Bolagsstyrningsrapport

Denna bolagsstyrningsrapport har upprättats av bolagets styrelse och redogör för bolagsstyrningen i ÅF under verksamhetsåret 2016. Bolagsstyrningsrapporten lämnas i enlighet med årsredovisningslagen och Svensk kod för bolagsstyrning. Bolagsstyrningsrapporten har granskats av bolagets revisor Ernst & Young AB, vars yttrande återfinns omedelbart efter rapporten.

Bolagsstyrning inom ÅF

ÅF AB är ett svenskt publikt aktiebolag med säte i Stockholm, vars B-aktie är noterad på Nasdaq Stockholm. Styrning, ledning och kontroll fördelas mellan aktieägarna, styrelsen, VD och företagsledningen i enlighet med gällande lagar, regler, rekommendationer samt ÅFs bolagsordning och interna regelverk. Bolagsstämman är företagets högsta beslutande organ och där utövar aktieägarna sin rösträtt. Styrelse och styrelseordförande väljs på bolagsstämman. Styrelsen utser VD. Styrelsens och VD:s förvaltning samt företagets finansiella rapportering granskas av den externa revisor som utses av årsstämman. För att effektivisera och fördjupa arbetet i vissa frågor har styrelsen inrättat ett revisionsutskott och ett ersättningsutskott. En viktig stödfunktion till revisionsutskottet är ÅFs interna revision. ÅF tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning (tillgänglig på www.bolagsstyrning.se) och har under 2016 inte gjort några avvikelser från denna. ÅF följer Nasdaq Stockholms Regelverk för emittenter (tillgänglig på business.nadaq.com/list/Rules-and-Regulations) och god sed på aktiemarknaden. Det viktigaste interna styrinstrumentet är den av stämman fastställda bolagsordningen. Därtill finns styrelsens arbetsordning och styrelsens instruktion för VD. Interna policyer och instruktioner som tydliggör ansvar och befogenheter inom speciella områden, till exempel informationssäkerhet, regelefterlevnad och riskhantering, utgör väsentliga styrdokument för hela företaget.

Ägarstruktur

ÅF har givit ut aktier av två slag: A-aktier och B-aktier. Varje A-aktie berättigar till 10 röster och varje B-aktie till 1 röst.

Aktiefördelning per 2016-12-31:

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

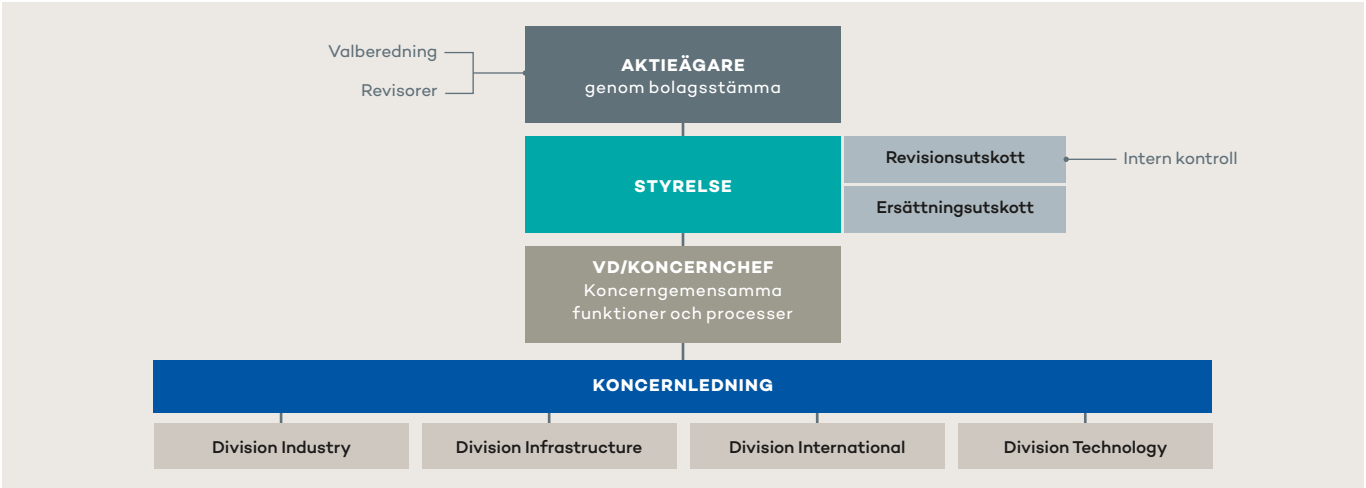
Den största aktieägaren vid årets slut var Stiftelsen ÅForsk med 37,0 procent av rösterna. Handelsbanken fonder hade 6,5 procent och SEB Investment Management hade 6.2 procent av rösterna.

ÅFs årsstämma

Den bolagsstämma som hålls inom sex månader efter utgången av räkenskapsåret och som fastställer resultat- och balansräkning kallas årsstämma. Aktieägare som är registrerade i aktieboken per avstämningsdagen och som anmält deltagande i tid har rätt att delta vid stämman. Kallelse hålls tillgänglig på bolagets webbplats samt annonseras i Post- och Inrikes Tidningar. Att kallelse har skett annonseras i Dagens Industri. Årsstämma 2016 hölls på ÅFs huvudkontor i Solna den 27 april 2016. Totalt deltog 179 aktieägare representerande 67,3 procent av kapitalet och 76,1 procent av rösterna. Utöver val av styrelse beslutade stämman bland annat om införande av Personalkonvertibelprogram 2016, samt om bemyndigande till styrelsen att fatta beslut om förvärv och överlåtelse av egna aktier och om nyemission av B-aktier. Protokoll från årsstämman liksom allt underlag återfinns på ÅFs webb, avdelningen för bolagsstyrningsfrågor.

Valberedning

I enlighet med beslut vid ÅFs årsstämma 2016 ska ledamöterna i valberedningen inför årsstämman 2017 utses av minst tre och högst fem av de röstmässigt största aktieägarna. Därutöver ska valberedningen bestå av styrelsens ordförande. Namnen på ledamöterna har offentliggjorts sex månader före årsstämman.



Valberedningen inför årsstämman 2017 består av dess ordförande Jonas Abrahamsson, utsedd av Stiftelsen ÅForsk, Annika Andersson, utsedd av Swedbank Robur Fonder, Jonathan Schönbäck, utsedd av Handelsbanken Asset Management, Anders Narvinger, styrelseordförande, Johan Strandberg, utsedd av SEB Investment Management och Karl Åberg, utsedd av Zeres Capital.

Valberedningens uppgift
Valberedningens uppgift är att inför årsstämman framlägga förslag om antalet styrelseledamöter, styrelsens sammansättning och arvodering, samt om eventuell särskild arvodering av utskottsarbete. Vidare ska valberedningen lägga fram förslag om styrelsens respektive årsstämmans ordförande samt om revisorer och deras arvodering. Valberedningen ska i samband med sitt uppdrag i övrigt fullgöra de uppgifter som enligt Svensk kod för bolagsstyrning ankommer på valberedningen.

Valberedningens arbete
Valberedningen har fram till och med 3 februari 2017 haft sex protokollförda möten samt kontakt däremellan. För att bedöma i vilken grad den nuvarande styrelsen uppfyller de krav som kommer att ställas på styrelsen till följd av företagets läge och framtida inriktning har valberedningen diskuterat styrelsens storlek samt sammansättning vad avser exempelvis branscherfarenhet, kompetens och mångfald. Som mångfaldspolicy för styrelsen tillämpas Svensk kod för bolagsstyrning 4.1. Målet är att styrelsen ska ha en för styrelsearbetet ändamålsenlig samlad kompetens och erfarenhet samt en jämn könsfördelning. Valberedningen har i sitt nomineringsarbete följt detta och motiverat sitt förslag om styrelsens sammansättning med att könsfördelningen, bakgrunden och den samlade kompetensen bland de föreslagna ledamöterna är sådana den uppfyller dessa mål. Årsstämman har omvalt den av valberedningen föreslagna styrelsen. Som underlag för valberedningens arbete har styrelsens ordförande informerat om styrelsens arbete under året, samt arbetet i revisions- och ersättningsutskotten. Valberedningen har gett rekryteringsfirman Novare i uppdrag att genomföra och tagit del av en utvärdering av styrelsen och dess arbete under 2016, samt intervjuat enskilda medlemmar av styrelsen. Ingen ersättning har utgått för arbetet i valberedningen. Samtliga aktieägare har rätt att vända sig till valberedningen med förslag på styrelseledamöter. Valberedningens förslag, redogörelse för valberedningens arbete inför årsstämman 2017 samt kompletterande information om föreslagna styrelseledamöter offentliggörs i samband med kallelsen till och presenteras på årsstämman 2017.

Styrelse
Styrelsen i ÅF ska bestå av lägst sex och högst tio ledamöter med högst fem suppleanter som utses av bolagsstämman. Av årsstämman 2016 valda styrelseledamöter är åtta. Utöver detta har de anställda två ordinarie representanter i styrelsen, med två suppleanter. VD ingår inte i styrelsen. Till ledamöter av styrelsen omvaldes 2016 styrelseledamöterna Marika Fredriksson, Staffan Jufors, Anders Narvinger, Björn O. Nilsson, Maud Olofsson, Joakim Rubin, Kristina Schauman och Anders Snell. Anders Narvinger valdes av årsstämman till styrelsens ordförande för tiden intill slutet av nästa årsstämma. VD, Jonas Wiström, deltar på styrelsemötena som föredragande. Vidare deltar koncernens CFO, Stefan Johansson, som föredragande och styrelsens sekreterare är ÅFs chefsjurist, Jacob Landén. För närmare presentation av styrelsen, se sidorna 86–87 i årsredovisningen. Styrelsens arvoden beslutas av årsstämman efter förslag från valberedningen.

Styrelsens oberoende
Styrelsesammansättningen i ÅF uppfyller Svensk kod för bolagsstyrnings krav om oberoende ledamöter. Styrelseledamöterna Björn O. Nilsson och Anders Snell har beroendeställning gentemot ÅFs röstmässigt största aktieägare, men har ingen beroendeställning gentemot bolaget eller bolagsledningen. Ingen av de övriga styrelseledamöterna har beroendeställning i förhållande till bolagets större aktieägare, bolaget eller bolagsledningen.

Styrelsens arbete
Styrelsen fastställer årligen en skriftlig arbetsordning som klargör styrelsens ansvar och reglerar styrelsens och ledamöternas inbördes arbetsordning, beslutsordningen inom styrelsen, styrelsens sammanträdesplan, kallelse, dagordning och protokoll för styrelsemötena samt styrelsens arbete med redovisnings- och revisionsfrågor. ÅFs styrelse håller ett konstituerande möte i anslutning till årsstämman. Därutöver ska styrelsen hålla minst fyra styrelsemöten per kalenderår. Vid varje ordinarie styrelsemöte följs en i styrelsens arbetsordning fastlagd dagordning som bland annat innehåller rapport från VD, ekonomirapporter och strategiska frågor. Styrelsen har valt att utse ett ersättningsutskott och ett revisionsutskott. Styrelsen har under året haft 12 sammanträden inklusive ett konstituerande, varav ett per telefon med i förväg utsänt material som underlag, samt ett per capsulam. Fyra av sammanträdena hölls i anslutning till att bolaget lämnade delårsrapport. Styrelsens arbete omfattar främst strategiska frågor, affärsplaner, budget, bokslut och förvärv samt andra beslut som enligt beslutsordningen ska behandlas av styrelsen. Redovisning av utvecklingen av bolagets verksamhet och ekonomi har varit en stående punkt på dagordningen. Vid septembersammanträdet genomfördes ett strategiseminarium med en grundlig genomgång av varje division. Styrelsen diskuterar frågor som rör successionsplanering för ledande befattningshavare inom företaget en gång om året. Under 2016 har styrelsen sammanträffat med bolagets revisorer utan ledningens närvaro vid ett tillfälle.

Ersättningsutskott
Ersättningsutskottets uppgift är att bereda de riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som sedan ska beslutas av årsstämman, samt ge förslag till styrel-

sen beträffande löne- och anställningsvillkor för VD. Utskottet ska även hantera frågor för styrelsen avseende löne- och anställningsvillkor för de ledande befattningshavare som rapporterar direkt till VD, samt behandla övergripande anställningsvillkor och ersättningsfrågor som rör samtliga anställda i bolaget. Ersättningsutskottet rapporterar till styrelsen. Ersättningsutskottet har sedan det konstituerande styrelsesammanträdet 2016 bestått av Anders Narvinger (ordförande), Anders Snell och Marika Fredriksson. VD och HR-chef har deltagit som adjungerade. Utskottet har haft två protokollförda möten.

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

Revisionsutskott

Revisionsutskottet utgör en viktig kommunikationsväg mellan styrelsen och företagets revisorer. Styrelsens revisionsutskott är ansvarigt för urvalsförfarandet avseende revisor som beskrivs i revisorsförordningen, samt bland de revisorer som deltagit i detta förfarande lämna valberedningen sin rekommendation till val av revisor vid bolagsstämman. Revisionsutskottet stödjer styrelsen i arbetet med kvalitetssäkring av den finansiella rapporteringen samt med uppföljning av resultaten av de externa revisorernas granskning. Stödfunktion till revisionsutskottet är funktionen för internrevision. Revisionsutskottet har sedan det konstituerande styrelsesammanträdet 2016 bestått av Kristina Schauman (ordförande), Björn O. Nilsson och Joakim Rubin. Bolagets revisionsbolag Ernst & Young AB har representerats av huvudansvarig revisor Hamish Mabon. CFO och chefen för koncernekonomi har deltagit som adjungerade. Bolagets internrevisor har deltagit som föredragande vid behov. Utskottet har haft sex protokollförda möten, varav ett per capsulam.

Närvaro vid styrelse- och utskottsmöten 2016

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

Utvärdering av styrelsen och VD

Valberedningen har genomfört en utvärdering av styrelsens arbete under 2016 och för ändamålet anlitat rekryteringsföretaget Novare, som delgett valberedningen resultatet av sitt arbete. Vidare har valberedningens ledamöter haft möten med enskilda styrelseledamöter. Utvärderingsarbetet omfattar bland annat samarbetsklimat, kunskapsbredd och hur styrelsearbetet har genomförts. Avsikten med utvärderingen är att få en uppfattning om hur väl styrelsearbetet fungerar och styrelseledamöternas åsikter om detta. Styrelsen utvärderar fortlöpande VD:s arbete genom att följa verksamhetens utveckling mot de uppsatta målen. En gång per år görs en formell utvärdering som diskuteras med VD.

Revisorer

Revisorerna har till uppgift att på aktieägarnas vägnar granska bolagets bokföring och årsredovisning samt styrelsens och VD:s förvaltning. Revision sker av årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorerna gör även en översiktlig granskning av delårsbokslut per september och deltar vid revisionsutskottets sammanträden. Därutöver sker en granskning av koncernens bolagsstyrningsrapport och en granskning huruvida årsstämmans riktlinjer om ersättningar till ledande befattningshavare har följts. Revisionsbolaget Ernst & Young AB, med Hamish Mabon som huvudansvarig revisor, omvaldes av årsstämman 2016 fram till slutet av årsstämman 2017. Under 2016 har en upphandling av revisionen av ÅF genomförts genom anbudsförfarande i enlighet med revisorsförordningen. Vid upphandlingen har KPMG och Ernst & Young bedömts vara de bästa alternativen. Revisionsutskottet har slutligen beslutat att rekommendera valberedningen att föreslå årsstämman 2017 att utse KPMG till revisionsbolag för tiden fram till årsstämman 2018.

VD och koncernledning

Styrelsen har delegerat det operativa ansvaret för bolagets och koncernens förvaltning till bolagets VD. VD leder verksamheten inom de ramar som styrelsen fastställt. Instruktioner för arbetsfördelning mellan styrelse och VD har fastställts av styrelsen. Dessa uppdateras och fastställs varje år. VD har utsett en koncernledningsgrupp som löpande ansvarar för olika delar av verksamheten. Koncernledningen har som regel möte en gång per månad och avhandlar frågor som koncernens finansiella utveckling, förvärv, koncerngemensamma utvecklingsprojekt, ledarskaps- och kompetensförsörjning och andra strategiska frågor. Under 2016 har tio protokollförda möten, varav ett tvådagars möte med ytterligare inbjudna chefer i koncernen, hållits. Varje månad har VD och CFO en genomgång av resultat- och balansräkning, nyckeltal samt större projekt med respektive divisions-

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

Styrelsens beskrivning av internkontroll

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

Kontrollmiljö

Kontrollmiljön utgör basen för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. En viktig del av kontrollmiljön är att beslutsvägar, befogenheter och ansvar är tydligt definierade och kommunicerade mellan olika nivåer i organisationen samt att styrande dokument i form av policys, riktlinjer och manualer finns tillgängliga. En beskrivning av den interna kontrollen i ÅF finns i det processorienterade ledningssystem som används för verksamhetsstyrning och verksamhets stöd. Här beskrivs organisationsstrukturen och de befogenheter och ansvar som följer med verksamhetens olika roller. Genom processorienteringen i ledningssystemet tillhandahålls styrande rutiner och verktyg för aktuellt arbetsmoment och ger därmed goda förutsättningar för att leva upp till uppställda krav och förväntningar på en god kontrollmiljö. Ledningssystemet finns tillgängligt för alla medarbetare via ÅFs intranät.

Riskbedömning

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

Kontrollaktiviteter

För att säkerställa att verksamheten bedrivs effektivt samt att den finansiella rapporteringen vid varje rapport tillfälle ger en rättvisande bild, finns i processen ett antal kontrollaktiviteter inbyggda. Dessa kontrollaktiviteter involverar alla nivåer av organisationen. Ansvaret för utförandet av kontrollaktiviteterna i ÅF är lämpligt fördelade i organisationen där tydliga roller säkerställer effektivitet och tillförlitlighet. Specifika kontrollaktiviteter finns på plats som syftar till att upptäcka eller att i tid förebygga risker för fel i den finansiella rapporteringen. För alla ÅFs enheter, inklusive de utländska enheterna, sker en kontinuerlig resultatanalys. Andra kontrollaktiviteter utförs i divisionernas centrala ekonomifunktioner och genom ÅF ABs enhet Koncernekonomi. All redovisning och rapportering i ÅFs svenska enheter är centraliserad till ÅF Business Services (ÅBS) placerad på huvudkontoret, med harmoniserade kontrollprocesser. Exempel på kontrollaktiviteter inom ÅBS är resultatanalyser, kontrollmoment inom processerna intäkter och fordringar, utbetalningar, anläggningstillgångar, pågående arbeten, lön, moms/skatt, löpande bokföring, konsolidering och rapportering samt registervård.

Information och kommunikation

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

Uppföljning

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

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

Hållbart företagande
ÅF arbetar strategiskt och långsiktigt för att bli ett mer hållbart företag. FN:s Global Compacts tio principer och OECD:s riktlinjer utgör ett fundament i arbetet. Företagets hållbarhetsmål är styrande för vilka prioriteringar som görs på området. Företagets hållbarhetsarbete ska bidra till företagets tillväxt och följs upp av styrelse och koncernledning. För närmare information om ÅFs hållbarhetsarbete, se ÅFs Hållbarhetsredovisning som finns tillgänglig på ÅFs hemsida.

Stockholm den 3 februari 2017
Styrelsen i ÅF AB

REVISORS YTTRANDE OM BOLAGSSTYRNINGSRAPPORTEN

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

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

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

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

Stockholm den 31 mars 2017
Ernst & Young AB

Hamish Mabon
Auktoriserad revisor