

Bilag 54

KARRIERE

150 millioner i gevinn

På tre år har 1.300 ansatte i AF Gruppen kjøpt opsjoner. I vår kan de løse dem ut med rundt 150 millioner i gevinnst.

KAARE MARTIN GRANERUD

KAARE.MARTIN.GRANERUD@FINANSAVISEN.NO

– Ikke alle har muligheten til å kjøpe aksjer og sitte lenge med investeringen, så vi har funnet ut at opsjoner er hensiktsmessig, sier finansdirektør Sværre Hærem i det børsnoterte entreprenørselskapet AF Gruppen. Selskapet har i to runder gjennomført et stortilt opsjonsprogram hvor samtlige ansatte har fått tilbud om å bli med. Det har gitt god gjenklang: Helt 1.300 av de 2.600 på lønningstlisten har benyttet seg av muligheten.

– Vi har hatt et utradisjonelt program ved å inkludere alle ansatte, men det viktigste for oss er å knytte de ansatte tettere til selskapet. Våre prosjekter går over flere år, og vi er helt avhengige av å holde på gode mennesker.

Treårig

AF-programmet var treårig, og siste tildeling ble gjort i juni 2013. Aksjen har hatt en avkastning inklusiv utbytte i perioden på 67 prosent. Både for de nåværende aksjonærene og for opsjonistene har avkastningen vært formidabel.

– Vi har satt en opsjonspremie på 1 krone, slik at de som kjøper skal måtte bidra noe. I tillegg må du kjøpe aksjen når opsjonene innløses, du kan ikke bare få ut gevinsten.

– *Men de kan selge aksjen dagen etter?*

– Ja, det kan de.

– *Har opsjonsprogrammet gjort noe med bedriftskulturen, eller er sikt vanskelig å måle?*

– Vi har sett at motivasjonen til å følge aksjekursen og utviklingen i selskapet har vært stor.

Opsjonene kan innløses i vår, og hvis dagens kurs på 69 kroner holder seg, vil de ansatte sitte igjen med en solid gevinnst.

– Den gjennomsnittlige gevinsten pr. opsjon ligger rundt 25 kroner. I utgangspunktet var det 6 millioner i programmet, men noen ansatte har sluttet, så det blir noen



Halvparten av de ansatte er med **Aksjen har**

færre, sier Hærem.

Sier vi likevel 6 millioner aksjer, er den forventede gevinsten rundt 150 millioner. Fordelt jevnt på alle opsjonsholderne, blir det 115.000 kroner hver. Så enkelt er det imidlertid ikke.

2 millioner til sjefen

Alle ansatte har fått mulighet til å kjøpe, men antallet opsjoner har vært basert på grunnlønn med levertillegg for ulike nivåer.

En snekker har kunnet kjøpe 3.000 opsjoner, mens ledelsen har tatt de store pottene. Konsernsjef Pål-Egil Rønn har kjøpt 82.362 opsjoner. Han får med andre ord ut rundt 2 millioner, mens snekkeren kan hente 75.000 kroner.



■ **Entreprenørselskap grunnlagt som AF i 1985, senere fusjonert med Ragnar Evensen AS samtidig som selskapet ble børsnotert, i 1997.**

■ **Opererer innen bygg og anlegg, elendom, energioptimalisering, rivning/gjenvinning og offshore.**

■ **Legger frem tall for 2013 på fredag. Hadde ved utgangen av tredje kvartal inntekter på 7,6 milliarder og et resultat før skatt på 367 millioner.**



FORNØYD: Finansdirektør i AF Gruppen, Sværre Hærem.

FOTO: IVAN KVERME

– *Opsjoner har ikke nødvendigvis en god klang i offentlighetens?*

– Jeg tror at så lenge alle får mulighet, er alle fornøyde, selv om det sikkert er noen eksterne som mener at det ikke er bra. Jeg tror det fungerer godt internt og for våre aksjonærer, sier Hærem.

Programmet tar slutt i midten av mars i år, om det blir flere runder, er foreløpig usikkert.

– Det vil eventuelt bli tatt opp

på generalforsamlingen i mai. Administrasjonen har foreløpig ikke kommet med noen innstilling.



Ikke alle har muligheten til å kjøpe aksjer og sitte lenge med investeringen, så vi har funnet ut at opsjoner er hensiktsmessig

SVERRE HEREM, FINANSIDIREKTØR

primepeople
HR SOLUTIONS
Kvalitetsbevisst
rekruttering gir vekst
primepeople.no

Øst til opsjonseiere



MA TILPASSER: - For oljeselskaper må opsjonsprogrammet justeres for underliggende pris på råvaren samt valutavirvinger, sier Storebrand-forvalter Hans Thrane Nielsen.

FOTO: NAWKEM

Kritisk til råvarebaserte opsjonsprogrammer

- Vi har stemt mot et stort antall opsjonsprogrammer, men vi har tro på egenkapitalbasert avlønning.

Ordene tilhører forvalter Hans Thrane Nielsen i Storebrand, som også sitter i NUBS (Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse) på vegne av norske institusjonelle investorer. Første bud for ham er å kunne se at en incentivordning faktisk stimulerer til økt innsats.

- Alle incentivordninger må utformes slik at det er et reelt incitament til verdikrende innsats, det er helt avgjørende. Skal vi stemme for et opsjonsprogram, må vi se at prestasjonen isoleres fra tilfeldige faktorer som påvirker aksjekursen, sier han.

- Forsiktige i oljeselskaper
Av den grunn mener han at for eksempel råvarebaserte selskaper egner seg dårlig for opsjonsprogrammer med aksjekurs som mållall.

- Man skal være veldig forsiktig med variabel, alternativ avlønning i for eksempel oljeselskaper. Om oljeprisen stiger, går det direkte på aksjekursen uten at ledelsen har gjort en innsats for det.

- *Hvordan skal man utforme et opsjonsprogram i slike selskaper?*

- Her må det justeres for underliggende pris på råvaren

samt valutavirvinger. Da må man fokusere på meravkastning i forhold til andre selskaper i samme bransje, gitt avkastningsmål justert for finansiering, eller produktionsnivå.

- *Det høres ut som det kan bli mye byråkrati?*
- Man trenger ikke lage byråkrati av det, man kan lage kontantbaserte ordninger som ligner på aksje- eller opsjonsordninger.

- For ikke relativt avkastning
Også i ivselskapet KLP har de klare krav til opsjonsordninger for ledelsen.

- Ved opsjonsordninger er det først og fremst viktig at det må kommuniseres tydelig hva de innebærer, slik at det er mulig for aksjonærene å se utfallet. I tillegg ønsker vi langsiktighet, programmet må vare i minst tre år, og ikke minst må det settes høy nok strike-kurs (kursen aksjen skal kjøpes på når opsjonsprogrammet er ute). Vi ønsker at strike-kursen justeres opp hvert år, sier rådgiver for ansvarlige investeringer i KLP Kapitalforvaltning, Heidi Finnskas.

Hun mener, som Thrane Nielsen, at det er en uting at opsjonsprogrammene som oftest kun baserer seg på aksjekursutviklingen.

- Vi ser desverre allfor ofte i Norge at forutsetningen for opsjonsprogrammet ikke knyttes til relativ prestasjon, for eksempel å sammenligne kursutvik-

lingen med konkurranter i samme bransje eller internasjonalt. Thrane-Nilsen mener at det bør være et tak på 3 prosent av alle aksjer i selskapet som det kan utstedes ansatteopsjoner på. I KLP har de ikke satt et tak.

- Det er avhengig av type selskap. Vekstselskaper kan ha en høyere andel enn etablerte, men vi er generelt opptatt av at programmet har et rimelig omfang, sier Finnskas.

Ikke opsjoner i styret
Retningslinjene for god eierstyring sier at styremedlemmer ikke skal ha opsjonsordninger, men mange ønsker at styremedlemmer har aksjer.

- *Kan det ikke være en fordel at styremedlemmer ikke har privatekonomiske incentiver?* Styret har en kontrollfunksjon overfor administrasjonen, og det er vel lettere å være streng når man ikke kan tape noe personlig på det?

- Kontrollfunksjonen er viktig, men det trenger ikke å være en motsetning. Vi tror at det er en fordel at styremedlemmer har en sammenfallende interesse med eierne. Aksjeierskap er mer langsiktig og har både opp- og nedside i motsetning til opsjonsordninger, så derfor er vi positive til at styremedlemmer har kjøpt aksjer.

- *Setter dere krav om det?*
- Nei, men det er absolutt positivt.

- *Hvilke bransjer egner seg godt og dårlig for opsjonsordninger?*
- Vi har ikke skilt mellom bransjer.

gått 67 %

TO OPSJONSMILLIONER: Konsensjer Pål Egil Rønn i AF Gruppen trenger større innelommer når opsjonene kommer til forfall.

FOTO: NAWKEM



MANGE DELTAGERE: Det har vært stor oppslutning i alle nivåer for opsjonsordningen i AF Gruppen. Her fra selskapets anlegg i Vats.

FOTO: NAWKEM