Bolagsstyrningsrapport

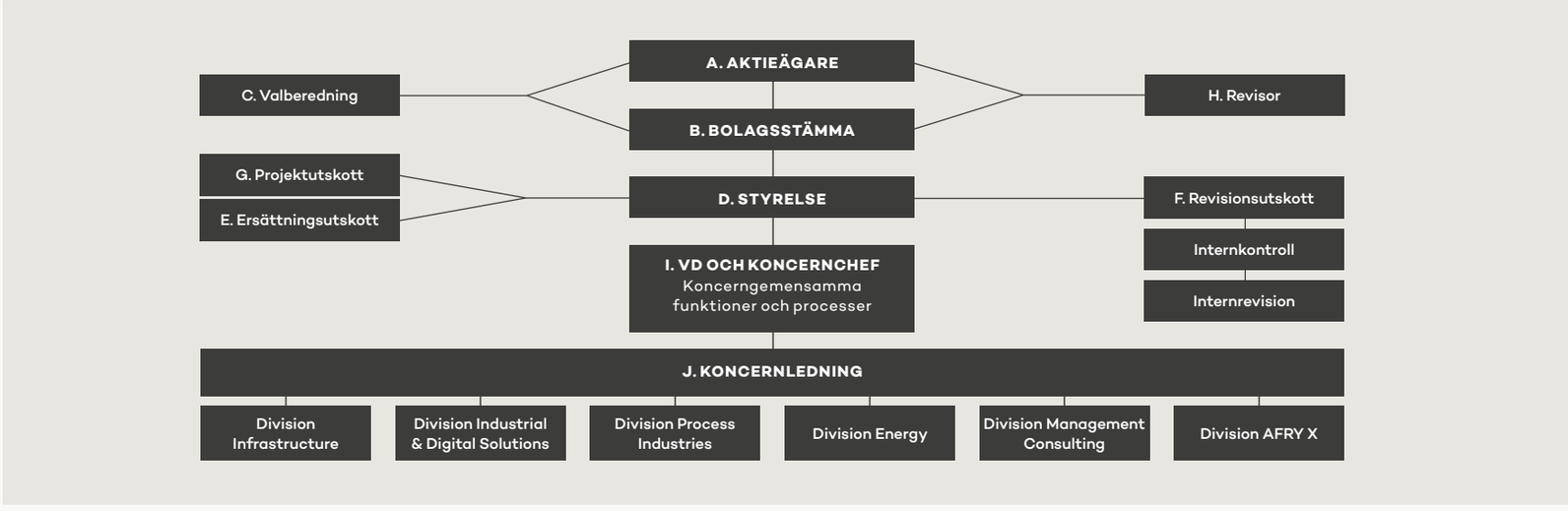
Denna bolagsstyrningsrapport, upprättad av bolagets styrelse, redogör för bolagsstyrningen under verksamhetsåret 2022. Bolagsstyrningsrapporten lämnas i enlighet med årsredovisningslagen och Svensk kod för bolagsstyrning. Bolagsstyrningsrapporten har granskats av bolagets revisor KPMG, vars yttrande 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, ett ersättningsutskott och ett projektutskott. 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 2022 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 43.



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.

Den största aktieägaren vid utgången av 2022 var Stiftelsen ÅForsk med 33,4 procent av rösterna. SEB hade 7,9 procent och Handelsbanken hade 5,6 procent av rösterna.

Aktiefördelning per 2022-12-31

Antal aktieägare	20 188
Antal A-aktier	4 290 336
Antal B-aktier	108 961 405
Totalt antal aktier	113 251 741
varav B-aktier i eget förvar	-
Antal röster	151 864 765

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 2022 hölls den 28 april 2022 på bolagets huvudkontor i Solna. Styrelsen beslutade att aktieägare även kunde utöva sin rösträtt vid årsstämman genom att poströsta före stämman. Totalt var 216 aktieägare representerade vilket utgjorde 64,8 procent av kapitalet och 73,7 procent av rösterna i bolaget. Stämman beslutade omval av styrelseledamöterna Tom Erixon, Gunilla Berg, Henrik Ehrnrooth, Carina Håkansson, Neil McArthur, Joakim Rubin och Kristina Schauman samt om nyval av Tuula Teeri. Anders Snell avböjde omval. Årsstämman beslutade också att fastställa årsredovisningen avseende räkenskapsåret

2021 samt om bemyndigande till styrelsen att fatta beslut om nyemission av B-aktier. 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 2023 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, Henrik Didner, utsedd av Didner & Gerge Fonder, 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 2023 har till och med den 31 mars 2023 haft tre 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.

Som underlag för valberedningens arbete inför årsstämman 2023 har styrelsens ordförande informerat om styrelsens arbete under året, samt arbetet i revisions- och ersättningsutskotten. På uppdrag av valberedningen har det genomförts en extern utvärdering av styrelsen och dess arbete under 2022 utifrån intervjuer med enskilda medlemmar av styrelsen, bolagets VD och koncernchef samt chefsjurist som är styrelsens sekreterare. Valberedningen har tagit del av resultatet av utvärderingen av styrelsearbetet. 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 2023, samt kompletterande information om föreslagna styrelseledamöter offentliggörs i samband med kallelsen och presenteras på årsstämman 2023.

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, AFRY ABs 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 bolagets 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. Inför beslut genomförs en bedömning av risker enligt Code of Conduct Assessment processen vilket inkluderar risker för negativ påverkan på ekonomi, miljö och människor. 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, utöver de ledamöter som enligt lag utses av annan än bolagsstämman. Åtta styrelseledamöter är valda av årsstämman 2022. 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. För närmare presentation av styrelsen, se sidorna 45–46. 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. Sedan årsstämman 2022 består styrelsen av fyra kvinnor och fyra män, vilket innebär en jämn könsfördelning och överträffar den ambitionsnivå om ca 40 procent för det minst företrädda könet som Kollegiet för svensk bolagsstyrning satt.

Styrelsens oberoende
Styrelsesammansättningen i AFRY AB uppfyller Svensk kod för bolagsstyrnings krav om oberoende ledamöter. Styrelseledamoten Tuula Teeri har beroendeställning gentemot AFRY ABs röstmässigt största aktieägare, men har ingen beroendeställning gentemot bolaget eller bolagsledningen. Styrelseledamoten Carina Håkansson hade under 2022 beroendeställning gentemot AFRY ABs röstmässigt största aktieägare.

Carina Håkansson lämnade sin post som ordförande i Stiftelsen ÅForsks styrelse med verkan från och med den 1 januari 2023, vilket innebär att Carina Håkansson inte längre har beroendeställning gentemot AFRY ABs röstmässigt största aktieägare, Stiftelsen ÅForsk. Ingen av de övriga styrelseledamöterna har beroendeställning i förhållande till bolagets större aktieägare, bolaget eller bolagsledningen. Detta innebär att vid tidpunkten för styrelsens upprättande av denna bolagsstyrningsrapport har 88 procent av styrelseledamöterna i AFRY AB inte någon beroendeställning gentemot AFRY ABs större aktieägare samt att 100 procent av styrelseledamöterna i AFRY AB inte har någon beroendeställning gentemot 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 redovisnings- och revisionsfrågor samt hur styrelsen och dess ledamöter ska agera i och förhålla sig till intressekonfliktsituationer. Styrelseledamöterna ska informera styrelsen om omständigheter som kan medföra en intressekonfliktsituation. 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 2022
Inför varje styrelsemöte förbereder bolagets VD och koncernchef en agenda i samråd med styrelsens ordförande. Styrelsen har under 2022 haft 8 sammanträden inklusive ett konstituerande. Fyra av sammanträdena hölls i anslutning till att bolaget lämnade delårsrapport. Ordinarie punkter omfattade sådant som resultatutfall, finansiell ställning, investeringar, förvärv och Governance, Risk och Compliance (GRC). Därutöver ägnades det mycket tid åt effekterna av kriget i Ukraina och AFRYs exit från Ryssland, strategiarbetet, de förändrade marknadsförutsättningarna samt lönsamheten i Division Infrastructure. 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 koncernchefens arbete genom att följa verksamhetens utveckling mot de uppsatta målen. En gång per år görs en formell utvärdering som diskuteras med VD och koncernchef. På uppdrag av valberedningen har det genomförts en extern utvärdering av styrelsen och dess arbete under 2022 utifrån intervjuer med enskilda medlemmar av styrelsen.

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. Inom ramen för beredningen av bolagets riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare inhämtar ersättningsutskottet vanligtvis synpunkter från relevanta intressenter, bland annat styrelsen. I samband med framläggandet av riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare samt ersättningsrapporten på årsstämman

Styrelsens sammansättning 2022 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	8/8		3/3	1/1	Ja	Ja
Gunilla Berg	8/8	6/6		1/1	Ja	ja
Henrik Ehrnrooth	8/8		3/3	1/1	Ja	Ja
Carina Håkansson	8/8	6/6			Nej[1]	Ja
Neil McArthur	7/8				Ja	Ja
Joakim Rubin	8/8		3/3		Ja	Ja
Kristina Schauman	8/8	6/6			Ja	Ja
Tuula Teeri[2]	4/5				Nej	Ja
Anders Snell[3]	3/3				Nej	Ja
Arbetstagarrepresentanter						
Fredrik Sundin	7/8				Ja	Nej
Jessica Åkerdahl	4/8				Ja	Nej
Tomas Ekvall (suppleant)	0/8				Ja	Nej
Bodil Werkström (suppleant)	5/8				Ja	Nej

[1] Carina Håkansson har från och med 1 januari 2023 inte längre beroendeställning eftersom hon avgått från sin post som ordförande i styrelsen för Stiftelsen ÅForsk.
[2] Tillträdde som styrelseledamot vid årsstämman 28 april 2022.
[3] Avgick som styrelseledamot vid årsstämman 28 april 2022.

har deltagande aktieägare möjlighet att ställa frågor och lämna synpunkter på dessa. Ersättningsutskottet anlitar vanligtvis inte externa konsulter i samband med beredandet av ersättnings- eller anställningsvillkorsfrågor. I det fall externa konsulter anlitas är dessa oberoende i förhållande till större aktieägare, bolaget samt bolagsledningen. För närvarande innehåller bolagets ersättningsriktlinjer inte några uttryckliga mål eller prestationsvillkor relaterade till påverkan på ekonomi, miljö och människor.

Ersättningsutskottet har haft tre protokollförda möten under året. Utskottet har sedan det konstituerande styrelsesammanträdet 2022 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 och kontrollerar de finansiella processerna, för att säkerställa att dessa är enligt lag och i linje med relevanta standarder. Utskottet 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 (Governance, Risk and Compliance), tvister, eventuella oegentligheter, ärenden i visselblåsarsystemet 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. Utskottet granskar även bolagets löpande rutiner för finansiell rapportering samt de beredskapsplaner som finns på plats för att säkerställa leveranserna av finansiell information till marknaden. Revisionsutskottet har beslutanderätt om den interna revisionen och ska säkerställa funktionens effektivitet genom att utvärdera dess aktiviteter, resurser och struktur. Vidare går utskottet 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. Utskottens arbete rapporteras löpande på styrelsemöten och styrelsen har tillgång till utskottets protokoll.

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 2022 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 2022 och har sedan det konstituerande styrelsesammanträdet 2022 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 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 2022 fram till slutet av årsstämman 2023. Revisionsutskottet har beslutat att rekommendera valberedningen att föreslå årsstämman 2023 att utse KPMG till revisionsbolag för tiden fram till årsstämman 2024. 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 2022 av Jonas Gustavsson, VD och koncernchef, Bo Sandström, ekonomi- och finansdirektör och tio andra personer. Koncernledningen har som regel möte en gång per månad och avhandlar frågor som rör koncernens finansiella utveckling, budget, förvärv, koncerngemensamma utvecklingsprojekt, ledarskaps- och kompetensförsörjning, GRC, hållbarhet och andra strategiska frågor. Under 2022 har ett speciellt fokus legat på effekterna av kriget i Ukraina och AFRYs exit från Ryssland, de förändrade marknadsförutsättningarna, kostnadseffektiviseringar samt lönsamheten i Division Infrastructure. Koncernledningen har under 2022 haft 15 heldagsmöten. 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. Kvartalsvis följs hållbarhetsmålen upp med fokus på utfall samt genomförda och planerade aktiviteter. Under 2022 har Sara Klingenborg utsetts till Executive Vice President och HR-direktör från och med den 18 maj 2022, Linda Pålsson utsetts till Executive Vice President och Divisionschef Energy från och med den 1 augusti 2022 och Bo Sandström utsetts till Executive Vice President och ekonomi- och finansdirektör från och med den 7 november 2022. För mer information om medlemmarna i koncernledningen, se sidorna 47–48.

Ersättning till ledande befattningshavare
De riktlinjer för koncernen som antogs vid årsstämman 2022 samt information om ersättning till ledande befattningshavare som utbetalats under 2022 finns i not 6. Ersättningsutskottets utvärdering har resulterat i slutsatsen att riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare som har beslutats av årsstämman 2022 har följts.

K. Hållbarhet
Hållbarhet är en integrerad del av AFRYs affärsstrategi och styrelsen följer bolagets insatser och resultat på området. Styrelsen godkänner styrdokument som styr hållbarhetsarbetet i AFRY och är därigenom högst ansvarig för att införliva hållbarhet i den övergripande beslutsprocessen.

Styrelsen övervakar förvaltningen av AFRYs hållbarhetsarbete inklusive väsentliga hållbarhetsfrågor och tillhörande hållbarhetsmål samt AFRYs påverkan på ekonomi, människor och miljö genom att godkänna års- och hållbarhetsredovisningen. Chefen för hållbarhetsstaben upphandlar samma revisorer som utför den finansiella revisionen för att granska hållbarhetsredovisningen.

Genom att styrelsen delegerar ansvar blir VD och koncernchef Jonas Gustavsson ytterst ansvarig för AFRYs hållbarhetsarbete. Det operationella ansvaret för AFRYs hållbarhetsarbete har strategi- och hållbarhetsdirektör Henrik Tegnér som sedan 1 januari 2022 ingår i koncernledningen. Till sitt stöd har strategi- och hållbarhetsdirektören en stab. Hållbarhet är en integrerad del i koncernledningens arbete och hållbarhetsfrågor diskuteras kontinuerligt.

Delar av koncernledningen ingår i ett särskilt utskott, GRECS (Governance, Risk, Ethics, Compliance och Sustainability), som syftar till att följa upp på utrullning och implementering av relevanta program för riskhantering, förebyggande åtgärder och kontrollaktiviteter, vilket inkluderar risker kring negativ påverkan på ekonomi, miljö och människor. GRECS består av VD och koncernchef, ekonomi- och finansdirektör, chefsjurist, kommunikationsdirektör, HR-direktör och strategi- och hållbarhetsdirektör, chef för hållbarhetsstaben samt andra nyckelpersoner såsom Chief Compliance and Ethics Officer och säkerhetschef. Under 2022 avvecklades tidigare styrkommitté för hållbarhetsfrågor, Sustainability Committee, till följd av att strategi- och hållbarhetsdirektören ingår i koncernledningen och att chef för hållbarhetsstaben har blivit en permanent medlem av utskottet GRECS.

Hållbarhetsarbetet är även integrerat i befintliga stabsfunktioner, vilka ansvarar för genomförandet inom sina respektive funktioner. Divisionscheferna ansvarar för att utveckla och driva hållbarhetsarbetet i sina verksamheter samt i alla sina kunduppdrag via konsulterna och har kontaktpersoner för hållbarhetsrelaterade frågeställningar beroende på lokala behov. Detta stöds av ett ledningssystem.

Under året har ett nytt forum, Sustainability Forum, etablerats på koncernnivå med syftet att stödja och koordinera hållbarhetsarbetet inom organisationen. AFRYs chef för hållbarhetsstaben är ordförande för forumet och övriga permanenta medlemmar är strategi- och hållbarhetsdirektören, hållbarhetsstaben och divisionernas kontaktpersoner för hållbarhetsfrågor. Övriga intressenter bjuds in vid behov. Sustainability Forum har haft fyra möten under 2022.

Code of Conduct
AFRYs Code of Conduct bygger på UN Global Compacts tio principer och är en sammanställning av de åtaganden, regler och riktlinjer som utgör grunden för verksamheten. Den definierar de normer och värderingar som ligger till grund för hur AFRY bedriver affärsrelationer med kunder, affärspartner, medarbetare och andra intressenter. AFRYs Code of Conduct omfattar samtliga anställda i alla länder samt koncernens styrelse. Under 2020 lanserades en obligatorisk e-utbildning för alla anställda om AFRYs Code of Conduct som syftar till att stödja organisationen i att efterleva sina åtaganden kring ansvarsfullt företagande, läs mer på sidan 102.

AFRY förväntar sig att alla affärspartner – inklusive leverantörer, underleverantörer, joint venture partners och företrädare – följer principer som är förenliga med AFRYs Code of Conduct. Under 2020 uppdaterades AFRYs Code of Conduct för affärspartners, Business Partner Criteria, och under 2021 introducerades en e-utbildning som syftar till att tillgängliggöra kraven i Business Partner Criteria.

Hållbarhetspolicy
AFRYs hållbarhetspolicy antogs i december 2020 och gäller hela koncernen. Policyn speglar AFRYs affärsstrategi och ambitioner inom hållbarhet samt förstärker hur verksamheten ska drivas i linje med 1,5-gradersmålet och Agenda 2030. Policyn innehåller bland annat att verksamheten ska ha ett holistiskt förhållningssätt i kunduppdrag, affärs- och strategiutveckling, partnerskap och samverkan med civilsamhället; att hållbarhetsrelaterade risker och möjligheter ska identifieras och hanteras i anbudsskedet; att bolaget ska verka för ökad medvetenhet och kompetens för alla medarbetare om hur de bidrar till ökad hållbarhetsprestanda genom sina uppdrag; att hållbarhetsaspekter ska identifieras och integreras i uppdragen; att försiktighetsprincipen ska tillämpas; samt att AFRY aktivt ska söka transformativa och innovativa uppdrag som accelererar hållbarhetsomställningen. Under 2022 lanserades en obligatorisk e-utbildning för alla anställda inklusive styrelsen om AFRYs hållbarhetsarbete som syftar till att stödja organisationen i att genomföra AFRYs hållbarhetsåtaganden, läs mer på sidan 102.

Styrning från internationella ramverk och riktlinjer
AFRYs hållbarhetsarbete styrs av internationella ramverk och riktlinjer som avser att säkerställa en hållbar utveckling. Policyåtaganden för ansvarsfullt företagande inkluderar de 10 principerna från UN Global Compact inom mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö och antikorruption, FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling (Agenda 2030) samt Parisavtalet och 1,5-gradersambitionen. Utöver detta hämtas inspiration och vägledning från andra relevanta initiativ och ramverk för att säkerställa att AFRYs hållbarhetsarbete förhåller sig till vetenskap, erkända principer och standarder.

Ledningssystem
AFRY har ett övergripande ledningssystem med policyer, direktiv och processer som gäller hela verksamheten och policyerna godkänns årligen av styrelsen. AFRYs Code of Conduct samt AFRYs viktigaste policyer finns tillgängliga på webbplatsen, afry.com. Ledningssystemet är certifierat enligt ISO 9001 Kvalitet, ISO 14001 Miljö samt ISO 45001 Arbetsmiljö. Cirka 83 procent av AFRYs verksamhet täcks av ISO 9001 certifikatet, 79 procent av ISO 14001 certifikatet och 79 procent av ISO 45001 certifikatet. De legala enheter som omfattas listas i certifikatens appendix. Certifikaten finns tillgängliga på webbplatsen, afry.com.

Ledningssystemets implementering och effektivitet följs upp i det koncernövergripande interna kvalitetsrevisionsprogrammet, där det finns en övergripande treårsplan och där en mer detaljerad plan tas fram varje år. Under 2022 gjordes i detta program 32 projektrevisioner och 31 revisioner av management- och supportprocesser. Revisionsprogrammet inkluderar även miljö och arbetsmiljö och är i linje med ISO 9001, 14001, 45001. Summeringen av resultatet rapporteras till koncernledningen.

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.

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

Kontrollmiljö

Kontrollmiljön utgör internstyrning och återspeglar bolagets etiska värderingar, företagskultur, finansiella mål och hållbarhetsmål. De vägledande principerna 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 tydliga roller och ansvarsfördelning som syftar till en effektiv hantering och tillsyn av verksamhetens risker. Koncernledningen ansvarar även för tillsynen 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 av koncernledningen. Se Bolagsstyrningsrapporten för mer information om styrelsens och koncernledningens arbete på sidorna 40–41. AFRYs interna attestordning tydliggör beslutsnivåer 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, strategi- och hållbarhetsdirektör samt av andra nyckelpersoner såsom Chief Compliance and Ethics Officer, säkerhetschef och hållbarhetschef träffas regelbundet och följer upp på utrullningen och genomförandet av relevanta program för riskhantering, förebyggande åtgärder och kontrollaktiviteter inklusive processer för att bedöma och förebygga negativ påverkan på miljö och mänskliga rättigheter.

Riskbedömning

Styrelsen har det yttersta ansvaret för att begränsa och följa upp AFRYs riskexponering. Den bedömer regelbundet riskprofilen och godkänner årligen koncernens riskkarta. Revisionsutskottet får regelbunden uppdatering från chefsjuristen om koncernens GRC arbete (Governance, Risk and Compliance) och väsentliga tvister. Revisionsutskottet har kontinuerlig och regelbunden kontakt med koncernens interna och externa revisorer för att utvärdera risker i den finansiella rapporteringen. Koncernledningen ansvarar för hanteringen av väsentliga risker i den löpande verksamheten och styrningen sker via GRECS-utskottet. 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 förmåga att nå sina mål som helhet. AFRY har implementerat utvärderings- och ledningsprocesser som bedömer risker relaterade till bolagets finansiella rapportering, den löpande verksamheten och projektrisker. Strukturerade rutiner utgör grunden för bedömningen, hanteringen och kontrollen av risker så att de hanteras som en integrerad del av affärsverksamheten. En central utvärderingsprocess i anbudsförfarandet är Code of Conduct Assessment-processen som lanserades år 2020 och återspeglar AFRYs Code of Conduct och därmed även UN Global Compacts tio principer, Agenda 2030 och 1.5°C Business Playbook och FNs deklarationer om mänskliga rättigheter. Code of Conduct Assessment-processen och dess utfall beskrivs vidare i Risk rapporten på sidan 53 och hållbarhetsnoterna på sidan 111 i årsredovisningen.

Kontrollaktiviteter

För att säkerställa att verksamheten bedrivs effektivt samt att den finansiella rapporteringen konsekvent ger en sann och rättvisande bild är 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. Särskilda kontrollaktiviteter syftar till att förebygga eller upptäcka i tid risker för felaktiga uppgifter i den finansiella rapporteringen. Ekonomistyrningen sköts av AFRYs centrala enhet för koncernekonomi med stöd av divisionernas ekonomifunktioner genom harmoniserade kontrollprocesser. En kontinuerlig resultatanalys görs för koncernens samtliga enheter, inklusive de utländska enheterna. Redovisning och rapportering som rör koncernens svenska enheter är centraliserad till en ekonomiavdelning som är baserad på huvudkontoret. Exempel på kontrollaktiviteter är resultatanalyser, kontrollmoment inom processerna för redovisning och hantering av intäkter och fordringar, utbetalningar, anläggningstillgångar, pågående arbeten, lön, moms/skatt, löpande bokföring, konsolidering och rapportering samt registervård. Ett nytt koncernövergripande affärssystem (ERP) rullas ut för att förstärka kontrollerna.

Ett koncernövergripande ledningssystem finns för verksamhetsstyrning och verksamhetsstöd. Ledningssystemet består av policyer, direktiv, riktlinjer, processer, rutiner och verktyg som ger förutsättningar för att säkra att kraven och förväntningarna 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. Ytterligare kontroll aktiviteter finnes i behörighetskontroller och attestkontroller. Utvecklingen av kontrollaktiviteter leds centralt medan divisionernas ledningsgrupper ansvarar för att genomföra relevanta kontrollaktiviteter inom sina organisationer.

Information och kommunikation

Information om bolagets interna kontroll och finansiella rapportering finns i ledningssystemet som är tillgängligt för alla berörda via koncernens intranät. På intranätet finns även riktlinjer och verktyg som tillhandahålls av respektive supportfunktion. En 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. Information till medarbetare ges löpande genom olika kanaler. Information kommuniceras bland annat via koncernens intranät och genom uppdateringar till chefer, spridning genom divisionernas kvalitetssamordnare och finansenheterna, samt riktade utbildningsinsatser.

Uppföljning
Efterlevnaden och effektiviteten i de interna kontrollerna följs upp löpande både av styrelse och av ledning för att säkerställa högkvalitativa processer. Företagets ekonomiska ställning och framtida planer behandlas vid varje styrelsemöte. Styrelsen får dessutom utförliga månatliga rapporter avseende den finansiella ställningen och ekonomiska utvecklingen. Revisionskommittén 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. Utskottet säkerställer därmed att kontrollaktiviteter finns på plats för att hantera väsentliga riskområden i processerna för den finansiella rapporteringen. 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 och riskkarta.

AFRYs system för ekonomisk styrning och kontroll möjliggör effektiv uppföljning av ekonomin i verksamheten. Rapporter generas månadsvis för varje resultatenhet och rapporter avseende uppdragens ekonomi följs upp löpande. Eventuella fel och vidtagna åtgärder rapporteras i linjeorganisationen till närmaste chef. AFRY genomför löpande kvalitetsrevisioner i verksamheten för att följa upp på tillämpningen av internkontroll och ledningssystem för att säkerställa att verksamheten lever upp till koncernens interna ambitioner, externa krav och förväntningar. Prioriterade områden för kvalitetsrevisioner är kvalitet, miljö- och arbetsmiljö, processer och system, efterlevnaden av riskhanteringsprocessen i anbudsförfarandet, samt de kvalitetsgranskningar av uppdrag som koncernen åtagit sig att utföra. Rapportering sker till VD och koncernchef och koncernledningen.

Internrevision
Internrevisionsfunktionen ger oberoende försäkran och utvärdering om riskhantering och intern kontroll och övervakar effektiviteten i genomförandet av ledningssystemet. Internrevisorn planerar sitt arbete med input från revisionsutskottet, koncernledningen, divisionsledningen och koncernledningen. Internrevisioner genomförs för enskilda divisioner och stödfunktioner, samt för företagsövergripande processer och tematiska områden. Resultatet av revisionerna rapporteras regelbundet till revisionsutskottet och koncernledningen. En handlingsplan utarbetas av den granskade enheten för att hantera observationer. Internrevisorn följer sedan upp, i samarbete med ansvarig chef, för att säkerställa att varje markerad observation åtgärdas inom en definierad tidsperiod.

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 38–44 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 2023
KPMG AB

Joakim Thilstedt
Auktoriserad revisor