

BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT

ALLMÄNT OM SWECO

Sweco AB är ett svenskt publikt aktiebolag med säte i Stockholm, Sverige. Till grund för bolagsstyrningen i Sweco ligger den svenska aktiebolagslagen, bolagsordningen, Regelverket för emittenter, NASDAQ OMX Stockholm, Svensk kod för bolagsstyrning samt andra tillämpliga svenska och utländska lagar och regler. Swecos styrelse och ledning strävar efter att leva upp till aktieägarnas, andra intressenters samt NASDAQ OMX Stockholms krav på effektiv och väl fungerande bolagsstyrning. Styrning, ledning och kontroll av Sweco fördelas mellan aktieägarna på årsstämman, styrelsen och verkställande direktören i enlighet med svensk aktiebolagslag och bolagsordningen. Swecos bolagsstyrningsrapport har upprättats enligt Svensk kod för bolagsstyrning och Årsredovisningslagen samt är granskad av bolagets revisorer.

AFFÄRSMODELL OCH PROJEKTHANTERING

Swecos affärsidé är att skapa värden genom att leverera kvalificerade konsulttjänster. I Swecos decentraliserade organisation är den enskilde konsulten navet i all verksamhet. Eftersom varje individ har ansvar att genomföra affärer krävs en stark företagsgemensam kultur och ett förhållningssätt som genomsyrar hela verksamheten. Koncernen har därför antagit ett antal värderingar som speglar företagskulturen och som ska främja ett gott beteende och ett enhetligt beslutsfattande.

Swecos arbete sker till stor del i projektform. Organisationen för ett projekt varierar med uppdragets storlek, belägenhet och komplexitet. Varje projekt drivs av en ansvarig projektledare som i det dagliga arbetet har Swecos koncerngemensamma verksamhetssystem, sweco@work, till hjälp. Systemet, som är kvalitets- och miljöcertifierat enligt ISO 9001:2008 och 14001:2004, möjliggör en effektiv projekthantering och en gemensam syn på arbete och relation till kund. Sweco@work stödjer såväl komplexa som mindre uppdrag, och ger varje projektledare tillgång till ekonomistyrning för sina uppdrag. Systemet och dess nyttjande revideras årligen av de externa kvalitetsrevisorerna LRQA. Samtidigt genomförs kontinuerligt intern uppföljning av systemet.

Konsulternas uppdrag är att leverera hållbara, kundanpassade lösningar med högt kunskapsinnehåll till rätt kvalitet och till nytta för kundens affär. Koncernens verksamhetssystem sätter uppdragsprocessen i centrum och finns alltid tillgängligt för konsulterna. Sweco arbetar ständigt med förbättringsåtgärder för att utveckla bolagets arbetsmetoder, främja hållbarhet och stödja medarbetarna. Genom strategisk kompetensutveckling tillgodoses konsulternas behov av kontinuerlig utbildning. Den kunskap och erfarenhet som konsulterna tillgodogör sig i uppdragen tillvaratas och utvecklas i framtida uppdrag.

ETIK, ANSVAR OCH ENGANGEMANG

Swecos mission är att bidra till utvecklingen av ett hållbart samhälle och koncernen följer i all sin verksamhet högt ställda krav på etik och affärs-moral med objektiva och oberoende medarbetare som agerar professionellt i kundens intresse.

I stort sett allt Sweco gör påverkar på ett eller annat sätt vår miljö och vårt samhälle. Sweco blir ofta involverat i ett tidigt skede av olika projekt. Detta medför ansvar och ger stora möjligheter att påverka. Sweco strävar efter att göra noggranna avväganden när verksamheten står inför frågor som berör kvalitets- och miljöpåverkan i uppdrag. I och med Swecos decentraliserade organisation görs dessa avväganden ytterst av de enskilda konsulterna.

Swecos konsulter arbetar som rådgivare till företag, myndigheter, ministerier och regeringar i uppdrag som påverkar samhällsutveckling och livsmiljö, något som ställer höga krav på integritet och hänsyn till etiska och samhällsekonomiska aspekter. För att i alla delar leva upp till att vara ett ansvarstagande företag har Sweco en kontinuerlig utveckling som strävar efter att öka de enskilda medarbetarnas insikt i koncernens affäretiska förhållningssätt.

Sweco finns representerat i många länder och agerar alltid inom ramarna för lokala och internationella lagar och förordningar. Sweco accepterar inte korruption, mutor eller otillåtna konkurrensbegränsande åtgärder. Ingen inom Sweco får, direkt eller indirekt, begära eller acceptera otillbörliga betalningar eller annan form av otillbörliga gåvor. Inte heller får någon inom Sweco, direkt eller indirekt, erbjuda betalning eller annan typ av ersättning som kan anses vara otillbörlig till personer, organisationer eller företag. Medarbetare får inte ha uppdrag som riskerar att stå i konflikt med Swecos intressen. Ingen medarbetare får nyttja sin ställning för personlig vinning på företagets, kundens eller samarbetspartners bekostnad.

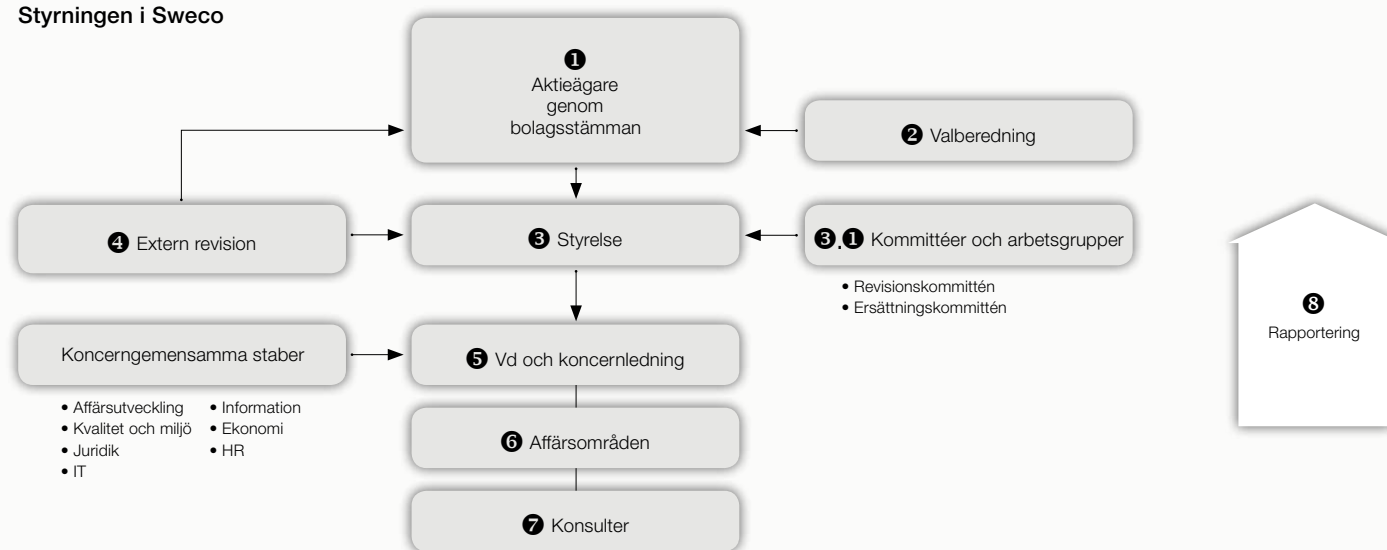
Sweco tar hänsyn till den religion och kultur såväl som de arbetsvillkor och traditioner som gäller i respektive land och region, och respekterar grundläggande fri- och rättigheter. Sweco anser att mångfald är en förutsättning för en innovativ och inspirerande arbetsmiljö och främjar aktivt lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet för alla, oberoende av kön, etniskt och nationellt ursprung, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning, ålder, etc.

Sweco har i sin CSR-policy slagit fast bolagets och de anställdas grundsyn på Corporate Social Responsibility och därmed företagets ansvar i samhället. CSR-policyn behandlar områdena affäretik, kvalitet och miljö, medarbetarutveckling, mänskliga rättigheter, jämställdhet och mångfald samt arbetsmiljö. Koncerngemensamma och lokala riktlinjer specificerar sedan ansvaret under respektive område på en mer detaljerad nivå.

Sweco strävar efter att följa den så kallade Code of Ethics som utarbetats av konsultföretagens internationella branschorganisation FIDIC, samt att verka enligt principerna för FN:s initiativ Global Compact och FN:s deklARATION för mänskliga rättigheter.

Ansvar för efterlevnad av CSR-policyn och ovannämnda riktlinjer ligger på samtliga Swecos medarbetare. Alla anställda är skyldiga att ta del av innehållet i policyn och riktlinjerna och följa dessa, samt verka för att externa samarbetspartners också respekterar principerna.

Styrningen i Sweco



Interna policies och processer som påverkar styrningen av Sweco:

- Swecos affärsmodell
- Intern kontroll
- Styrelsens arbetsordning
- Instruktion för verkställande direktören
- Swecos CSR-policy
- Swecos Kvalitets- och miljöpolicy
- Swecos kommunikationspolicy
- Swecos IT-policy
- Försäkrings- och juridiska instruktioner
- Finansiella instruktioner
- Manual för ekonomisk redovisning i koncernen

Externa regelverk och rekommendationer som påverkar styrning av Sweco:

- Svensk aktiebolagslag
- Svensk kod för bolagsstyrning
- Regelverk för emittenter, NASDAQ OMX Stockholm
- Lagar och förordningar i de länder Sweco är verksam
- Regler och rekommendationer från Branschorganisationen FIDIC:s Code of Ethics
- FN:s regler och rekommendationer samt principerna i Global Compact
- OECD:s riktlinjer för multinationella företag
- Svenska regeringens initiativ Globalt Ansvar
- Världsbanken, Sida, OECD, NORAD och andra internationella organisationers riktlinjer för uppdrag i olika länder
- ILO:s deklaration om grundläggande principer och rättigheter i arbetslivet

ORGANISATION

1 AKTIEÄGARNAS STYRNING GENOM BOLAGSSTÄMMAN

Bolagsstämman är Swecos högsta beslutande organ där samtliga aktieägare har rätt att besluta i Sweco AB:s angelägenheter. Aktieägare som är registrerade i aktieboken per avstämningsdagen och som anmält deltagande i tid har rätt att delta i stämman och rösta för samtliga sina aktier. Beslut på bolagsstämman fattas vanligtvis med enkel majoritet. I vissa fall föreskriver dock den svenska aktiebolagslagen en viss närvaro för att uppnå beslutsföret eller en särskild röstmajoritet.

Årsstämma ska hållas inom sex månader efter räkenskapsårets utgång, och ska hållas i Stockholm. På årsstämman fattas beslut om bland annat fastställande av bolagets och koncernens resultat- och balansräkningar, utdelning, ansvarsfrihet för styrelseledamöter och verkställande direktör, ersättning till styrelse och revisor, val av styrelseleda-

möter, styrelseordförande och, i förekommande fall, revisor, beslut om valberedning samt övriga eventuella ärenden som ankommer på stämman enligt aktiebolagslagen. På Swecos årsstämma har varje aktieägare möjlighet att ställa frågor om bolaget och dess resultat för året som gått. På årsstämman är styrelse, bolagsledning samt revisor närvarande för att kunna besvara dessa frågor.

Årsstämma 2010

Årsstämma 2010 hölls den 29 april i Stockholm. Totalt deltog 186 aktieägare, representerande 80 procent av rösterna och 66 procent av kapitalet. Till ordförande för stämman valdes Olle Nordström. Stämman beslutade om en ordinarie utdelning om 2,00 SEK per aktie. Vidare beslutade stämman om ett inlösenförfarande innefattande en uppdelning av aktier, minskning av aktiekapitalet för återbetalning till aktieägarna genom in-

dragnation av aktier och ökning av aktiekapitalet genom fondemission. Varje inlösenaktie inlöstes sedan automatiskt mot en inlösenlikvid om 2,00 SEK. Stämman beslutade även att bemyndiga styrelsen att fatta beslut om förvärv och överlåtelse av egna aktier.

Stämman fattade också beslut om arvode till styrelsen, revisionskommittén, ersättningskommittén och till revisor i enlighet med valberedningens förslag. Stämman beslutade vidare om riktlinjer för lön och annan ersättning till ledande befattningshavare, instruktioner för valberedningen samt bemyndigade styrelsen att fatta beslut om förvärv och överlåtelse av egna aktier. Verkställande direktören Mats Wäppling kommenterade i sitt anförande verksamhetsåret 2009, Swecos utveckling under de senaste åren samt gav en utblick för 2010.

Stämman beslutade också om ändring av bolagsordningen på så sätt att aktier av serie C inte ska finnas eller ges ut samt att inga styrelsesuppleanter ska utses.

2 VALBEREDNING

Valberedningen är årsstämmans organ för beredning av stämmans beslut i tillsättningsfrågor med syfte att skapa underlag för stämmans behandling av dessa ärenden. Utöver att till årsstämman föreslå styrelsens sammansättning har valberedningen till uppgift att lämna förslag till stämmoderförande, styrelseledamöter, styrelseordförande, styrelsearvode med uppdelning mellan ordförande och övriga ledamöter och eventuell ersättning för kommittéarbete samt val och arvodering av revisor.

Valberedningen har under 2010 främst arbetat med:

- uppföljning av utvärderingen av styrelsen och dess arbete,
- utifrån verksamheten inom Sweco, diskuterat och analyserat vilket kompetensbehov styrelsen har, samt
- förslag till styrelsens sammansättning och ersättningsfrågor inför kommande årsstämma.

På årsstämman 2010 beslutades om instruktioner för valberedningen inför årsstämman 2011. Beslutet innebär bland annat att styrelsens ordförande ska sammankalla en valberedning bestående av en representant för envar av de minst tre och högst fyra största aktieägarna i bolaget jämte styrelseordföranden, om denne inte är ledamot i egenkap av ägarrepresentant. Namnen på ledamöterna, tillsammans med namnen på de aktieägare de företräder, offentliggjordes på bolagets hemsida den 7 oktober 2010.

Inför 2011 års årsstämma har valberedningen haft fyra sammanträden. Swecos valberedning inför årsstämman 2011 består av Gustaf Douglas representerande Investment AB Latour, styrelsens ordförande Olle Nordström representerande familjen Nordström samt Birgitta Resvik representerande Stiftelsen J. Gust. Richerts Minne. Ordförande i valberedningen är Olle Nordström.

3 STYRELSEN

Bolagets styrelse ansvarar för bolagets organisation och förvaltning av bolagets angelägenheter. Styrelsen ska fortlöpande bedöma bolagets och koncernens ekonomiska situation. Styrelsen ska också se till att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Styrelsen ska se till att dess arbete årligen utvärderas genom en systematisk och strukturerad process.

Styrelsens arbetsordning med instruktioner för arbetsfördelningen mellan styrelse och verkställande direktören uppdateras och fastställs årligen. Arbetsordningen reglerar styrelsens åligganden, arbetsfördelningen inom styrelsen, antal möten, årsagenda och huvudteman på respektive styrelsesammanträde samt anvisningar för föredragningslista och underlag för ärendes behandling etc.

Styrelseordföranden leder styrelsens arbete och ansvarar för att detta är väl organiserat och bedrivs effektivt och att styrelsen fullgör sina uppgifter. Styrelseordföranden följer fortlöpande koncernens utveckling genom kontinuerliga kontakter med verkställande direktören. Styrelseordföranden företräder bolaget i frågor som rör ägarstrukturen. I enlighet med Swecos bolagsordning ska styrelsen bestå av minst tre och högst åtta ledamöter. Dessa ledamöter väljs på årsstämman för perioden från årsstämman fram till och med slutet av nästa årsstämma.

Styrelsens sammansättning

Swecos styrelse består av åtta ordinarie ledamöter valda av årsstämman för en period av ett år, samt tre personalrepresentanter och tre suppleanter för dessa, utsedda av de anställda. Med undantag för verkställande direktören har ingen av styrelsens stämموvalda ledamöter en operativ roll i bolaget. Samtliga styrelseledamöter är från Sverige. Från och med årsstämman 2010 var hälften av ledamöterna kvinnor. Samtliga stämموvalda ledamöter utom verkställande direktören är oberoende i förhållande till Sweco. Samtliga ledamöter förutom Olle Nordström är oberoende i förhållande till de större ägarna.

Årsstämman 2010 utsåg Olle Nordström till styrelsens ordförande. Ordinarie styrelseledamöter från och med årsstämman 2010 har i övrigt varit Sofia Arkelsten, Anders G. Carlberg, Gunnel Duveblad, Aina Nilsson Ström, Pernilla Ström, Kai Wärn samt Mats Wäppling. En ordinarie styrelseplats är för närvarande vakant då Sofia Arkelsten på egen begäran lämnade styrelsen den 27 oktober 2010. Personalrepresentanter har varit Håkan Brinkenbergh, Thomas Holm och Anna Leonsson som ordinarie ledamöter med Sahar Almashta, Göran Karloja och Anders Karlsson som suppleanter.

Mats Wäppling är den ende styrelseledamoten som också ingår i Swecos operativa ledning. Ingen styrelseledamot har blivit vald med anledning av avtal eller överenskommelse med någon större aktieägare, kund, leverantör eller annan person.

För mer information om styrelseledamöterna se sidorna 88–89.

STYRELSENS SAMMANSÄTTNING OCH ARVODEN¹⁾

	Befattning	Födelseår	Nationalitet	Invald	Oberoende	Styrelse- och kommitté-arvoden, SEK ³⁾
Olle Nordström	Ordförande, ordf ersättningskommittén	1958	Svensk	1997	nej	390 000
Sofia Arkelsten ²⁾	Ledamot	1976	Svensk	2010	ja	87 500
Anders G. Carlberg	Ledamot, ledamot revisionskommittén	1943	Svensk	2009	ja	215 000
Gunnel Duveblad	Ledamot, ordförande revisionskommittén	1955	Svensk	2008	ja	255 000
Aina Nilsson Ström	Ledamot, ledamot ersättningskommittén	1953	Svensk	2005	ja	195 000
Pernilla Ström	Ledamot, ledamot revisionskommittén	1962	Svensk	2009	ja	215 000
Mats Wäppling	Ledamot, vd och koncernchef	1956	Svensk	2003	nej	–
Kai Wärn	Ledamot, ledamot ersättningskommittén	1959	Svensk	2010	ja	195 000
Håkan Brinkenber	Personalrepresentant utsedd av de anställda	1946	Svensk	2005	–	–
Thomas Holm	Personalrepresentant utsedd av de anställda	1953	Svensk	2008	–	–
Anna Leonsson	Personalrepresentant utsedd av de anställda	1971	Svensk	2005	–	–
Sahar Almashta	Suppleant utsedd av de anställda	1960	Svensk	2008	–	–
Göran Karloja	Suppleant utsedd av de anställda	1953	Svensk	2008	–	–
Anders Karlsson	Suppleant utsedd av de anställda	1968	Svensk	2009	–	–

1) För perioden från årsstämman 2010 till årsstämman 2011.

2) Avgick ur styrelsen 27 oktober 2010.

3) Arvoden för arbete i styrelsen, ersättnings- och revisionskommittéerna enligt beslut på årsstämman 2010.

Styrelsearbetet

Utöver det konstituerande styrelsesammanträde som hålls i anslutning till årsstämman, ska styrelsen sammanträda minst sex gånger per år. Under 2010 har styrelsen haft nio styrelsesammanträden, varav två var per capsulam-sammanträden för beslut i brådskande ärenden. Fyra av styrelsesammanträdena hölls i anslutning till att bolaget lämnade delårsrapport. Sammanträdet i samband med delårsrapporten avseende kvartal två var ett telefonmöte med i förväg utsänt material som underlag. Vid styrelsesammanträdet i september besökte styrelsen bolagets kontor i Finland och studiebesök gjordes även vid Swecos uppdrag vid bland annat Kraftvärmeverket i Kerava och tunnelbaneprojektet Västmetron.

Vid de styrelsesammanträden som avhållits under året har styrelsen, förutom redovisning av utvecklingen för bolagens verksamhet och ekonomi, ägnat betydande tid åt förvärv samt bolagets strategiska inriktning, lednings- och HR-frågor samt riskhantering och internkontrollfrågor liksom andra frågor som enligt beslutsordningen ska behandlas av styrelsen. Andra tjänstemän i bolaget deltar vid behov i styrelsens sammanträden som föredragande. Sekreterare i styrelsen är bolagets jurist. Närvaron vid styrelsesammanträden, revisionskommitténs respektive ersättningskommitténs möten under 2010 framgår av vidstående tabell.

	Styrelse-sammanträden	Revisions-kommittén	Ersättnings-kommittén
Antal sammanträden	9	5	4
Olle Nordström	9/9	–	4/4
Sofia Arkelsten ^{1,2)}	3/4	–	–
Anders G. Carlberg	8/9	5/5	–
Gunnel Duveblad	9/9	5/5	–
Aina Nilsson Ström	9/9	–	4/4
Pernilla Ström	9/9	2/3	1/1
Mats Wäppling	9/9	–	–
Kai Wärn ¹⁾	6/6	–	3/3
Håkan Brinkenber	9/9	–	–
Thomas Holm	8/9	–	–
Anna Leonsson	8/9	–	–
Sahar Almashta	–	–	–
Göran Karloja	9/9	–	–
Anders Karlsson	1/1	–	–

1) Från årsstämman 2010.

2) Avgick 27 oktober 2010.

Utvärdering av styrelsens arbete och dess ledamöter

För att säkerställa att styrelsen uppfyller erforderliga krav på ett fungerande styrelsearbete sker årligen en utvärdering av styrelsens arbete och dess ledamöter, så även under 2010. Resultatet av utvärderingen diskuteras gemensamt i styrelsen. Utvärdering sker också fortlöpande av verkställande direktörens och bolagsledningens arbete, vilket behandlas vid minst ett styrelsesammanträde utan närvaro av bolagsledningen.

5.1 STYRELSENS KOMMITTÉER

Ersättningskommittén

Styrelsen utser på det konstituerande styrelsesammanträdet en ersättningskommitté. I ersättningskommittén 2010/2011 ingår Olle Nordström, Aina Nilsson Ström och Kai Wärn. Ersättningskommittén har till uppgift att bereda frågor rörande anställningsvillkor, pensionsförmåner och bonussystem avseende verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare samt att förelägga styrelsen förslag till beslut. Ersättningskommittén ska sammanträda minst två gånger per år. Under 2010 har ersättningskommittén haft fyra möten.

Revisionskommittén

På det konstituerande styrelsesammanträdet utses även en revisionskommitté. I revisionskommittén ingår Gunnel Duveblad, Anders G. Carlberg och Pernilla Ström. Bolagets revisor närvarar alltid vid mötena. Revisionskommittén har bland annat till uppgift att svara för beredning av styrelsens arbete med att kvalitetssäkra bolagets finansiella rapportering, fortlöpande träffa bolagets revisorer, övervaka effektiviteten i bolagets riskhantering och interna kontroll, fastställa riktlinjer för vilka andra tjänster än revision bolaget får upphandla av bolagets revisorer samt utvärdera revisionsinsatsen. Revisionskommittén har under 2010 sammanträtt fem gånger.

4 EXTERN REVISION

Revisor utses av årsstämman vart fjärde år. Revisorn har till uppgift att på aktieägarnas vägnar granska bolagets bokföring och årsredovisning samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning.

Revisionsbolaget PricewaterhouseCoopers AB (PwC) omvaldes på ordinarie årsstämma 2008 till bolagets revisorer intill utgången av årsstämman 2012. Ansvarig revisor är auktoriserade revisorn Lennart Danielsson. Arvodet för revisionsarbetet avseende räkenskapsåret 2010 uppgår till 3,3 MSEK och för övriga uppdrag till 3,7 MSEK. Övriga uppdrag 2009 uppgick till 0,8 MSEK. Sweco har utöver revisionen konsulterat PwC i redovisnings- och fusionsfrågor. Vidare har PwC anlåtits vid due diligence-processer vid företagsförvärv. Storleken av arvodet till samtliga anlitate revisionsbolag framgår av not 4 på sidan 59.

5 VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR, KONCERNLEDNING OCH KONCERNGEMENSAMMA STABER

Swecos styrelse har delegerat det operativa ansvaret för bolagets och koncernens förvaltning till bolagets verkställande direktör. Verkställande direktören leder verksamheten inom de ramar som styrelsen fastställt, och styrelsen har också fastställt instruktioner för arbetsfördelning mellan styrelse och verkställande direktören. Dessa instruktioner uppdateras varje år. Till sin hjälp har koncernledningen staberna Affärsutveckling, Information, Kvalitet och miljö, Finans och ekonomi, Juridik, HR samt IT.

För mer information om ledande befattningshavare se sidorna 90–91.

PRIORITERINGAR 2010 – VÄLETABLERADE PROCESSER OCH STARKT LEDARSKAP

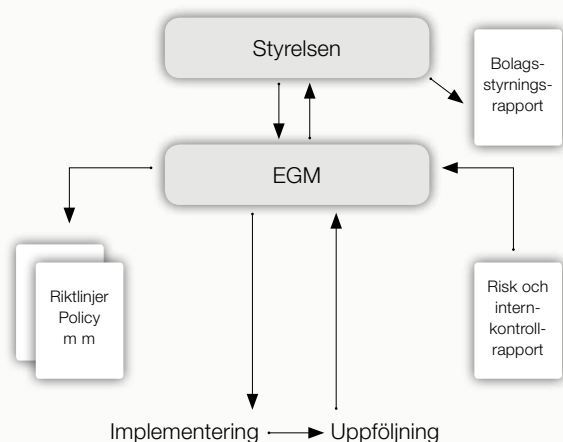
Sweco arbetar kontinuerligt med att uppdatera och förbättra sin styrmodell och har under 2010 identifierat två huvudområden: riskhantering och ledarskap. Riskhanteringsprojektet initierades redan 2009 men har utvecklats ytterligare under 2010. Ledarskapsfrågorna är alltid aktuella inom Sweco och under 2010 initierades ytterligare projekt för att se till att Swecos interna ledarskapsutvecklingsprocesser håller hög standard.

Riskhanteringsprocessen

Swecos riskhanteringsarbete är en fortlöpande process. Stora delar av Swecos verksamhet handlar om uppdrag och pågående arbeten. Särskild vikt läggs vid att ytterligare förbättra kontrollen för att säkerställa god intern kontroll avseende uppdrag och pågående arbeten.

Sweco har under 2010 genomfört en fördjupad kartläggning av koncernens risker och riskhantering. Resultatet av kartläggningen sammanställdes i en rapport som under sommaren 2010 lämnades till och presenterades för Swecos revisionskommitté och styrelse. Utifrån olika riskområden har handlings- och aktivitetsplaner för varje deluppdrag utarbetats samt riskägare utnämns. Exempel på deluppdrag är kommunikationspolicy, CSR-policy, krishanteringspolicy och IT-strategi. Sweco har, utifrån detta arbete, vidareutvecklat och implementerat nya och förstärkta rutiner för löpande riskuppföljning.

Bilden på nästa sida beskriver hur Sweco från kända risker har skapat riktlinjer och policies som är nödvändiga för att eliminera eller minimera risker. Dessa riktlinjer är under implementering på olika nivåer i organisationen och följs upp kontinuerligt, bland annat genom intern uppföljning och extern revision. Arbetet, sammanfattat i en risk- och internkontrollrapport, avrapporteras årligen till revisionskommittén och styrelsen via EGM (Extended Group Management som består av koncernledning, affärsområdesansvariga samt stabschefer). För att riskhanteringsarbetet ska bli framgångsrikt krävs chefers och uppdragsledares fulla förståelse för processen. Implementeringen av arbetsmetodik och anpassningen efter lokala normer och regler har därför, så långt som möjligt, påbörjats på respektive lands språk. Läs mer om Swecos risker på sidorna 84–85.



Ledarskapsutveckling

Swecos internationella tillväxtambitioner ställer mycket höga krav på ledarskap. Engagerade medarbetare utgör själva grunden för Swecos plattform för hållbar tillväxt. Swecos decentraliserade affärsmodell är en viktig nyckel till företagets framgång. Varje konsult har ett tydligt ansvarsområde och väl definierade befogenheter att hantera uppdrag, kunder, medarbetare och lönsamhet. För fortsatt framgång krävs starka ledare på alla nivåer och inom alla operativa och administrativa områden i Sweco.

Basen i Swecos ledarskapsutveckling är Sweco Leadership Compass (Kompassen), som under 2010 har implementerats i hela koncernen. Målet är att tydliggöra kopplingen mellan ledarskap, affärsframgång, kundleverans och medarbetarutveckling. Programmet stärker Swecos ledarskapskultur genom att förtydliga förväntningar, ansvar och befogenheter. Kompassen stödjer medarbetare på alla nivåer och beskriver vad som kännetecknar en ledare i Sweco, oavsett formell position.

God ledarförsörjning är också en förutsättning för att kunna realisera Swecos tillväxtambitioner. Via Swecos så kallade Next Generation Process identifieras medarbetare som har potentialen att axla ett större ledaransvar. Utvalda deltagare genomgår Swecos ledarutvecklingsprogram, Next Generation Program.

Next Generation-processen genomfördes 2010 på samtliga ledningsnivåer inom Sweco och under året genomfördes också ett Next Generation-program för första gången på global nivå med 21 deltagare från alla länder där Sweco har verksamhet. Next Generation-initiativet är helt integrerat i Swecos affärsplanering och övergripande strategiska initiativ. En betydande del av programmet bedrivs i projektform, där interdisciplinära team arbetar med strategiska utmaningar som identifierats av koncernledningen. Flera deltagare har redan rekryterats till högre chefsposter inom Sweco.

6 AFFÄRSOMRÅDEN

Affärsverksamheten i koncernen är organiserad i sex affärsområden som vart och ett leds av en verkställande direktör och en controller.

Varje affärsområde har en styrelse som sammanträder minst fyra gånger per år. Swecos koncernchef tillika verkställande direktör är ordförande i styrelsen för respektive affärsområde. Koncernledningens styrning av affärsområdena sker, utöver fortlöpande kontakter, genom styrelsearbetet i respektive affärsområde. I affärsområdenas styrelser ingår representanter för koncernledningen och affärsområdets ledning samt i förekommande fall representanter för de anställda. Respektive affärsområde har samma regler för fördelning av ansvar mellan styrelse och verkställande direktör som finns på koncernnivå. Inom respektive affärsområde finns underliggande bolag eller divisioner uppdelade efter kompetens. Varje division/bolag kan sedan inom sig vara organiserat på region, avdelning eller grupp, beroende på antalet anställda. Den organisatoriskt minsta enheten innehåller oftast fem till 30 medarbetare med en ansvarig chef.

7 KONSULTER

Sweco har en kundnära organisation som utmärks av en långtgående decentralisering där varje enhet har stor självständighet. Koncernens affärsmodell bygger på att den drivande kraften ska komma från hela organisationen där alla medarbetare deltar i arbetet med kunden. Chefer på varje nivå av koncernen har klart uttalat ansvar och befogenheter att fatta egna beslut och att utveckla sina respektive verksamheter efter kundens behov.

8 INTERN KONTROLL, RISKHANTERING OCH UPPFÖLJNING Kontrollmiljö

Den interna kontrollen baseras på den övergripande kontrollmiljö som styrelsen och ledningen etablerat. Denna innefattar bland annat den kultur och de värderingar som styrelse och ledning kommunicerar och verkar utifrån. Viktiga komponenter i kontrollmiljön är organisationsstruktur, ledningsfilosofi och ledningsstil samt ansvar och befogenheter som är klart definierade och kommunicerade för samtliga nivåer i organisationen.

Styrelsen i Sweco har utformat tydliga besluts- och arbetsordningar samt instruktioner för sitt, ersättningskommitténs, revisionskommitténs och verkställande direktörens arbete i syfte att uppnå en effektiv hantering av verksamhetens risker. Styrelsen uppdaterar och fastställer årligen styrelsens arbetsordning, vd-instruktion, besluts- och attestordning och finanspolicy. En arbetsordning för styrelsen och instruktion för verkställande direktören finns för varje bolag i gruppen, och bygger på de principer som gäller för arbetsordningen för huvudstyrelsen i Sweco AB. Sweco har vidare policies gällande ekonomisk information, kommunikation, IT-säkerhet, CSR, HR samt kvalitet och miljö. Dessa policies bildar grund för god intern kontroll.

Sweco har en attest- och beslutsordning som klart reglerar vilka befogenheter som finns på varje nivå, från den enskilde konsulten till styrelsen för Sweco AB. Områden som regleras är exempelvis avgivande av anbud, investeringar, hyres- och leasingavtal, omkostnader och garantier, etc.

Intern kontroll avseende finansiell rapportering

Den interna kontrollen avseende finansiell rapportering baseras på den övergripande kontrollmiljö som styrelsen och ledningen etablerat.

Riskbedömning och kontrollaktiviteter

Målsättningen med Swecos riskbedömning är att säkra koncernens långsiktiga resultatutveckling och garantera att Swecos affärsverksamhet i de olika affärsenheterna uppnår sina mål. Bolagets styrelse och högsta ledning ansvarar för riskhanteringen.

Det koncernövergripande riskhanteringsprojektet som drivits under året har vidareutvecklat Swecos arbete med riskhantering och intern kontroll. En stor del av Swecos verksamhet handlar om projekt och pågående arbeten. Fortsatt vikt läggs på att ytterligare förbättra och dokumentera kontrollen för att säkerställa god intern kontroll avseende projekt och pågående arbeten.

En fördjupad riskanalys har gjorts avseende finansiell rapportering. Styrande dokument, såsom bland annat ekonomihandbok, har vidareutvecklats och implementerats, för att hjälpa till att säkerställa att riskhanteringen avseende finansiell rapportering utförs effektivt.

Information och kommunikation

Information om Swecos styrande dokument som koncernpolicies, handböcker, riktlinjer och rutiner finns samlat på koncernens intranät. Väsentliga riktlinjer, manualer etc. uppdateras och kommuniceras fortlöpande till berörda medarbetare. Kommunikation beträffande den finansiella rapporteringen sker också i samband med de controllermöten som regelbundet äger rum i koncernen. För kommunikation externt finns en kommunikationspolicy om ansvar och riktlinjer för hur kommunikation med externa parter ska ske.

Uppföljning

Varje affärsområde har en controller som ansvarar för att säkerställa efterlevnaden av policies, riktlinjer och rutiner. Controllers ansvarar också för riktigheten och fullständigheten i rapporterad finansiell information.

Koncernens verksamhetssystem innehåller en rad funktioner för ekonomisk styrning, kontroll och uppföljning. Det finns ett webbaserat rapportsystem för uppföljning av uppdrag där uppdragsansvariga löpande granskar projekten. I rapportsystemet framtas månatligen resultat och nyckeltal på grupp-, regions-, bolags-/divisions- och affärsområdesnivå. För verksamheten relevanta nyckeltal följs upp veckovis på grupp-, regions- och bolags-/divisions- och affärsområdesnivå. Varje månad sker en konsolidering av hela koncernen, där utfall följs upp mot budgetar och interna prognoser.

Internrevision

Sweco har en enkel och likartad operativ struktur i hela koncernen. Controllers på koncern- och affärsområdesnivå följer regelbundet upp efterlevnaden av de av bolaget utarbetade styr- och internkontrollsystemen. Controllers genomför dessutom löpande analyser av bolagets rapportering och ekonomiska utfall i syfte att säkerställa utvecklingen. Styrelsen har mot bakgrund av ovanstående valt att inte ha en särskild internrevisionsfunktion.

9 INFORMATIONSGIVNING TILL KAPITALMARKNADEN

Sweco strävar efter att ge såväl aktieägare som analytiker och andra som är intresserade av bolaget snabb, tydlig, konsekvent och samtidig information om Swecos verksamhet och koncernens finansiella ställning och utveckling. Sweco har en kommunikationspolicy som ingår i den interna kontrollmiljön och som avser att säkerställa att Sweco uppfyller de krav som ställs på börsnoterade bolag.

Finansiell information lämnas regelbundet till marknaden i form av:

- Delårsrapporter och årsredovisning som publiceras på svenska och engelska.
- Pressmeddelanden på svenska och engelska om nyheter och händelser som kan bedömas vara kurspåverkande.
- Telefonkonferenser och presentationer för aktieägare, finansanalytiker, investerare och media i samband med publicering av delårsrapporter.
- Kapitalmarknadsdagar.
- Möten med media, investerare och analytiker i Sverige och runt om i världen som hålls löpande under året.

Samtidigt med utgivandet av delårsrapporter, årsredovisningar och pressmeddelanden i tryckt form publiceras materialet också på koncernens hemsida www.swecogroup.com. På bolagets hemsida publiceras även en stor mängd annan information som fortlöpande uppdateras.

ERSÄTTNINGAR TILL STYRELSE OCH LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Ersättning till styrelsen

Styrelsens arvode beslutas av årsstämman. Arvodet för 2010/2011 bestämde till 1 400 KSEK, varav styrelsearvode till ordförande utgör 350 KSEK, samt till av stämman valda sex ledamöter som inte är anställda i bolaget 175 KSEK vardera. Verkställande direktören och personalrepresentanterna erhåller inte styrelsearvode. Styrelsearvodet betalas ut vid två tillfällen under den aktuella perioden.

Till ordförande i ersättningskommittén utgår ett arvode om 40 KSEK och till övriga ledamöter i ersättningskommittén utgår ett arvode om 20 KSEK. Ordförande i revisionskommittén erhåller ett arvode om 80 KSEK. Till övriga ledamöter i revisionskommittén utgår ett arvode om 40 KSEK.

Principer för lön och annan ersättning till ledande befattningshavare enligt beslut på årsstämman 2010 framgår av not 6 på sidan 61.

AKTIEN

Sweco AB:s aktier är sedan den 21 september 1998 noterade på NASDAQ OMX Stockholm. Det samlade börsvärdet för Sweco AB uppgick vid årets utgång till 5 394 MSEK (4 963). Aktiekapitalet uppgick till 92 MSEK fördelat på 9 389 075 A-aktier och 82 127 772 B-aktier. A-aktierna har en röst och B-aktierna en tiondels röst. A- och B-aktierna ger samma rätt till utdelning. I bolagsordningen finns inskriven rätten att konvertera aktierna av serie A till serie B.

Vid slutet av 2010 hade Sweco AB 8 697 aktieägare. Större aktieägare är Familjen Nordström (14,6 procent av kapitalet och 34,0 procent av rösterna) och Investment AB Latour (31,7 procent av kapitalet och 22,7 procent av rösterna). Utländska investerare ägde 10,3 procent av kapitalet och 5,5 procent av rösterna. De tio största ägarna innehar motsvarande 69,0 procent av aktiekapitalet och 79,6 procent av rösterna.

Swecos utdelningspolicy innebär att minst hälften av resultat efter skatt ska delas ut till aktieägarna. Bolaget ska dock ha en kapitalstruktur som medger utveckling och investering i bolagets kärnverksamhet.

10 AVVIKELSER FRÅN KODEN

Styrelsens ordförande är ordförande även i valberedningen. De huvudägare som i enlighet med valberedningens föreskrifter är representerade anser det önskvärt att företrädaren för den röstmässigt största aktieägaren också är ordförande i valberedningen.