BOLAGSSTYRNING INOM ÅF

Ordföranden har ordet

För mig som styrelseordförande i ÅF är det en central uppgift att tillsammans med övriga styrelseledamöter säkerställa en väl fungerande styrning och kontroll av bolagets verksamhet. Detta förutsätter klart definierade beslutsprocesser, en tydlig ansvarsfördelning och effektiva kontrollmekanismer. Och minst lika viktigt: ett väl fungerande styrelsearbete och ett effektivt samspel mellan styrelsen och den verkställande ledningen.

Självklara utgångspunkter för vårt arbete är gällande bestämmelser för börsnoterade svenska företag, men till detta kommer interna regelverk som har utvecklats och anpassats till bolagets speciella förhållanden.

Tonvikten i styrelsens arbete ligger på strategifrågor. Det gäller att i samverkan med bolagets ledning lägga fast de övergipande riktlinjerna för bolagets utveckling och att se till att organisationen följer dessa riktlinjer och styr mot företagets affärsmål. I den processsen fungerar också styrelsen som bollplank för verkställande direktören.

Särskild uppmärksamhet har ägnats åt frågor som rör företagets sociala ansvar. Öppenhet mot omvärlden har varit ytterligare en ledstjärna, inte minst för att göra det möjligt för bolagets ägare att förstå och följa bolagets

utveckling. Allt detta med det övergripande målet att skapa ett långsiktigt värde för ÅFs aktieägare.

I det följande redovisas mera detaljerat hur bolagsstyrningen fungerar inom ÅF.

Ulf Dinkelspiel
Ordförande

Bolagsstyrning

ÅF AB är ett svenskt publikt aktiebolag med säte i Stockholm, vars B-aktie är noterad på Nasdaq OMX Stockholm. Till grund för styrningen ligger bland annat bolagsordningen, den svenska aktiebolagslagen, årsredovisningslagen och Nasdaq OMX Stockholms regelverk för emittenter samt Svensk kod för bolagsstyrning. ÅF har under 2009 inte avvikit från Svensk kod för bolagsstyrning. Denna rapport om bolagsstyrning är inte granskad av bolagets revisor.

Styrning, ledning och kontroll fördelas mellan aktieägarna på årsstämman, styrelsen och verkställande direktören enligt svensk aktiebolagsrätt, Svensk kod för bolagsstyrning och bolagsordningen.

Det viktigaste interna styrinstrumentet är den av stämman fastställda bolagsordningen. Därnäst finns styrelsens arbetsordning och styrelsens instruktion för verkställande direktören. ÅF har därutöver regelbundet infört och utvecklat processer och kontrollsystem för att skapa en effektiv och lönsam tillväxt.

Aktieägare

För information om aktieägare och ÅF-aktien se sidorna 52–55 samt ÅFs webbplats.

ÅFs årsstämma 2009

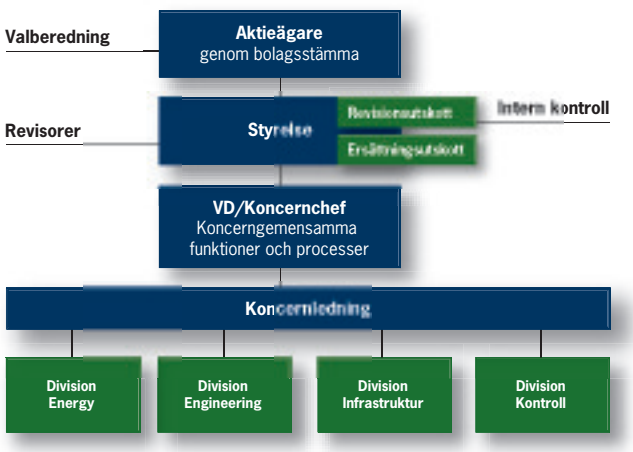
Årsstämma 2009 hölls på ÅFs huvudkontor i Solna den 5 maj. Totalt deltog 123 aktieägare representerande 27,5 procent av kapitalet och 48,9 procent av rösterna.

Beslut

Årsstämman fattade bland annat beslut om att

- i enlighet med styrelsens förslag dela ut 6,50 kronor per aktie för 2008 (oförändrad utdelning).
- arvode till styrelsen ska utgå med totalt 1 450 000 kronor, att fördelas med 400 000 kronor till styrelseordföranden och med 175 000 kronor till respektive styrelseledamot som inte är anställd i koncernen. Arvode till revisorerna ska utgå enligt löpande räkning.
- styrelsen ska bestå av åtta ordinarie ledamöter. Ulf Dinkelspiel, Patrik Enblad, Tor Ericson, Eva-Lotta Kraft, Jon Risfelt, Helena Skåntorp och Lena Treschow Torell omvaldes. Anders Snell valdes till ny styrelseledamot. Ulf Dinkelspiel omvaldes till styrelsens ordförande.
- anta Prestationsrelaterat Aktieprogram 2009 i enlighet med styrelsens förslag.

Protokoll från årsstämman finns på ÅFs webbplats i en svensk och en engelsk version.



Huvudsakliga externa regelverk som påverkar styrningen av ÅF

- Aktiebolagslagen
- Redovisningslagstiftning, bland annat IFRS, bokföringslagen och årsredovisningslagen
- Noteringskravet/avtalet med Nasdaq OMX Stockholm AB
- Svensk kod för bolagsstyrning

Exempel på interna dokument som påverkar styrningen av ÅF

- Bolagsordning
- Instruktioner, arbetsordningar
- Policys och riktlinjer
- Processbeskrivningar för respektive affärsområde

Valberedning

I enlighet med beslut vid ÅFs årsstämma den 5 maj 2009 ska ledamöterna i valberedningen inför årsstämman 2010 utses av minst tre och högst fem av de röstmässigt största aktieägarna. Därutöver ska valberedningen bestå av styrelsens ordförande. Namnen på ledamöterna ska offentliggöras senast sex månader före årsstämman 2010. Sammansättningen av valberedningen inför årsstämman 2010 meddelades den 22 oktober 2009.

Valberedningen består av Björn O Nilsson, ordförande, representerande Ångpanneföreningens Forskningsstiftelse, Ulf Dinkelspiel, styrelseordförande ÅF, Åsa Nisell, Swedbank Robur samt Peter Rudman, Nordea Fonder.

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, i förekommande fall, 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 sedan årsstämman 2009 haft tre 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 och kompetens. Som underlag för sitt arbete har valberedningen även tagit del av utvärdering av styrelsen och dess arbete.

Ingen ersättning har utgått för arbetet i valberedningen.

Samtliga aktieägare har rätt att vända sig till valberedningen med förslag på styrelseledamöter. Förslag ska skickas till valberedningens ordförande.

Valberedningens förslag, redogörelse för valberedningens arbete inför årsstämman 2010 samt kompletterande information om föreslagna styrelseledamöter offentliggörs i samband med kallelsen och presenteras på årsstämman 2010.

Styrelse

Styrelsen i ÅF ska bestå av lägst sex och högst tio ledamöter med högst fem suppleanter som utses av bolagsstämman. Under 2009 var antalet styrelseledamöter valda av bolagsstämman åtta utan suppleanter. Verkställande direktören ingår inte i styrelsen. De anställda är representerade i styrelsen.

Styrelsen har från årsstämman 2009 bestått av åtta ledamöter och inga suppleanter. Till styrelsen 2009 nyvaldes Anders Snell. Magnus Grill avböjde omval. Ulf Dinkelspiel, Patrik Enblad, Eva-Lotta Kraft, Jon Risfelt, Helena Skåntorp, Lena Treschow Torell samt Tor Ericson omvaldes. Ulf Dinkelspiel valdes av årsstämman till styrelsens ordförande för tiden intill nästa årsstämma. Styrelsen utsåg Lena Treschow Torell till vice ordförande. Verkställande direktören, Jonas Wiström, är inte ledamot utan deltar på styrelsemötena som föredragande. Vidare deltar koncernens CFO, Jonas Ågrup, som föredragande. Styrelsens sekreterare är ÅFs informationschef Viktor Svensson. För närmare presentation av styrelsen, se sidorna 128–129.

Oberoende

Styrelsesammansättningen i ÅF uppfyller både Nasdaq OMX Stockholms regelverk och Svensk kod för bolagsstyrnings krav om oberoende ledamöter. Styrelseledamoten Anders Snell har beroendeställning gentemot den största aktieägaren Ångpanneföreningens Forskningsstiftelse. Tor Ericson har beroendeställning gentemot aktieägaren Åfond samt gentemot bolaget.

Styrelsens arbete

Styrelsen fastställer årligen en skriftlig arbetsordning som klargör styrelsens ansvar och som 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 omedelbart efter årsstämman. Därefter 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 diverse strategiska frågor.

Styrelsen har valt att utse ett ersättningsutskott och ett revisionsutskott.

Arbetet under året

Under 2009 hade styrelsen utöver det konstituerande sammanträdet sex sammanträden, varav ett var telefonmöte med i förväg utsänt material som underlag. Fyra av sammanträdena hölls i anslutning till att bolaget lämnade delårsrapport. I samband med styrelsesammanträde och strategiseminarium i augusti besöktes dotterbolaget i Ryssland.

Styrelsens arbete omfattar främst strategiska frågor, affärsplaner, bokslut, större investeringar 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 augustisammanträdet genomfördes ett strategiseminarium med en grundlig genomgång av varje division. I samband med varje ordinarie sammanträde sker en ingående presentation av en verksamhet eller avdelning inom ÅF.

En gång om året diskuterar styrelsen frågor som rör successionsplanering för ledande befattningshavare inom företaget.

Närvaro vid styrelse- och utskottsmöten 2009

	Styrelse	Ersättnings-utskott	Revisions-utskott
Antal sammanträden	**7**	**3**	**4**
Ulf Dinkelspiel	7	3	3
Patrik Enblad	7		
Tor Ericson	7		
Eva-Lotta Kraft	7		3
Jon Risfelt	7	3	
Helena Skåntorp	6		4
Anders Snell*	4		
Lena Treschow Torell	6	3	
Personalrepresentanter:			
Fredrik Sundin*	4		
Patrik Tillack	7		
Bo G Andersson, suppl.**	1 (konstit.)		
Anders Toll, suppl.**	1 (konstit.)		

* Inträde i styrelsen den 5 maj 2009
** Personalrepresentanternas suppleanter deltar normalt inte vid styrelsemötena

Utvärdering av styrelsen och verkställande direktören

En gång per år initierar styrelseordföranden en utvärdering av styrelsens arbete genom att varje styrelseledamot anonymt besvarar ett detaljerat frågeformulär. Frågeformuläret omfattar bland annat samarbetsklimat, kunskapsbredd och hur styrelsearbetet har genomförts. Avsikten med utvärderingen är att få en uppfattning om styrelseledamöternas åsikt om hur styrelsearbetet bedrivs och vilka åtgärder som kan vidtas för att effektivisera styrelsearbetet. Resultatet av utvärderingen diskuteras i styrelsen och kommuniceras till valberedningen.

Styrelsen utvärderar fortlöpande verkställande direktörens arbete genom att följa verksamhetens utveckling mot de uppsatta målen.

En gång per år görs en formell utvärdering som diskuteras med den verkställande direktören.

Ersättningsutskott

Ersättningsutskottet har till uppgift att behandla och lämna rekommendationer om VDs och företagsledningens lön, övriga anställningsvillkor samt incitamentsprogram. Ersättningsutskottet rapporterar till styrelsen. Inför 2010 års årsstämma har ersättningsutskottet haft tre möten. I ersättningsutskottet ingår Ulf Dinkelspiel (ordförande), Jon Risfelt och Lena Treschow Torell. Verkställande direktören deltar som adjungerad liksom CFO och personaldirektören. Ersättning har utgått för arbetet i ersättningsutskottet.

Revisionsutskott

Revisionsutskottet utgör en viktig kommunikationsväg mellan styrelsen och företagets revisorer. 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 från årsstämman 2009 bestått av Helena Skåntorp (ordförande), Ulf Dinkelspiel och Eva-Lotta Kraft. Samtliga ledamöter är oberoende i förhållande till ägare och bolagsledning. Under 2009 har utskottet haft fyra protokollförda möten. Bolagets revisor har deltagit vid samtliga revisionsutskottsmöten. Verkställande direktören deltar som adjungerad liksom CFO och chefen för koncernekonomi.

Revisorer

I valberedningens uppgifter ingår att föreslå årsstämman revisor som väljs för en period av fyra år. Revisorerna har till uppgift att på aktieägarnas vägnar granska bolagets bokföring och årsredovisning samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning. Revisionsbolaget Ernst & Young AB, med Lars Träff som huvudansvarig revisor, valdes av årsstämman 2007 till bolagets revisor fram till slutet av årsstämman 2011.

Ernst & Young genomför revisionen av ÅF AB samt av större enheter inom koncernen. Det sker en översiktlig granskning av periodbokslut per den 30 september samt en revision av årsbokslutet. Därvid sker också en revision av interna rutiner och kontrollsystem.

Verkställande direktör och koncernledning

Styrelsen har delegerat det operativa ansvaret för bolagets och koncernens förvaltning till bolagets verkställande direktör. Verkställande direktören leder verksamheten inom de ramar som styrelsen fastställt. Instruktioner för arbetsfördelning mellan styrelse och verkställande direktör har fastställts av styrelsen. Dessa uppdateras och fastställs varje år.

Verkställande direktören har utsett en ledningsgrupp som löpande ansvarar för olika delar av verksamheten. Under 2009 bestod ÅFs ledningsgrupp, förutom av VD, av divisionscheferna, CFO, personaldirektör, bolagsjurist samt informationschef. Protokollförare i koncernledningen är VDs assistent. För information om ledamöterna i koncernledningen se sidorna 130–131.

ÅFs koncernledning 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 2009 har elva protokollförda koncernledningsmöten avhållits.

Varje månad har VD och CFO genomgång med respektive divisionsledning av divisionens resultat och nyckeltal samt större projekt.

Styrelsens beskrivning av intern kontroll

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. Kontrollmiljön beskriver organisation, beslutsvägar, befogenheter och ansvar för den finansiella rapporteringen.

Beskrivning av intern kontroll i ÅF finns i det processorienterade ledningssystem (ONE) som används för verksamhetsstyrning och verksamhetsstöd. Här beskrivs organisationsstrukturen och de befogenheter och ansvar som följer med verksamhetens olika roller. Genom en processorienterad utformning av ledningssystemet styrs berörda till gällande rutiner och verktyg för aktuellt arbetsmoment och därmed ges goda förutsättningar för att leva upp till uppställda krav och förväntningar. 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 som påverkar den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen i gruppens bolag, affärsområden, divisioner och processer. Riskbedömningen resulterar i kontrollmål som stödjer att de grundläggande kraven på den externa finansiella rapporteringen uppfylls och utgör underlag för hur riskerna ska hanteras genom olika kontrollstrukturer. Risker behandlas, bedöms och rapporteras av ÅF centralt tillsammans med divisionerna. Vidare behandlas risker i särskilda fora, till exempel risker kopplade till fastprisprojekt och förvärv.

Kontrollaktiviteter

För att säkerställa att verksamheten bedrivs effektivt samt att den finansiella rapporteringen vid varje rapporttillfälle ger en rättvisande bild, finns i varje process ett antal kontrollaktiviteter inbyggda. Dessa kontrollaktiviteter involverar alla nivåer av organisationen från styrelse och företagsledning till övriga medarbetare. Kontrollaktiviteter syftar till att förebygga, upptäcka och korrigera fel och avvikelser. Hanteringen sker genom att riskerna accepteras alternativt reduceras eller elimineras. ÅFs finansiella rapportering bygger på att ett antal kontrollåtgärder finns implementerade inom alla områden som påverkar den finansiella rapporteringen. Inom ÅF består dessa kontrollaktiviteter dels av en organisation med tydliga roller som möjliggör en effektiv och, ur ett internkontrollperspektiv, lämplig ansvarsfördelning, dels av specifika kontrollaktiviteter som syftar till att upptäcka eller att i tid förebygga risker för fel i rapporteringen. Under 2009 har all redovisning och rapportering i ÅFs svenska enheter centraliserats till ÅF Business Services (ÅBS) i Solna, där processerna har likformats och stärkts. Exempel på kontrollaktiviteter inom ÅBS är bland annat resultatanalyser och andra kontrollaktiviteter 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. I koncernen finns en process där divisionsledningarna årligen bekräftar efterlevnad av koncernens policys.

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 via koncernens intranät.

Uppföljning

Efterlevnad och effektivitet i de interna kontrollerna följs upp löpande både av styrelse och 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 kontroll 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 lever 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 verkställande direktör och styrelsens revisionsutskott.

Socialt ansvarstagande och hållbart företagande

Corporate Social Responsibility (CSR) innebär att företag engagerar sig och tar ansvar för samhällsutvecklingen. Företagens strategi och hantering av CSR frågor utgör en del av företagets styrning. I begreppet CSR inkluderar ÅF ett antal frågor såsom miljö, mänskliga rättigheter och arbetsvillkor.

En plan för ÅFs hållbarhetsarbete ligger till grund för arbetet inom detta område. ÅFs arbete har två olika perspektiv, dels utifrån vad ÅF kan erbjuda kunderna, dels ÅFs egen miljöpåverkan.

För närmare information om ÅFs hållbarhetsarbete, se sidorna 21–25.

Stockholm den 16 februari 2010
Styrelsen i ÅF AB