

## VD och koncernchefs anförande

Swecos Årstämma 2018

Tomas Carlsson:

2017 var det bästa året hittills för Sweco och för fjärde året i rad gjorde vi rekordresultat. Vi har behållit ett högt tempo i verksamheten. Samtidigt har vi fortsatt att genomföra förbättringar. Under året var vårt fokus att fortsätta utveckla organisationen och företagets helhet. En större, bredare och starkare Swecokoncern har nu kommit på plats. Kunder och medarbetare är nöjda. Sweco är idag Europas ledande expert på att planera och utforma framtidens samhällen och städer. Men vi kan ännu bättre! Marknadsläget och verksamheten rymmer en potential för mer. Sweco ska fortsätta att växa. Om det och annat ska jag strax berätta mer. Men först: Varmt välkomna till årets stämma!

\*\*\*

Efterfrågan är bra på samtliga våra stora marknader. Tidigare har Finland och Nederländerna haft en svagare efterfrågan. Nu är även dom marknaderna bra. Från föregående år finns många positiva faktorer att peka på, saker som vi gjorde riktigt bra. Här i Sverige har vi hållit uppe en genomsnittlig rörelsemarginal på 12 procent. 12 procent är det långsiktiga lönsamhetsmål vi har i hela koncernen och det är naturligtvis glädjande att vi här redan har nått dit. Den finska ekonomin har förbättrats under de senaste två åren. Vi har en ledande marknadsposition, hög effektivitet och ett starkt kundfokus. Det kan vi dra nytta av när marknaden fortsätter att utvecklas positivt. Två av tre divisioner i Danmark går bra och Sweco Danmark är därmed väl positionerat för fortsatt tillväxt. I Tyskland hade vi en tvåsiffrig tillväxt och det är fantastiskt bra att vi växer starkt på en så långsiktigt stabil, intressant och av oss prioriterad marknad. I Nederländerna börjar vi få utväxling på våra ansträngningar att uthålligt nå en högre resultatnivå genom att implementera Swecos verksamhetsmodell. Om än från en låg nivå, så mer än fördubblades EBITA under året. Vi börjar se resultatet av ett förbättrat kundfokus, bättre ledarskap och bättre samarbete. Även i Storbritannien har vi börjat att använda Swecos modell och här ser vi också resultat i form av bra organisk tillväxt. Belgien har blivit en alltmer intressant marknad för oss. Där förbättrar vi resultatet samtidigt som vi på senare tid har haft möjlighet att göra flera intressanta förvärv. Jag återkommer till det.

Vi har också vunnit förtroendet att få arbeta i många intressanta projekt. I Norge har vi fått uppdraget att utforma den nya motorvägen i Hedmark – ett av Norges största infrastrukturprojekt. På World Architecture Festival i Berlin tog Sweco i hård internationell konkurrens hem vinsten i sin kategori med projektet att utforma Göteborgs stads nya kulturhus i Bergsjön. I den kinesiska provinshuvudstaden Jinan är vi med och löser behovet av ett nytt kontorsområde av hög internationell standard och vi är också

med och skapar en stad i staden, med landskapsarkitektur och byggnader i samklang. Vi fortsätter också att få bra resultat i kund- och medarbetarundersökningar.

78 procent av Swecos medarbetare är motiverade eller mycket motiverade på jobbet. Det här är naturligtvis extra viktigt för ett konsultföretag. Vi säljer inte bara medarbetarnas expertis, utan också deras engagemang, erfarenhet och energi. Vårt kundlöfte är att vara den mest kundnära och engagerade partnern med erkänd expertis. Vi har under året arbetat med det här kundlöftet på alla våra marknader. Hos befintliga medarbetare, men också i rekrytering och när nya medarbetare börjar hos oss. Dessutom fick 81 procent av våra chefer högsta betyget – ”utmärkt” – av sina medarbetare. Det är en förbättring från 2016, då motsvarande siffra var 77 procent. Bra chefer är nödvändiga för att en decentraliserad organisation ska fungera. Kundlöftet, medarbetarnas motivation och det decentraliserade ledarskapet syns i det arbete vi gör för och med våra kunder. Mer än hälften av våra kunder ger Sweco högsta betyget i den undersökning vi ger kunderna efter varje avslutat uppdrag. Det här är en förbättring jämfört med 2016, och innebär att fler kunder rekommenderar Sweco till kollegor eller affärskontakter.

\*\*\*

Men vi kan ännu bättre. Förutsättningarna finns inom vår bransch och på våra marknader. Vi borde under året ha vuxit mer i Sverige och Norge – våra två största marknader. Vi tvingades göra onormalt stora projektnedskrivningar i framför allt Norge och Danmark. I några delar av organisationen måste vi stärka ledarskapet, förbättra projektkontrollen och öka debiteringsgraden. Åtgärder har vidtagits för att vi framåt, över hela linjen ska bli mer professionella i vårt sätt att driva projekt. Vi hade en för hög omsättning av våra medarbetare. Även om våra kollegor är motiverade och värdesätter Sweco som arbetsgivare, måste vi bli ännu bättre på att tillhandahålla intressanta karriärvägar, så att de stannar längre och kompetensen behålls. Effekten förstärks av att det finns och utbildas för få ingenjörer och arkitekter för att möta den starka efterfrågan. Även förra året hämmade det vår möjlighet att växa.

\*\*\*

Vad är det då som krävs framåt? Vi måste fortsätta växa. Swecos tillväxtmodell bygger på lönsam tillväxt, både organisk och genom förvärv. Först och främst handlar det om att öka intäkterna genom ökad försäljning. För att kunna göra det, måste vi attrahera, rekrytera och behålla bra medarbetare. I företagets historia har vi vuxit både organiskt och genom förvärv. Det är också vad jag fortsatt ser framför mig. Organisk tillväxt skapar resurser för att göra förvärv när rätt tillfälle uppstår. Det här skedde flera gånger under föregående år och i början av 2018. I januari i år offentliggjorde vi förvärvet av Årstiderne Arkitekter, som är ledande i Danmark. Genom förvärvet blir vår danska verksamhet 20 procent större. Antalet arkitekter i Sweco blir också 20 procent fler. Sweco har därigenom blivit Europas ledande arkitektbyrå med fler än 1 200 arkitekter. För två månader sedan offentliggjorde vi förvärvet av BML, ett tyskt konsultföretag med

verksamhet i och runt Frankfurt. Förvärvet stärker vår position i Frankfurt-området och ger starkt kompetens på en marknad med hög tillväxt. Dessutom förvärvade vi Karves i Finland, Snoeck & Partners, M&R Engineering och Haskoning DHV i Belgien samt Dimensjon Rådgivning i Norge.

Samtliga förvärv stärkte vår position och breddade vårt erbjudande. Men framför allt var 2017 alltså ett år då vi utvecklade organisationen och kom på plats med helheten. Integrationen av Grontmij blev helt klar. Vi har tidigare konstaterat att förvärvet – som är det största hittills för Sweco – kan sammanfattas i tre ord: Högre. Lägre. Snabbare. De årliga synergierna blev 20 procent högre än vi räknade med. Integrationskostnaden för affären blev 11 procent lägre. Och de förväntade synergierna nåddes dubbelt så snabbt som beräknat.

\*\*\*

Ytterst förverkligas företagets framtid i de kundprojekt som vi genomför. Genom att vara framgångsrika i dem kommer vi fortsätta att växa. Låt mig kort gå igenom några av de projekt vi just nu arbetar med:

- Jag börjar här i Stockholm, där centralstationen genomgår en total modernisering. Då anlitas Sweco. Uppdraget omfattar hela anläggningen, från spår till plattformar.
- I Paris anlitas Sweco i Europas största tunnelbanesatsning just nu. 20 mil nya tunnelbanelinjer och 68 nya stationer ska stärka förbindelserna mellan stadens förorter. Det förenklar pendling och förbättrar luftkvaliteten. Sweco jobbar med övergripande projektledning och detaljprojektering av en linje och fem nya stationer.
- I London har vi just avslutat uppdraget för informationsföretaget Bloomberg, som byggde ett nytt Europa-högkvarter. Byggnaden har i planeringsstadiet fått den högsta ratingen någonsin utdelad i miljöcertifieringssystemet BREEAM. Det beskrivs alltså med rätta som världens mest hållbara kontorsbyggnad. I det här projektet bidrog Sweco med innovativa tekniska lösningar.
- I Tyskland har vi fått uppdraget att bistå med tjänster inom planering, arkitektur, byggkonstruktion och renovering i projektet Frankfurt Grand Central, där området vid centralstationen i Frankfurt am Main moderniseras.
- I Amsterdam har vi ansvaret att ta fram tre omfattande stadsplaner. Stadsdelarna är nyckelinitiativ för Amsterdams framtida bostadsförsörjning.

Här vill jag också passa på att nämna vårt initiativ Urban Insight, som vi lanserade i februari. Det är en serie rapporter som vi kommer att publicera framöver, där Swecos experter delar med sig av sin kunskap även i det offentliga samtalet. I det här fallet handlar det om hur stadsstrukturer i Europa påverkar medborgarnas förmåga att möta sina behov. Vi älskar att utforska städer, vi har en unik expertis på området, och vi vill aktivt bidra till utformningen av en mer hållbar framtid. Urban Insight är ett sätt att

ytterligare dela med sig till samhället. Samtidigt som våra medarbetares expertis får skina, marknadsför vi vårt kunnande. Det är ett långsiktigt initiativ med ett nytt övergripande tema varje år. Temat för 2018 är Urban Move, med fokus på mobilitet och hållbar utveckling av transporter i Europa.

\*\*\*

Låt mig för en stund reflektera över min tid som VD och koncernchef för Sweco. Det har gått drygt 5 år sedan jag började i det här fantastiska bolaget. Sedan den där decemberdagen när jag kom till vårt Stockholmskontor på Kungsholmen. Jag gick runt en hel dag för att skaka hand med alla jag träffade. En första observation är att det hade varit svårare att göra samma sak idag. Det hade tagit dubbelt så lång tid. Idag är vi nämligen dubbelt så många på Stockholmskontoret. Precis som vi är nästan dubbelt så många i Sverige och dubbelt så många i koncernen totalt. Omsättningen är dubbelt så stor. Resultatet är dubbelt så stort. Vårt börsvärde har nästan tredubblats. Sweco har också gjort en resa i geografien. Jag kom in som koncernchef när vi var starka i Sverige, och hade börjat bygga en solid nordisk bas. Därifrån har vi tagit oss till en ledande position i Norden och nu i Europa. Idag är vår ambition att ha en ledande position på alla våra marknader. Vi vill vara Europas mest respekterade kunskapsföretag inom teknik, miljö och arkitektur. Och vi har goda skäl att göra anspråk på den positionen. Hur har vi gjort den här resan?

Den kan beskrivas stegvis, med två förvärv. 2013 förvärvade vi Vectura. Vectura var Nordens ledande konsult inom transportinfrastruktur. Genom affären blev vi Nordens största teknikonsult. Även här fungerar orden högre, lägre och snabbare. De årliga synergier blev högre än vi räknade med. Integrationskostnaden blev lägre. Och de förväntade synergier nåddes snabbare än beräknat. Dessutom bidrog Vectura med viktig kompetens till Swecos samlade erbjudande inom samhällsbyggnad. Det andra förvärvet är självklart Grontmij som vi annonserade 2015. Med den här affären tog vi steget till en ledande position i Europa. Nu har jag nämnt Grontmij flera gånger. Och eftersom jag är bland vänner kan jag bjuda på en liten anekdot från slutspurten av förhandlingarna. Men innan slutspurten, vi hade arbetet i mer än åtta månader med förberedelser, utredningar, förhandlingar och överväganden. Otaliga möten, kontakter med rådgivare, resor, styrelsemöten och naturligtvis möten med Grontmij. Mot slutet var vi ca 150 personer inblandade på vår sida. Det fanns en absolut deadline. Måndagen den första juni klockan 9 skulle Amsterdambörsen öppna. Om vi inte var klara tills dess så skulle affären falla. Hela sista veckan innan deadline förhandlade vi i Amsterdam. Det böljade fram och tillbaka. På lördag kväll bröt förhandlingarna ihop. Men vi hade inte gett upp hoppet, så jag bestämde mig för att stanna i Amsterdam under söndagen. Mitt på söndagen ringde motparten och ville återuppta förhandlingarna. Det gjorde vi. Vid två på natten var jag slutkörd. Jag bad vår finansdirektör Jonas Dahlberg att avlösa mig. Min instruktion till Jonas var: "Säg nej tills de ger sig!" Klockan fyra väckte Jonas mig. Förhandlingarna hade brutit ihop igen. Jag kände att nu måste vi få ihop det här. Jag ringde några samtal och halv sex började vi förhandla igen. Kvart i sju kom vi överens. Jag berättar det här för att visa hur viktig långsiktighet, envishet och framför allt laganda är i affärer som den här, men egentligen i allt vi gör. Låt mig utveckla de här begreppen.

Långsiktighet: För en extern betraktare kan det se ut som att en affär görs över en natt. Så var det ju bokstavligen i det här fallet. Men den gången, precis som alltid annars tar det mycket lång tid att bygga en relation med bolaget som ska förvärvas. Envishet: En affär är "på" och "av" flera gånger under en lång förhandling. Man tror sig vara på väg hem. Man förhandlar tills man somnar, väcks av ett besked, vaknar till liv av ett annat. Samtidigt som det, precis som i det här fallet, finns en deadline att jobba mot. Laganda: Många olika delar av företaget är inblandat och jobbar tillsammans för att stänga en affär. Dessutom är det ju hela företagets prestationer som har skapat de resurser som gör det möjligt att köpa företaget. Och det är hela företagets välkomnande kultur som möjliggör en lyckad integration.

\*\*\*

Men Swecos resa kan givetvis beskrivas även på andra sätt än genom förvärven. Jag vill gärna peka på utvecklingen av ledningen. Vi jobbar fokuserat med att skapa en ännu mer professionell ledning. Cheferna har stärkts och utvecklats för att kunna växa Sweco från den svenska verksamheten till den europeiska. Vi har byggt en större kostym som verksamheten har vuxit in i och som vi kan fortsätta växa i. Ytterligare ett sätt att beskriva Swecos resa är genom bredden av de utvecklande projekt vi jobbar med. Listan är helt fantastisk på alla projekt vi under de senaste åren har tagit oss an inom arkitektur, byggkonstruktion, stadsplanering, vatten, energi, industri och transportinfrastruktur. Vi jobbar med multiarenor och Olympiastadior. Vi utvecklar urgamla gruvor och ultramoderna rymdcenter. Universitetsbibliotek, kulturcentra, trafikcentra, simhallar och väldigt många sjukhus. Vi är med och tar fram platserna för framtidens biupplevelse och framtidens frisörsalonger. Vi har jobbat med nya huvudkontor för Spotify och datacenter för Facebook. Vi hjälper till med IT-stöd för hållbart fiske, världens mest energieffektiva hotell och en tunnel under Finska viken. Vi har faktiskt varit med och byggt tunnlar för sköldpaddor och björnar vid ett motorvägsbygge i Bulgarien. Vi skapar helt nya hållbara städer och gröna stadsdelar. Vi jobbar med att bygga skyskrapor av trä och skapa biobränsle av alger. Och så har vi varit med om att säkra vodkatillverkning i Åhus och rent vatten till pilsnernas hemstad.

\*\*\*

Låt mig bjuda på ytterligare en anekdot som kan beskriva Swecos resa, just utifrån det här projektperspektivet. När jag började fanns det en föreställning internt om att Sweco inte kunde vinna stora projekt. På den tiden skickade vi pressmeddelanden när vi hade gjort affärer värda mer än 20 miljoner kronor och sådana pressmeddelanden skickades ganska sällan. Det gick några år. Vid ett tillfälle slogs jag av att jag inte sett några pressmeddelanden från Sweco Sverige på ett tag. Åsa Bergman var då chef för Sweco Sverige. Jag frågade henne lite bekymrat hur det var med orderingången. "Det går bra", svarade hon. "Men jag har inte sett några pressmeddelanden", invände jag. Och då svarade Åsa: "Vi skickar inte pressmeddelanden för småaffärer längre och sådant där krefs för 20 miljoner kronor kan jag inte hålla på och störa dig med." Sweco har vuxit.

\*\*\*

Vad ser jag då framåt? Ni som har varit med på stämman förr kan ha hört mig säga det här: Sweco är i framtidsbranschen. Vi är inte bara experter på framtidens samhällen och städer. Vi bedriver även en verksamhet med framtiden för sig. Bakom det här påståendet finns en större analys. Vår verksamhet står mitt i flera av vår tids megatrender, alltså de förändringar som nu präglar våra samhällen. Framför allt handlar det om urbanisering, klimatarbete och specialisering. Urbaniseringen fortsätter i allt snabbare takt. Framtidens städer behöver mer av allt. Våra kärnmarknader i Europa tillhör de ledande i världen när det gäller hållbara och integrerade lösningar för bostäder, transportsystem, energi och vatten. Det innebär fantastiska möjligheter för vårt företag som är med och utvecklar städer. På så sätt bidrar vi till att göra dem till attraktiva platser att leva och arbeta i. Klimatförändringar driver fram en klimatsäkring av våra samhällen. Människor efterfrågar frisk luft, rent vatten och en levande natur. Av det här följer en omprövad konsumtion, omställning av våra energisystem och effektivisering av infrastrukturen. I det här arbetet hjälper Sweco till att finna och utveckla nya, smartare och framför allt hållbara lösningar. Specialiseringen innebär att kunderna fokuserar på sina kärnverksamheter. Det omformar både det privata näringslivet och den offentliga sektorn. Kunderna i det privata näringslivet har fått konkurrens från aktörer i andra delar av världen. På en sådan global marknad tvingas företagen att fokusera. Det som inte är kärnverksamhet tar man hjälp med av experter. Det vill säga konsulter. På liknande sätt lever offentlig sektor i en verklighet med knappare resurser och större krav. En kommun kanske bygger en skola vart tionde år. Vi planerar och utformar skolor hela tiden. Det blir effektivare att låta oss göra det. Det här ger oss teknikkonsulter och arkitekter en central roll i alla delar av samhällets utveckling. Kunder behöver konsulter som skapar lösningar baserat på utmaningarna och möjligheterna i omvärlden. De här makrotrenderna har sådan kraft att de kommer att fortgå med oförändrad styrka, under lång tid framöver. Alldeles oavsett politiskt ledarskap och världskonjunkturers svängningar. Det är det jag ser framåt. Och det är därför Sweco är i framtidsbranschen.

\*\*\*\*\*

Under 2017 gick Gunnar Nordström bort. Redan 1958 var Gunnar med och grundade arkitektbolaget FFNS. Under många år var han dess nytänkande VD. Sweco bildades 1997 när FFNS gick samman med teknikkonsulten VBB. Och Gunnar blev koncernens första styrelseordförande. Sammanslagningen var ett uttryck för den tanke som Gunnar tidigt hade sett, nämligen att samarbete mellan ingenjörer och arkitekter möjliggör bättre resultat för kunderna. Ett sånt kunskapsföretag har inga gränser för hur långt det kan utvecklas. Grundtanken måste bara tas vidare för nya tider och nya geografier. Det här tänkandet genomsyrar än idag Swecos syn på framtiden. Det leder oss på vår väg framåt. På så sätt lever Gunnar vidare med oss. Ur Gunnars tänkande kommer också

vår verksamhetsmodell. Den bygger på lärdomar som jag vill skicka med Sweco för framtiden. Tro på organisationen – Konsulterna ska ha mandat att möta kundernas behov och stärka relationen. Ett sånt decentraliserat och lokalt ansvar får ett ännu större genomslag av att vara en del av ett stort, ledande företag. Samla de bästa människorna – Konsulternas expertis, beteende och förhållningssätt är i slutändan det som definierar en framgångsrik leverans till kunderna. Individerna är viktiga. Ha ett resultat- och kundfokus – Våra medarbetare ska vara uppmärksamma, lösningsorienterade, okomplicerade och resultatfokuserade i alla kundrelationer. Vi ska erbjuda den bästa lösningen för just deras situation. Och alltid sträva efter det bästa resultatet för kunden och för Sweco. En sådan prestationsbaserad organisation behöver inte betyda att det blir dålig stämning. Tvärtom! Vi ska ha roligt på jobbet. Då presterar vi ännu bättre. Vi har en verksamhetsmodell för att samtidigt kunna vara kundernas mest engagerade partner, och för att vara den mest attraktiva arbetsgivaren för branschens bästa ingenjörer och arkitekter. Det skapar resultat för Sweco. Och det kan jag säga er: Roligt har jag haft. Att leda Sweco under dryga 5 år har varit en glädje. Det har varit intressant, inspirerande och imponerande. Intressant för att den här resan har lärt oss och mig så mycket. Inspirerande för att företaget har utvecklats så väl. Imponerande för att resan har möjliggjorts av fantastiska medarbetare, goda kundrelationer och engagerade aktieägare.

\*\*\*

Jag vill varmt och innerligt tacka alla aktieägare för det engagemang och förtroende ni visar i företaget. Och för att ni delar övertygelsen om Swecos framtidsutsikter. Tack för året som har gått! Och – från mig personligen – tack för den tid vi har haft tillsammans under alla de här åren!

## **Efterträdande VD och koncernchef**

Åsa Bergman:

Låt mig börja med att tacka Tomas för en fantastisk tid som koncernchef. Tomas, du det inte lätt för mig med tanke på vad du precis berättade – att Sweco under din tid fördubblade antalet medarbetare, omsättning och resultat och dessutom tredubblade börsvärdet. Det är en bedrift som kommer att förpliktiga. Tack för din insats! Och tack för att jag har fått jobba med dig under den här tiden. Du har varit ett stort stöd och en energigivande inspiration. För att anknyta till din anekdot i talet: Även om jag alltså inte har stört dig i onödan om 20-miljonersprojekt hittills, så kan jag inte lova att jag inte kommer att höra av mig då och då för små tips och råd.

\*\*\*

Det är givetvis en stor ära att ta över i rollen som VD och koncernchef, vilket jag alltså gör imorgon. Jag ser oerhört mycket fram emot att samarbeta med er aktieägare för att

fortsätta den framgångsrika utvecklingen för företaget. Vem är då jag? Jag är uppvuxen i Vetlanda. Jag blev civilingenjör Väg & Vatten på KTH här i Stockholm och anställdes i FFNS 1991. Åtta år senare, året efter FFNS och VBB bildat Sweco, blev jag regionchef med ansvar för våra projektledare i norra Sverige. Då flyttade jag också upp till Östersund, och sedan dess har jag varit Jämtland troget. 2006 blev jag VD för Swecos projektlednings-verksamhet. Och 2012 blev jag VD för Sweco Sverige och en del av koncernledningen. Under mina år som ansvarig för Sverige har vi dubblat antalet medarbetare och omsättningen har ökat i samma grad. Mitt ledarskap är värderingsstyrt. Jag tror på relationer, starka team, ansvar, ömsesidigt förtroende, transparens och delaktighet. Det här är mina nycklar för att leverera på överenskomna mål.

\*\*\*

När jag står här uppe kan jag inte låta bli att minnas min första dag i Sweco. Året var 1991. Min första chef var Göran Träff som sitter där. Gunnar Nordström var VD. Jag kände direkt att företagets kultur var helt i linje med min personliga övertygelse, och att detta var en plats där jag kunde använda mina tekniska kunskaper, mitt intresse för samhällsbyggnad och människor på samma gång. Även om företaget alltså har vuxit enormt under dessa 27 år så är dess själ fortfarande densamma. Tomas har redan sagt det, men jag återupprepar det, för det är något jag bär med mig och kommer att prioritera: Grunden för vår framgång är kombinationen av vår breda expertis, vårt kundfokus och engagemanget hos alla våra fantastiska medarbetare! Jag tror starkt på Swecos strategiska inriktning. Att planera och utforma framtidens hållbara samhällen och städer, att växa på alla marknader och att följa vår decentraliserade verksamhetsmodell. Vi ska fortsätta leverera på denna strategi. Att vi byter koncernchef är ingen ursäkt för att stanna upp. Det ska vara fokus på projekt och kunder som vanligt.

\*\*\*

Om jag tolkade Tomas rätt så behöver jag imorgon inte gå runt och skaka hand med alla på Stockholmskontoret. Den svenska verksamheten känner jag väl till. Det första jag ska göra från imorgon är istället att fördjupa min förståelse för marknaderna utanför Sverige. Jag vill få en känsla för vilka unika egenskaper som gör Sweco framgångsrikt i varje land. Jag vill sedan omvandla mina positiva erfarenheter från Sweco Sverige till de specifika behoven på alla dessa marknader.

\*\*\*

Återigen: Ett stort tack för de fantastiska insatserna, Tomas! Och ett stort tack för förtroendet!