumann. Roy G. Holth har nære forretningsmessige forbindelser og familierelasjon til styremedlem Kristian Holth samt nære forretningsmessige forbindelser til styrets leder Pål Egil Rønn. Erik T. Veiby har også nære forretningsmessige forbindelser til styremedlem Kristian Holth.

Avvik fra anbefalingen:

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

8. BEDRIFTSFORSAMLING OG STYRET, 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. De ansatte er imidlertid representert både i styret til AF Gruppen Norge AS og i styret til AF Gruppen ASA.

STYRETS SAMMENSETNING

AF Gruppen ASA har 10 faste styremedlemmer per 31. mars 2022. Tre av styremedlemmene er valgt av de ansatte. Av de sju styremedlemmer som er valgt av generalforsamlingen er fire menn og tre kvinner. Av de tre ansattvalgte styremedlemmer er det to menn og en kvinne. Styremedlemmene har variert bakgrunn og er sammensatt for å ivareta aksjonærfellesskapets interesser og selskapets behov for kompetanse og kapasitet. Informasjon om styremedlemmenes alder, utdanning og yrkesmessige 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:

- Fem av de sju generalforsamlingsvalgte styremedlemmene er uavhengige av selskapets hovedaksjeeiere. Styremedlem Arne Baumann representerer OBOS BBL som per 31. mars 2022 eier 16,3 % av aksjene i AF Gruppen. Styremedlem Kristian Holth er daglig leder og har vesentlige eierinteresser i Constructio AS som per 31. mars 2022 eier 14,1 % av aksjene i AF Gruppen ASA.
- Ingen generalforsamlingsvalgte styremedlemmer er involvert i selskapets daglige ledelse eller har kryssrelasjoner med ledende ansatte.
- Ett av sju generalforsamlingsvalgte styremedlemmer representerer et selskap som er en vesentlig forretningsforbindelse til AF Gruppen. Dette gjelder styremedlem Arne Baumann som representerer OBOS BBL som både er kunde og en vesentlig forretningspartner til AF Gruppen.
- Fire av sju generalforsamlingsvalgte styremedlemmer er ikke uavhengig av valgkomitéen. Styremedlem Kristian Holth har nære forretningsmessige forbindelser og familierelasjon til ett av valgkomitéens medlemmer, Roy G. Holth. Kristian Holth har også nære forretningsmessige forbindelser til Erik T. Veiby. Arne Baumann har nære forretningsmessige forbindelser til valgkomitéens leder Roar Engeland. Pål Egil Rønn har nære forretningsmessige forbindelser til Roy G. Holth og Erik T. Veiby.

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.

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.

Styremedlemmene er oppfordret til å eie aksjer i AF Gruppen. Informasjon om styremedlemmenes aksjeholdning er tilgjengelig i årsregnskapet (note 31 – 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 verdigrunnlaget og fastsatte 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 med selskapsverdi over MNOK 25, tomteinvesteringer der vår andel er over MNOK 100, og kontraktstilbud 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 2021 behandlet styret 10 tilbud før tilbudsinnlevering.

Styret vurderer løpende behovet for bruk av utvalg. Per 31. mars 2022 har styret to utvalg: Revisjonsutvalget og kompetanse- og godtgjørelsesutvalget. Utvalgene legger frem saker for styret for endelig vedtak. Utvalgenes oppgaver og medlemmer er beskrevet under.

STYREINSTRUKS OG STYRETS MEDLEMMER

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 instruks. 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 2021.

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

STYRET

	Kompetanse- og godtgjørelsesutvalg	Revisjonsutvalg	Valgt av	Oppmøteandel
Pål Egil Rønn, styrets leder	Leder	-	Generalforsamlingen	12/12
Arne Baumann ¹⁾	Medlem	-	Generalforsamlingen	11/11
Kristian Holth	-	Leder	Generalforsamlingen	12/12
Hege Bømark	-	Medlem	Generalforsamlingen	12/12
Saloume Djoudat ²⁾	Medlem	-	Generalforsamlingen	8/8
Kjetel Rokseth Digre ¹⁾	-	Medlem	Generalforsamlingen	11/11
Kristina Alvendal	Medlem	-	Generalforsamlingen	12/12
Borghild Lunde ³⁾	-	-	Generalforsamlingen	4/4
Kenneth Svendsen	-	-	Ansatte	12/12
Hilde W. Flaen	-	-	Ansatte	12/12
Arne Sveen	-	-	Ansatte	12/12

¹⁾ Baumann og Digre har vært inhabil i hver sin sak som har vært behandlet i eget styremøte i 2021.

²⁾ Djoudat ble valgt inn i styret i mai 2021.

³⁾ Lunde trådte ut av styret i mai 2021.

kontroll, samt godkjenning 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 2021 ble det avholdt 12 styremøter.

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 medlemmer valgt av generalforsamlingen hvorav alle tilfredsstillende Allmennaksjelovens krav til uavhengighet. Revisjonsutvalget består av Kristian Holth (leder), Hege Bømark og Kjetel Digre. Utvalget møtes ved behov, men minst fire ganger årlig. Konserndirektør Finans og revisor 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, herunder årlige tester og vurderinger knyttet til goodwill og andre eiendeler
- 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 likviditetsstyring
- › Konsernets evne til å vurdere, forberede, gjennomføre og følge opp investeringsbeslutninger
- › Organisatoriske forhold knyttet til økonomisk rapportering og kontroll

I 2021 har utvalget hatt seks ordinære møter. Revisjonsutvalget utarbeider årlig en rapport som legges frem for generalforsamlingen.

KOMPETANSE- OG GODTGJØRELSESUTVALG

Kompetanse- og godtgjørelsesutvalgets 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.

I 2021 har utvalget hatt fire møter. Kompetanse- og godtgjørelsesutvalget utarbeider fra og med regnskapsåret 2021 en rapport om lønn og annen godtgjørelse til ledende personer. Rapporten legges frem for generalforsamlingen for rådgivende avstemming.

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 delårsrapporteringen.

STYRETS EGNEVALUERING

Årlig foretas det en egnevaluering av styrets arbeid og arbeidsform som gir grunnlag for endringer og tiltak. I tillegg foretas det en evaluering av styrets kompetanse.

Styrets evaluering formidles til valgkomitéen. 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, virksomhet og formuesforvaltning. I forbindelse med regnskapsbehandlingen avgir konsernsjef og konserndirektør finans en erklæring overfor revisor at årsregnskapet er utarbeidet i samsvar med og avlagt i henhold til International Financial Reporting Standards (IFRS) og at all informasjon stemmer med de faktiske forhold i selskapet og at ingenting av vesentlig betydning er utelatt fra regnskapet.

AVTALER MED TILKNYTTETE PARTER

For å ivareta selskapets omdømme, er AF Gruppen opp-tatt av åpenhet og varsomhet i forbindelse med avtaler hvor det foreligger forhold som kan bli oppfattet som et uheldig nært engasjement, eller nær relasjon, mellom selskapet og en tilknyttet part. Dette kommer frem av AF Gruppens adferdskode. Et styremedlem deltar ikke i behandlingen av styresaker der styremedlemmets nærstående er en part. Styretinstruksen angir at styret skal vurdere behovet for uavhengig verdivurdering i slike saker. 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.

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 verdiskapningen. Internkontroll skal bidra til å sikre effektiv drift og forsvarlig håndtering av vesentlige risikoer 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.

Styret har i 2021 tatt del i AF Gruppens analyse av klimarisiko, se omtale i styrets årsberetning på side 117

i årsrapporten for mer informasjon. Vurderingen av hvordan klimarelaterte trusler og muligheter kan påvirke AF Gruppens virksomhet og finansielle stilling på kort, mellomlang og lang sikt følger AF Gruppens metodikk for øvrige typer risiko. Oppfølgingen av iverksatte tiltak rapporteres til styret i forbindelse med øvrig rapportering.

RISIKOSTYRING

Risikostyring er god ledelse i praksis. AF Gruppen har enhetlige systemer for risikostyring og en kultur hvor alle har et aktivt forhold til risiko. AF Gruppen søker risiko som kan påvirkes og ser etter både muligheter og trusler i risikoanalysen.

Strategisk risiko identifiseres og håndteres av konsernets ledelse med forankring i styret. Operasjonell risiko håndteres i prosjektene med støtte i konsernets strategi, mål og systemer. En egen enhet i konsernstab bistår forretningsenhetene og prosjektene med å identifisere og systematisere risiko. Risikoanalyser gjennomføres i alle tilbudsprosesser, for 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. Den danner også grunnlaget for videre analyse, oppfølging og kontroll av risiko gjennom hele prosjektets livssyklus. Det blir løpende satt i verk tiltak for å redusere negativ risiko, samt iverksatt handlinger for å utnytte positiv risiko.

Alle prosjekter risikovurderes 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. Risikoen tallfestes og innregnes i den finansielle rapporteringen til hver forretningsenhet løpende gjennom året. Den kvartalsvise risikogjennomgangen avsluttes med en oppsummering i konsernledelsen, og de viktigste delene av presentasjonen fremlegges for styret.

Risikostyringen i AF Gruppen er ytterligere beskrevet på side 20 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. 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.

VARSLING AV KRITIKKVERDIGE FORHOLD

Det er utarbeidet prosedyrer og rutiner knyttet til varsling av kritikkverdige forhold i AF, herunder brudd på lover og etiske retningslinjer, og det er etablert en elektronisk varslingsportal på www.afgruppen.no/varsling. Varslingssystemet gjelder både internt og eksternt, og det er opprettet et eget varslingsutvalg som skal følge opp dette.

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 de aksjonærvalgte styremedlemmene. De ansattvalgte styremedlemmene har heller ikke andre lønnsgodter utover honoraret, som tjenestepensjon eller opsjoner, tilknyttet rollen som styremedlem.

Styret skal godkjenne eventuell annen godtgjørelse enn styrehonorar og honorar for utvalgsarbeid fra selskapet til medlemmer av styret. Note 32 i konsernregnskapet viser godtgjørelser til styret og ledende ansatte i konsernet.

Avvik fra anbefalingen: Ingen.

12. LØNN OG ANNEN GODTGJØRELSE TIL LEDEDE PERSONER

Kompetanse- og godtgjørelsesutvalget fastsetter retningslinjer for godtgjørelse til ledende ansatte i samarbeid med styret. Retningslinjene er tydelige og forståelige, og utarbeidet slik at de bidrar til sammenfallende langsiktige interesser mellom aksjeeierne og ledende ansatte. En årlig rapport om lønn og annen godtgjørelse til ledende personer

utarbeides av styret fra og med regnskapsåret 2021. Retningslinjene og rapporten legges frem for Generalforsamlingen og er tilgjengelige på www.afgruppen.no.

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

BELØNNINGSSYSTEMET

Belønningssystemet for ledende ansatte består av grunnlønn, bonus, mulighet for aksjebasert avlønning og pensjon. AF Gruppen har ikke etterlønsordninger. 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 aksjonærens interesser. Belønningssystemet er nærmere beskrevet i note 7 – Lønnskostnader og note 32 – Ytelser til ledende ansatte i konsernets årsregnskap, samt i Rapport om godtgjørelse til ledende personer.

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 AF Gruppen gir et riktig og fullstendig bilde av konsernets finansielle og forretningsmessige stilling samt hvorvidt selskapets operasjonelle og strategiske målsettinger nås.

AF Gruppens kvartalspresentasjoner er åpne for alle interessenter og overføres direkte via internett. Finansiell kalender, samt finansiell informasjon, offentliggjøres på Oslo Børs' internettsider og 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 internettsider 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 1. mars 2021.

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 aksjeeierfelleskapets 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 verddivurdering 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 aksjeeierne 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. PwC (PricewaterhouseCoopers AS) har vært AF Gruppens revisor siden 2017.

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 skattemelding og årsregnskap. I konsernets årsregnskap er det opplyst om honorarer til revisor 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 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 2021

AF Gruppens revisor PwC ved ansvarlig partner Thomas Whyte Gaardsø deltok på ett styremøte i 2021. Revisor deltok også på generalforsamlingen i 2021. Revisor har deltatt på alle møtene som ble avholdt i revisjonsutvalget 2021.

Avvik fra anbefalingen: Ingen.