# Bolagsstyrningsrapport

Denna bolagsstyrningsrapport, upprättad av bolagets styrelse, redogör för bolagsstyrningen under verksamhetsåret 2021. Bolagsstyrningsrapporten lämnas i enlighet med årsredovisningslagen och Svensk kod för bolagsstyrning. Bolagsstyrningsrapporten har granskats av bolagets revisor KPMG, vars yttrande återfinns omedelbart efter rapporten.

**Bolagsstyrning inom AFRY AB**
AFRY AB är ett svenskt publikt aktiebolag med säte i Stockholm och vars B-aktie är noterad på Nasdaq Stockholm. Styrning, ledning och kontroll fördelas mellan aktieägarna, styrelsen, VD och koncernchef och koncernledning i enlighet med gällande lagar, regler, rekommendationer samt AFRY ABs bolagsordning och interna regelverk. Bolagsstämman är bolagets högsta beslutande organ och där utövar aktieägarna sin rösträtt. Styrelse och styrelseordförande väljs av bolagsstämman efter förslag från valberedningen. Styrelsen utser VD och koncernchef. Styrelsens och VD och koncernchefs förvaltning samt bolagets finansiella rapportering granskas av den externa revisionsbyrå 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 AFRY ABs interna revision.

AFRY AB tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning (tillgänglig på www.bolagsstyrning.se) och har under 2021 inte gjort några avvikelser från denna. AFRY AB följer Nasdaq Stockholms Regelverk för emittenter (tillgänglig på nasdaq.com/solutions/rules-regulations-stockholm) och god sed på aktiemarknaden.

Det överordnade interna styrinstrumentet är den av stämman fastställda bolagsordningen. För styrelsens, utskottens och VD och koncernchefs arbete har styrelsens antagit arbetsordningar och instruktioner. Därutöver har bolaget antagit interna styrdokument som tydliggör rutiner och fördelning av ansvar och befogenheter inom viktiga relevanta områden, såsom exempelvis koncernens Code of Conduct, styrning, riskhantering, kvalitet, arbetsmiljö, informationssäkerhet, dataskydd, hållbarhet, antikorruption, visselblåsning och regelefterlevnad. För mer information om bolagets internkontroll, se sidan 47.

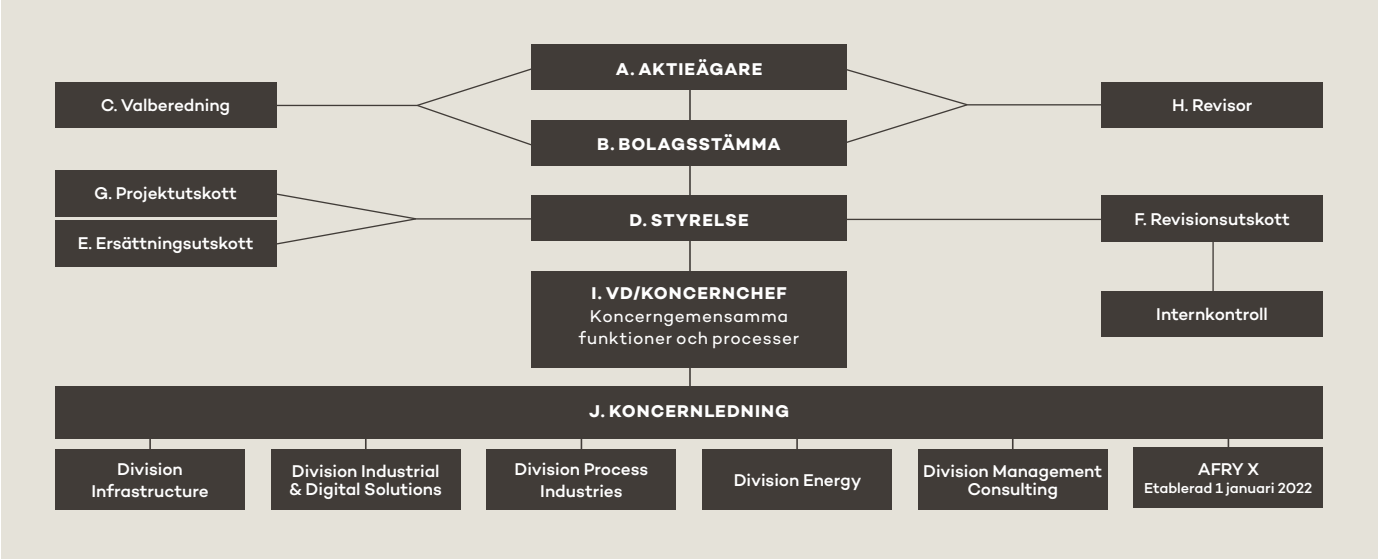
**A. Aktieägare**
AFRY AB har givit ut aktier av två slag: A-aktier och B-aktier. Varje A-aktie berättigar till 10 röster och varje B-aktie till 1 röst.

**Aktiefördelning per 2021-12-31**

| | |
|---|---|
| Antal aktieägare | 15 642 |
| Antal A-aktier | 4 290 336 |
| Antal B-aktier | 108 922 135 |
| Totalt antal aktier | 113 212 471 |
| *varav B-aktier i eget förvar* | - |
| Antal röster | 151 825 495 |

Den största aktieägaren vid utgången av 2021 var Stiftelsen ÅForsk med 33,4 procent av rösterna. SEB Funds hade 7,7 procent och Swedbank Robur Funds hade 7,3 procent av rösterna.

**B. Bolagsstämma**
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 2021 hölls den 3 juni 2021. Med anledning av Covid-19 pandemin beslutade styrelsen att årsstämman skulle genomföras endast genom poströstning med stöd av tillfälliga lagregler, utan möjlighet för aktieägare att närvara personligen eller genom ombud. Totalt var 224 aktieägare representerade vilket utgjorde 65,5 procent av kapitalet och 74,2 procent av rösterna i bolaget. Utöver val av ny styrelseordförande och val av styrelse beslutade årsstämman bland annat om bemyndigande till styrelsen att fatta beslut om nyemission av B-aktier samt att ändra bolagets företagsnamn till AFRY AB och därmed ändra bolagsordningen. Protokoll från årsstämman liksom allt underlag återfinns på AFRYs hemsida.



**C. Valberedning**
I enlighet med de principer för valberedning som antogs vid AFRY ABs årsstämma 2018 utses ledamöterna i valberedningen av minst tre och högst fem av de röstmässigt största aktieägarna jämte styrelsens ordförande. Namnen på ledamöterna har offentliggjorts mer än sex månader före årsstämman. Valberedningen inför årsstämma 2022 består av dess ordförande Anders Snell utsedd av Stiftelsen ÅForsk, Elisabet Jamal Bergström, utsedd av SEB Investment Management, Monica Åsmyr, utsedd av Swedbank Robur Fonder, Fredrik Åtting, utsedd av EQT Public Value, Lilian Fossum Biner, utsedd av Handelsbanken Fonder och Tom Erixon, styrelseordförande.

**Valberedningens uppgift**
Valberedningen har till uppgift att inför årsstämman framlägga förslag om antalet styrelseledamöter, styrelsens sammansättning och arvodering, samt om eventuellt särskild arvodering av utskottsarbete. Vidare ska valberedningen lägga fram ett förslag om styrelsens respektive årsstämmans ordförande samt om revisorerna 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 inför årsstämma 2022 har till och med den 31 mars 2022 haft fyra protokollförda möten, samt kontakter däremellan. För att bedöma i vilken grad den nuvarande styrelsen uppfyller de krav som kommer att ställas på styrelsen till följd av bolagets 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 punkt 4.1, vilken innebär att styrelsen ska ha en med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingsskede och förhållanden i övrigt ändamålsenlig sammansättning, präglad av mångsidighet och bredd avseende de bolagsstämmovalda ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund. En jämn könsfördelning ska eftersträvas. Styrelsen består för närvarande av tre kvinnor och fem män och föreslås av valberedningen att bestå av fyra kvinnor och fyra män efter årsstämman 2022. Valberedningens arbete inför årsstämman 2022 har varit fokuserat på att hitta en ersättare till Anders Snell och att förstärka styrelsens kompetens inom vissa områden, såsom tex digitalisering. Vidare har valberedningen utvärderat nivåerna för styrelsearvoden. 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 2022, samt kompletterande information om föreslagna styrelseledamöter offentliggörs i samband med kallelsen och presenteras på årsstämman 2022.

**D. Styrelse**
**Styrelsens arbete och ansvar**
Styrelsen förvaltar bolaget åt ägarna och bär därmed det yttersta ansvaret för bolagets organisation och förvaltning. Styrelsens arbete och ansvar regleras bland annat av svensk aktiebolagslag, lagen om styrelserepresentation för privatanställda, AFRYs bolagsordning, styrelsens egen arbetsordning, börsens regelverk för emittenter samt Svensk kod för bolagsstyrning. Styrelsen fastställer och utvärderar bolagets långsiktiga mål och strategier. Detta inkluderar bland annat att fastställa affärsplaner och ekonomiska planer, granska och godkänna bokslut, anta riktlinjer, fatta beslut i frågor rörande förvärv och avyttringar samt besluta om större investeringar eller betydande förändringar i AFRYs organisation och verksamhet. Styrelsen är ansvarig för bolagsstyrningsrapporten. Den ska säkerställa att det finns processer som övervakar efterlevnaden av relevanta lagar och regler. Styrelsen bevakar också regelbundet att effektiva kontrollsystem är på plats och ansvarar för att utvärdera bolagets riskhantering. Styrelsen följer även upp att koncernens Code of Conduct efterlevs och att ett system för visselblåsare finns på plats både för anställda och externa parter. Vidare tillsätter, utvärderar och entledigar styrelsen bolagets VD och koncernchef , fastställer instruktioner för denne avseende den dagliga verksamheten och godkänner VD och koncernchefs uppdrag utanför bolaget. Genom revisionsutskottet handlar styrelsen upp revisionstjänster, håller löpande kontakt med bolagets revisorer och arbetar för att säkerställa god internkontroll samt formaliserade rutiner som möjliggör övervakning och bedömning av bolagets finansiella situation. Genom ersättningsutskottet hanterar styrelsen därtill löner och ersättningar till ledande befattningshavare. Styrelsen har också ett speciellt projektutskott som har till uppgift att granska och godkänna mycket stora och viktiga projekt och uppdrag från ett finansiellt perspektiv som bolaget överväger att åta sig. Dessa utskott är för styrelsen beredande organ och inskränker inte styrelsens övergripande ansvar för bolagets skötsel och de beslut som fattas.

**Styrelsens sammansättning**
Styrelsen i AFRY AB ska bestå av lägst sex och högst tio ledamöter med högst fem suppleanter som utses av bolagsstämman. Åtta styrelseledamöter är valda av årsstämman 2021. Ledamöterna väljs årligen för perioden fram till nästa årsstämma och ska ägna uppdraget den tid och omsorg och ha den kunskap som krävs för att på bästa sätt tillvarata bolagets och ägarnas intressen. De fackliga organisationerna utser dessutom två arbetstagarrepresentanter samt två suppleanter. VD och koncernchef ingår inte i styrelsen. Till styrelseledamöter omvaldes vid årsstämman 2021, enligt förslag från valberedningen, Gunilla Berg, Henrik Ehrnrooth, Joakim Rubin, Kristina Schauman och Anders Snell. Till nya styrelseledamöter valdes vid årsstämman 2021, enligt förslag från valberedningen, Tom Erixon, Carina Håkansson och Neil McArthur. Tom Erixon valdes av årsstämman till styrelsens ordförande för tiden intill slutet av nästa årsstämma. För närmare presentation av styrelsen, se sidorna 50-51 i årsredovisningen. Vid styrelsens sammanträden är VD och koncernchef föredragande. Bolagets ekonomi- och finansdirektör deltar vid samtliga möten, liksom dess chefsjurist, som är styrelsens sekreterare. Vid behov bjuds även bolagets övriga tjänstemän in som föredragande och experter.

**Mångfaldspolicy för styrelsen**
Som mångfaldspolicy för styrelsen tillämpas regel 4.1 i Svensk kod för bolagsstyrning. Syftet är att styrelsen ska ha en ändamålsenlig och mångsidig sammansättning avseende erfarenhet och bakgrund, samt att det ska råda en jämn könsfördelning i styrelsen.

**Styrelsens oberoende**
Styrelsesammansättningen i AFRY AB uppfyller Svensk kod för bolagsstyrnings krav om oberoende ledamöter. Styrelseledamöterna Anders Snell och Carina Håkansson har beroendeställning gentemot AFRY ABs 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 arbetsordning**
Utöver den allmänna ansvarsfördelning som gäller enligt den svenska aktiebolagslagen och Svensk kod för bolagsstyrning regleras styrelsens arbete i en arbetsordning, som årligen prövas och sedan fastställs vid det konstituerande mötet. Arbetsordningen beskriver bland annat styrelsens arbetsuppgifter samt ansvarsfördelningen mellan styrelse, utskott och bolagets VD och koncernchef, styrelsens sammanträdesplan, kallelse, dagordning och protokoll för styrelsemötena samt styrelsens arbete med redovis-

nings- och revisionsfrågor. Vidare definieras styrelseordförandens roll och den innehåller även en särskild instruktion för bolagets VD och koncernchef rörande vilken ekonomisk rapportering som ska ske till styrelsen för att denna löpande ska kunna bedöma den ekonomiska situationen. Styrelsen håller ett konstituerande möte i anslutning till årsstämman. Därutöver ska styrelsen hålla minst sex styrelsemöten per kalenderår.

**Styrelsens arbete under 2021**
Inför varje styrelsemöte förbereder bolagets VD och koncernchef en agenda i samråd med styrelsens ordförande. Styrelsen har under 2021 haft 13 sammanträden inklusive ett konstituerande. Fyra av sammanträdena hölls i anslutning till att bolaget lämnade delårsrapport. Ordinarie punkter omfattade sådant som resultatutfall, orderstock, investeringar, förvärv och Governance, Risk och Compliance (GRC). Därutöver ägnades det mycket tid åt strategiarbetet med ett speciellt fokus på digitalisering och etableringen av en ny division AFRY X, hållbarhet, de förändrade marknadsförutsättningarna, lönsamheten och tillväxten i Division Infrastructure samt Covid-19 pandemin. Vidare skedde en genomgång av diverse personalfrågor.

**Utvärdering av styrelsen och VD och koncernchef**
Utvärderingsarbetet av styrelsen och VD och koncernchef 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 också fortlöpande VD och koncernchefs arbete genom att följa verksamhetens utveckling mot de uppsatta målen. En gång per år görs en formell utvärdering som diskuteras med VD och koncernchef. En utvärdering av styrelsens arbete under 2021 har gjorts genom att intervjua enskilda styrelseledamöter samt VD och koncernchef.

**Ersättning till styrelseledamöter**
Ersättning till styrelseledamöter för styrelsearbete och arbete i styrelsens utskott föreslås av valberedningen och godkänns av årsstämman. Valberedningens förslag baseras på jämförelse med ersättningen i andra bolag i samma bransch och storlek. Information om ersättningen till styrelseledamöter återfinns i not 6. Styrelseledamöter deltar inte i koncernens incitamentsprogram.

**E. Ersättningsutskott**
Ersättningsutskottets uppgift är att bereda de riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som sedan ska beslutas av årsstämman, samt ge förslag till styrelsen beträffande löne- och anställningsvillkor för VD och koncernchef. Utskottet ska även hantera frågor för styrelsen avseende lön och övriga anställningsvillkor för de ledande befattningshavare som rapporterar direkt till VD och koncernchef, samt behandla övergripande anställningsvillkor och ersättningsfrågor som rör samtliga anställda i bolaget.

Ersättningsutskottet har haft fem protokollförda möten under året. Utskottet har sedan det konstituerande styrelsesammanträdet 2021 bestått av Tom Erixon (ordförande), Joakim Rubin och Henrik Ehrnrooth.

**F. Revisionsutskott**
Styrelsens revisionsutskott ska säkerställa att principerna för finansiell rapportering och internkontroll efterlevs. Det följer upp effektiviteten i de interna kontrollsystemen samt går igenom de finansiella processerna för att säkerställa att informationen kan härledas till underliggande finansiella system, att den är enligt lag och i linje med relevanta standarder. Det granskar rutinerna för redovisning och finansiell kontroll samt behandlar bolagets finansiella rapporter. Vidare övervakas, utvärderas och diskuteras väsentliga frågeställningar inom redovisning och rapportering.

Utskottet utvärderar och hanterar även information om GRC,

## Styrelsens sammansättning 2021 och närvaro vid styrelse- och utskottsmöten

| Styrelseledamöter | Styrelse möten | Revisions-utskott | Ersättnings-utskott | Projekt-utskott | Oberoende i förhållande till större aktieägare | Oberoende i förhållande till bolaget och ledningen |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Tom Erixon[1] | 6/6 | | 2/2 | 1/1 | Ja | Ja |
| Gunilla Berg | 12/13 | 6/6 | | 1/1 | Ja | Ja |
| Henrik Ehrnrooth | 13/13 | | 5/5 | 1/1 | Ja | Ja |
| Carina Håkansson[1] | 6/6 | 3/3 | | | Nej | Ja |
| Neil McArthur[1] | 6/6 | | | | Ja | Ja |
| Joakim Rubin | 13/13 | | 5/5 | | Ja | Ja |
| Kristina Schauman | 13/13 | 6/6 | | | Ja | Ja |
| Anders Snell | 13/13 | 3/3 | | | Nej | Ja |
| Anders Narvinger[2] | 7/7 | | 3/3 | | Ja | Ja |
| Jonas Abrahamsson[2] | 6/7 | | | | Ja | Ja |
| Salla Pöyry[2] | 7/7 | | | | Ja | Ja |
| Ulf Södergren[2] | 6/7 | | | | Ja | Ja |
| **Arbetstagarrepresentanter** | | | | | | |
| Tomas Ekvall | 12/13 | | | | Ja | Nej |
| Fredrik Sundin[3] | 6/6 | | | | Ja | Nej |
| Jessica Åkerdahl (suppleant) | 4/13 | | | | Ja | Nej |
| Bodil Werkström (suppleant)[3] | 1/6 | | | | Ja | Nej |
| Stefan Löfqvist[4] | 5/7 | | | | Ja | Nej |

[1] Tillträdde som styrelseledamot vid årsstämman 3 juni 2021
[2] Avgick som styrelseledamot vid årsstämman 3 juni 2021
[3] Invaldes som arbetstagarrepresentant den 15 april 2021
[4] Avgick som arbetstagarrepresentant den 15 april 2021

tvister och eventuella oegentligheter och bistår ledningen i att identifiera och utvärdera främst finansiella och jämförbara risker som kan ha bäring på verksamheten för att se till att arbetet inriktas på att hantera dessa. Det granskar även bolagets informationssäkerhetssystem, samt de beredskapsplaner som finns på plats för att säkerställa leveranserna av finansiell information. Revisionsutskottet har beslutanderätt om den interna revisionen och ska säkerställa funktionens effektivitet genom att utvärdera dess aktiviteter, resurser och struktur. Vidare ska det gå igenom internrevisionens resultat och rekommendationer för att säkerställa att dessa hanteras på lämpligt sätt.

Revisionsutskottet har regelbundna möten med de externa revisorerna och granskar deras arbete, kvalifikationer och oberoende, och resultatet delges årligen företagets valberedning. Utskottet stödjer valberedningen i arbetet med revisorsnomineringar samt genomför en årlig genomgång av det föreslagna revisionsomfånget. Interna möten, möten med internrevisionen, de externa revisorerna och olika specialister i den verkställande ledningen och dess supportfunktioner återrapporteras till styrelsen.

Utskottet ska granska signifikanta resultat från externrevisionen samt även de rekommendationer som de externa revisorerna utfärdar som en följd. Det ska även etablera riktlinjer som säkerställer de externa revisorernas oberoende.

Revisionsutskottet har haft sex protokollförda möten under året. Utskottet har sedan det konstituerande styrelsesammanträdet 2021 bestått av Kristina Schauman (ordförande), Gunilla Berg och Carina Håkansson. Bolagets revisionsbolag KPMG har representerats av huvudansvarig revisor Joakim Thilstedt och Henrik Lind.

**G. Projektutskott**
Projektutskottet har till uppgift att granska och godkänna mycket stora och viktiga projekt och uppdrag från ett finansiellt perspektiv som bolaget överväger att åta sig. Utskottet har haft ett protokollfört möte under 2021 och har sedan det konstituerande styrelsesammanträdet 2021 bestått av Tom Erixon (ordförande), Gunilla Berg och Henrik Ehrnrooth.

**H. Revisorer**
Revisorerna har till uppgift att på aktieägarnas vägnar granska bolagets bokföring och årsredovisning samt styrelsens och VD och koncernchefs förvaltning. Revision sker av årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorerna gör även en översiktlig granskning av delårsbokslut per september och deltar vid vissa av revisionsutskottets sammanträden. Därutöver sker en översiktlig granskning av hållbarhetsrapporten, en granskning av koncernens bolagsstyrningsrapport och en granskning huruvida årsstämmans riktlinjer om ersättningar till ledande befattningshavare har följts. Revisionsbolaget KPMG, med Joakim Thilstedt som huvudansvarig revisor, omvaldes som bolagets revisor vid årsstämman 2021 fram till slutet av årsstämman 2022. Revisionsutskottet har beslutat att rekommendera valberedningen att föreslå årsstämman 2022 att utse KPMG till revisionsbolag för tiden fram till årsstämman 2023. För mer detaljerad information om revisionsarvoden, se not 5.

**I. VD och koncernchef**
VD och koncernchef ansvarar för att den löpande förvaltningen av bolaget sköts enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar. VD och koncernchef tar i samråd med styrelsens ordförande fram nödvändig information och dokumentation som underlag för styrelsens arbete och för att styrelsen ska kunna fatta väl underbyggda beslut. VD och koncernchef stöttas av koncernledningen. VD och koncernchef och koncernledningen, med stöd av olika stabsfunktioner, ansvarar för koncernens efterlevnad avseende övergripande strategi, ekonomisk kontroll och verksamhetskontroll, koncernens finansiering, kapitalstruktur, riskhantering och förvärv.

**J. Koncernledning**
Koncernledningen bestod vid utgången av 2021 av Jonas Gustavsson, VD och koncernchef, Juuso Pajunen, ekonomi- och finansdirektör och åtta andra personer. Koncernledningen har som regel möte en gång per månad och avhandlar frågor som koncernens finansiella utveckling, budget, förvärv, koncerngemensamma utvecklingsprojekt, ledarskaps- och kompetensförsörjning, GRC, hållbarhet och andra strategiska frågor. Under 2021 har ett speciellt fokus legat på den rådande situationen kring Covid-19 pandemin, digitalisering och etableringen av en ny division AFRY X, hållbarhet, de förändrade marknadsförutsättningarna, tillväxten och lönsamheten i Division Infrastructure. Koncernledningen har under 2021 haft 12 heldagsmöten, samt ett tvådagarsmöte med ytterligare inbjudna chefer i koncernen. Varje månad och kvartal har VD och koncernchef och ekonomi- och finansdirektör en genomgång av resultat- och balansräkning, nyckeltal samt större projekt med respektive divisionschef och controller med ytterligare inbjudna medlemmar från koncernledningen. Tre gånger under året sker en genomgång med varje division av mer långsiktiga frågor uppdelat på HR, strategi och budget. För mer information om medlemmarna i koncernledningen, se sidorna 52-53 i årsredovisningen. Under 2021 har Per Kristian Egseth och Henrik Tegnér utsetts till divisionschef för AFRY X respektive strategi- och hållbarhetsdirektör samt till nya medlemmar i koncernledningen från och med den 1 januari 2022. Från och med detta datum kommer således koncernledningen bestå av 12 personer.

**Ersättning till ledande befattningshavare**
Årsstämman antar varje år riktlinjer för ersättning för ledande befattningshavare. De riktlinjer för koncernen som antogs vid årsstämman 2021 samt information om ersättning till ledande befattningshavare som utbetalats under 2021 finns i not 6.

Ersättningsutskottets utvärdering har resulterat i slutsatsen att riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare som har beslutats av årsstämman 2021 har följts.

Gällande riktlinjer för ersättning till VD och koncernchef och ledande befattningshavare finns tillgängliga i not 6. De nya föreslagna riktlinjerna återfinns på sidan 55.

# Styrelsens rapport om internkontroll

Styrelsens ansvar för internkontroll 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.

Målen med internkontroll är att bolagets verksamhet är effektiv och ändamålsenlig, att den finansiella rapporteringen är tillförlitlig samt att tillämpliga lagar och förordningar efterlevs. Det systematiska arbetet beskrivs nedan i enlighet med COSO ramverket för internkontroll som baseras på beståndsdelarna Kontrollmiljö, Riskbedömning, Kontrollaktiviteter, Information och Kommunikation samt Uppföljning. Arbetet med den interna kontrollen och riskhanteringen är inte statisk eller separat från verksamheten utan AFRY utvecklar sitt arbete kontinuerligt för att säkerställa att processerna är införlivade i AFRYs verksamhet.

**Kontrollmiljö**

Kontrollmiljön utgör basen för internstyrningen och återspeglar bolagets etiska värderingar, företagskultur, finansiella mål och hållbarhetsmål. Huvudprinciperna är att säkerställa att beslutsvägar, ansvar och delegering av befogenheter är tydligt definierade och kommunicerade mellan olika nivåer i organisationen samt att målsättningarna för den interna kontrollen nås. I styrelsens arbetsordning och instruktioner för VD och koncernchef säkerställs en tydlig roll och ansvarsfördelning som syftar till en effektiv hantering och översyn av verksamhetens risker. Koncernledningen ansvarar vidare för översyn av de interna kontroller som krävs för att hantera väsentliga risker i den löpande verksamheten och den finansiella rapporteringen. Operativa beslut fattas på koncernnivå medan beslut om strategi, övergripande finansiella frågor, förvärv och större investeringar fattas av AFRYs styrelse med stöd från koncernledning. Se Bolagsstyrningsrapporten för mer information om styrelsens och koncernledningens arbete på sidorna 44-46. AFRYs interna attestordning klargör nivåer och rutiner för delegering av operationella beslut. Ett särskilt utskott kallat GRECS (Governance, Risk, Ethics, Compliance och Sustainability), som består av medlemmar ur koncernledningen såsom VD och koncernchef, ekonomi- och finansdirektör, chefsjurist, kommunikationsdirektör, HR-direktör C och strategi- och hållbarhetsdirektör samt av andra nyckelpersoner såsom Chief Compliance and Ethics Officer och säkerhetschef , träffas regelbundet och följer upp på utrullning och implementering av relevanta program, förebyggande åtgärder och kontrollaktiviteter. Exempelvis har utskottet lett utrullningen av ramverket för styrdokument, riskhantering, etik och regelefterlevnad, hållbarhetsmålen, obligatoriska utbildningar, arbetsmiljö, dataskydd och informationssäkerhet.

**Riskbedömning**

Styrelsen har det yttersta ansvaret för att begränsa och övervaka AFRYs riskexponering. Den bedömer riskprofilen på regelbunden basis och godkänner årligen koncernens riskkarta. Revisionsutskottet har fortlöpande och regelbunden kontakt med koncernens interna och externa revisorer för utvärdering av risker i den finansiella rapporteringen. Med stöd av styrelsen ansvarar koncernledningen och organisationen för säkerställandet av riskhanteringen i den dagliga verksamheten. AFRYs riskbedömning avseende den finansiella rapporteringen syftar till att identifiera och utvärdera de mest väsentliga riskerna i gruppens bolag, affärsområden, divisioner, processer och operativa verksamhet, vilka i sin tur kan påverka den finansiella rapporteringen och verksamhetens möjligheter att uppnå sina mål som helhet. 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. AFRY har implementerat utvärderings- och ledningsprocesser som omfattar bolagets operationella verksamhet och den finansiella rapporteringen och även projektspecifika riskbedömningar för hantering av projektrisker. Genom strukturerade rutiner tas underlag fram för hur riskerna ska bedömas, hanteras och kontrolleras så riskerna hanteras som en integrerad del av affärsverksamheten. En central utvärderingsprocess i anbudsförfarandet är Code of Conduct Assessment-processen som lanserades i 2020 och återspeglar AFRYs Code of Conduct och därmed även UN Global Compacts tio principer. Riskbedömningen som genomförs belyser sanktionsrisker, säkerhetsrisker, miljö- och sociala risker och andra hållbarhetsrisker kopplade till kund, land, sektor, samarbetspartners och typ av uppdrag. Riskbedömningen stöds av en landriskdatabas som löpande uppdaterar politiska, regulativa, säkerhetsmässiga och operationella risker och undersökningar i specialiserade databaser för tredjepartsgranskningar. Code of Conduct Assessment-processen och dess utfall beskrivs vidare i hållbarhetsnoterna på sidan 120.

**Kontrollaktiviteter**

För att säkerställa att verksamheten bedrivs effektivt samt att den finansiella rapporteringen vid varje rapporttillfälle ger en rättvisande bild, finns kontrollaktiviteter inbyggda i nyckelprocesser. Dessa kontrollaktiviteter involverar alla nivåer av koncernen. Ansvaret för utförandet av kontrollaktiviteterna är fördelade i koncernen 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. Arbetet med finansiella kontroller drivs av AFRYs centrala enhet för koncernekonomi med stöd av divisionernas ekonomifunktioner genom harmoniserade kontrollprocesser. För alla koncernens enheter, inklusive de utländska enheterna, sker en kontinuerlig resultatanalys. All redovisning och rapportering i koncernens svenska enheter är centraliserad till en ekonomienhet som är placerad på huvudkontoret, med harmoniserade kontrollprocesser. Exempel på kontrollaktiviteter är resultatanalyser, kontrollmoment inom processerna intäkter och fordringar, utbetalningar, anläggningstillgångar, pågående arbeten, lön, moms/skatt, löpande bokföring, konsolidering och rapportering samt registervård. Under året har AFRY påbörjat implementationen av ett nytt koncernövergripande affärssystem (ERP) för att förstärka kontrollerna.

AFRY har implementerat ett koncernövergripande ledningssystem som används för verksamhetsstyrning och verksamhetsstöd. Ledningssystemet består av policys, direktiv, riktlinjer, processer, rutiner och verktyg som ger förutsättningar för att säkra att ställda krav och förväntningar på en god kontrollmiljö uppfylls. Sälj- och leveransprocesserna stöttar den operativa verksamheten i att bemöta och säkra uppfyllnad av kundkrav, lagkrav och AFRYs åtaganden till UN Global Compact. Dessa processer anpassas i verksamheten för olika tekniska områden, branscher och marknader. Utöver det tillkommer kontrollaktiviteter som behörighetskontroller och attestkontroller. Utvecklingen av kontrollaktiviteter

leds centralt inom ramen för GRC (Governance, Risk and Compliance)-plattformen medan ledningen för divisionerna ansvarar för att nödvändiga kontrollaktiviteter implementeras inom den egna organisationen.

**Information och kommunikation**
Information om styrande policys, interna riktlinjer, processbeskrivningar, manualer, rutiner och verktyg gällande internkontrollen och den finansiella rapporteringen återfinns i ledningssystemet som finns tillgängligt för alla berörda via koncernens intranät. På intranätet finns även riktlinjer och verktyg som tillhandahålls av respektive supportfunktion. Uppdatering sker vid förändrade interna eller externa krav och förväntningar på den interna kontrollen eller den finansiella rapporteringen. För kommunikation med externa parter finns en kommunikationspolicy 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 har som mål att varje medarbetare ska förstå bolagets värderingar, riktning och affärsverksamhet. För att nå syftet med informerade medarbetare sker ett löpande arbete, där information kommuniceras bland annat via koncernens intranät och genom uppdateringar till chefer, spridning genom divisionernas kvalitetssamordnare och finansenheterna, samt riktade utbildningsinsatser.

**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. Utskottet fastställer de principer som skall gälla avseende redovisning och finansiell rapportering och utövar uppföljning av detta regelverk. Revisionsutskottet träffar externrevisorerna för att informera sig om revisionens inriktning och omfattning, diskutera utfall samt samordningen av den externa och interna revisionen. Utskottet fastställer även inriktning, omfattning och tidplaner för internrevisionens arbete, vars granskningar rapporteras till revisionsutskottet och fortlöpande även till ledningen för eventuella åtgärder. Revisionsutskottet får även regelbundna uppdateringar av GRC arbetet av chefsjuristen. Minst ett styrelsemöte per år utvärderar internkontrollen över den finansiella rapporteringen. I samma möte utvärderar även styrelsen koncernens riskhantering.

AFRYs 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. Ledningssystemets implementering bevakas kontinuerligt genom interna revisions- och kvalitetgranskningsprogram. AFRY genomför löpande revisioner och kvalitetsgranskningar i verksamheten som uppföljning av att internkontroll och ledningssystem tillämpas i syfte att leva upp till koncernens interna ambitioner, externa krav och förväntningar. Prioriterade områden för revisionerna är kvalitet, miljö- och arbetsmiljö, processer och system, efterlevandet av riskhanteringsprocessen i anbudsförfarandet, samt de kvalitetsgranskningar av uppdrag som koncernen åtagit sig att utföra. Rapportering sker till VD och koncernchef och koncernledningen.

**Internrevision**
AFRY har en oberoende internrevisionsfunktion som ansvarar för att följa upp och utvärdera arbetet med riskhantering och internkontroll. Arbetet innefattar bland annat att granska hur fastställda riktlinjer efterlevs. Internrevisionen planerar sitt arbete i samråd med revisionsutskottet och rapporterar löpande resultatet av sin granskning till revisionsutskottet och koncernledningen. Internrevision genomförs för enskilda divisioner och supportfunktioner såväl som för företagsgenomgripande processer och inom tematiska områden. För samtliga observationer upprättas en åtgärdsplan tillsammans med respektive affärsägare. Internrevisionsfunktionen följer sedan upp tillsammans med affärsägaren att varje observation stängs inom definierat tidsintervall.

**Hållbarhet**
Hållbarhet är en integrerad del av AFRYs vision, mission och strategi. UN Global Compacts tio principer och riktlinjer för affärsverksamhet och mänskliga rättigheter, OECDs riktlinjer för multinationella bolag och de Globala målen för hållbar utveckling utgör fundament i arbetet. Företagets hållbarhetsmål är drivande för det praktiska arbetet i verksamheten och centrala för bolagets tillväxtstrategi och följs upp av styrelse och koncernledning. Den lagstadgade hållbarhetsrapporten, vars innehåll anges på sidan 118 i årsredovisningen, har godkänts för utfärdande av styrelsen.

# Revisors yttrande om bolagsstyrningsrapporten

Till bolagsstämman i AFRY AB, org. nr 556120-6474

**Uppdrag och ansvarsfördelning**
Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2022 på sidorna 43–48 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 30 mars 2022
KPMG AB

**Joakim Thilstedt**
Auktoriserad revisor