

# 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 vid 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 Swecos bolagsordning. Swecos bolagsstyrningsrapport har upprättats enligt Svensk kod för bolagsstyrning och Årsredovisningslagen samt är granskad av bolagets revisorer.

## AFFÄRSMODELL OCH UPPDRAGSHANTERING

Swecos affärsmodell 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. Swecos kärnvärden nyfikenhet, engagemang och ansvar speglar företagskulturen och ska främja ett gott beteende och ett enhetligt beslutsfattande.

Swecos arbete sker till stor del i uppdragsform. Organisationen för ett uppdrag varierar med uppdragets storlek, belägenhet och komplexitet. Varje uppdrag drivs av en ansvarig uppdragsledare som i det dagliga arbetet har Swecos koncerngemensamma ledningssystem, sweco@work, till hjälp. Systemet, som är kvalitets-, miljö- och arbetsmiljöcertifierat enligt ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 och OHSAS 18001:2007, möjliggör en effektiv projekthantering och en gemensam syn på arbete och relation till kund. Sweco@work stödjer såväl komplexa som mindre komplicerade uppdrag, och ger varje uppdragsledare tillgång till ekonomistyrning för sina uppdrag. Systemet och dess nyttjande revideras årligen av de externa kvalitetsrevisorerna. Samtidigt genomförs kontinuerligt intern uppföljning av systemet.

Konsulternas uppdrag är att leverera hållbara och kundanpassade lösningar med högt kunskapsinnehåll till rätt kvalitet och till nytta för kundens affär. Koncernens ledningssystem 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 ENGAGEMANG

Grunden för Swecos arbete med CSR-frågor (Corporate Social Responsibility), det vill säga företagets ansvar i samhället, är det löfte som Swecos verksamhet utgår ifrån – ”Sustainable engineering and design”. Swecos långsiktiga lönsamhet och tillväxt bygger på att Sweco erbjuder lösningar som bidrar till en samhällsutveckling som är hållbar ur ett ekologiskt, socialt och ekonomiskt perspektiv. Som konsulter blir Swecos medarbetare ofta djupt involverade i kundernas projekt, ofta i tidiga skeden där möjligheten att påverka är stor. Det innebär en skyldighet att ta ansvar för det som Sweco kan påverka. Swecos policy för CSR fungerar som vägledning för medarbetarna. Swecos vision och mission är ledstjärnor.

- Vision: Att bli Europas mest respekterade kunskapsföretag inom teknik, miljö och arkitektur.
- Mission: Att aktivt bidra till en hållbar utveckling av samhället.

Sweco följer gällande lagar, förordningar och föreskrifter som rör verksamheten i de länder där Sweco verkar och följer den så kallade Code of Ethics som har utarbetats av konsultföretagens internationella branschorganisation FIDIC, samt verkar enligt principerna i FN:s initiativ Global Compact och FN:s deklaration för mänskliga rättigheter.

Sweco har högt ställda krav på etik och affärsmoral med objektiva och oberoende medarbetare som agerar professionellt i kundens intresse. Sweco accepterar inte bedrägeri, korruption, mutor eller otillåtna konkurrensbegränsande åtgärder. Ingen inom Sweco får, direkt eller indirekt, ta emot, godta ett löfte om eller begära otillbörlig betalning eller annan typ av otillbörlig ersättning. Inte heller får någon på Sweco direkt, eller indirekt, lämna, utlova eller erbjuda otillbörlig betalning eller annan typ av otillbörlig ersättning till individer, organisationer, bolag eller personer med nära anknytning till dem. Ingen på Sweco får erbjuda kontanter eller andra tillgångar till någon som representerar Sweco i en särskild angelägenhet och som därmed främjar givande eller tagande av muta eller handel med inflytande. 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. Om medarbetare på Sweco misstänker att det förekommer affärsetiska oegentligheter finns en skyldighet att rapportera detta internt i första hand till sin chef, sin chefs chef, HR eller Koncernstab juridik; och i andra hand genom Swecos så kallade whistleblowerfunktion Sweco Ethics Line.

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 för företagets ansvar i samhället. CSR-policyn behandlar områdena affärsetik, kvalitet och miljö, medarbetarutveckling, mänskliga rättigheter, jämställdhet och mångfald samt arbetsmiljö. Koncerngemensamma och lokala riktlinjer specificerar ansvaret på en mer detaljerad nivå. Exempel på detta är affärsetiska riktlinjer rörande anti-korruption samt gåvor och representation.

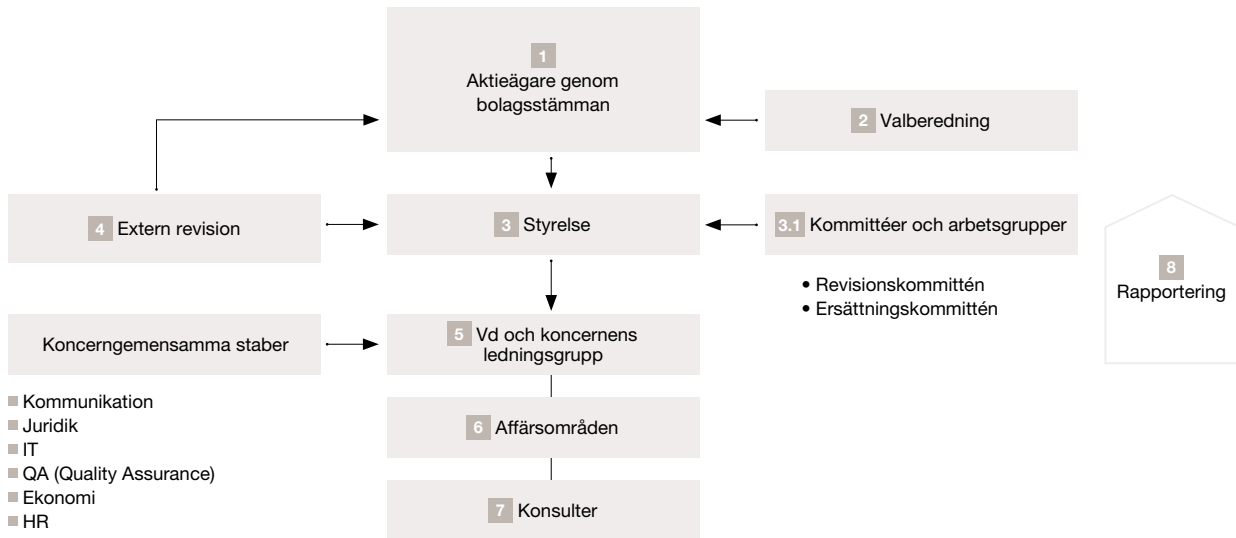
Alla chefer har ett ansvar för att de själva och deras medarbetare följer policyn och riktlinjerna. Alla medarbetare är skyldiga att ta del av innehållet i policyn och riktlinjerna och följa dem, samt att verka för att externa samarbetspartners också tillämpar principerna. Koncernchefen är ytterst ansvarig för att se till att policyn följs upp, vilket kontrolleras bland annat i interna och externa revisioner.

## 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

## STYRNINGEN I SWECO



### Interna policyer och processer som påverkar styrningen av Sweco:

- Swecos affärsmodell
- Intern kontroll
- Styrelsens arbetsordning
- Instruktion för verkställande direktören
- Attest- och firmateckningsregler
- Finanspolicy
- CSR-policy
- Kommunikationspolicy
- IT-säkerhetspolicy
- Krishanteringspolicy
- Policy för inköp av icke-revisions tjänster från revisionsbolag
- Försäkrings- och juridiska instruktioner
- Finansiella instruktioner
- Manual för ekonomisk redovisning och rapportering i koncernen
- Sweco@work
- Kvalitets- och miljöpolicy
- Riskhantering

### Externa regelverk och rekommendationer som påverkar styrning av Sweco:

- Svensk aktiebolagslag
- Svensk kod för bolagsstyrning
- Regelverk för emittenter vid NASDAQ OMX Stockholm
- Lagar och förordningar i de länder Sweco är verksamt
- 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
- Världsbanken, Sida, OECD, NORAD och andra internationella organisationers riktlinjer för uppdrag i olika länder

majoritet. I vissa fall föreskriver dock den svenska aktiebolagslagen en viss närvaro för att uppnå beslutsförhet 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 styrelseledamöter, styrelseordförande och 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.

### Årsstämman 2013

Årsstämman 2013 hölls den 17 april i Stockholm. Totalt deltog 143 aktieägare, representerande 84 procent av rösterna och 75 procent av kapitalet. Till ordförande för stämman valdes Olle Nordström. Stämman beslutade om en ordinarie utdelning om 3,25 SEK per aktie. Vidare beslutade stämman att införa ett långsiktigt aktiesparprogram, Aktiesparprogram 2013, riktat till ledande befattningshavare i Sweco-koncernen. Programmet omfattar högst 244 000 B-aktier i Sweco (varav högst 194 000 aktier för leverans till deltagarna och högst 50 000 aktier för täckande av kostnader för sociala avgifter). Stämman beslutade vidare att bemyndiga styrelsen att, före nästa årsstämma, besluta om förvärv av högst 194 000 egna B-aktier över börsen för säkerställande av leverans av Matchnings- och Prestationsaktier till deltagarna i programmet, samt förvärv och överlåtelse av högst 50 000 egna B-aktier över börsen till täckande av kostnader för sociala avgifter. Stämman beslutade även om vederlagsfri överlåtelse av högst 194 000 egna B-aktier till deltagarna i Aktiesparprogram 2013 under den tid som de har rätt att erhålla Matchnings- och Prestationsaktier. Stämman beslutade även att bemyndiga styrelsen att, före nästa årsstämma, fatta beslut om förvärv och överlåtelse av egna aktier för att ge styrelsen ett ökat handlingsutrymme i arbetet med bolagets kapitalstruktur samt som betalning vid eventuella framtida företagsförvärv. Vidare beslutade stämman att bemyndiga styrelsen att, före nästa årsstämma, besluta om överlåtelse i samband med företagsförvärv av bolagets egna A- och B-aktier (dock inte för egna B-aktier som innehas inom ramen för Aktiesparprogram 2011–2013) för att kunna finansiera eventuella företagsförvärv på ett kostnadseffektivt sätt.

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 samt instruktioner för valberedningen. Verkställande direktören Tomas Carlsson kommenterade i sitt anförande verksamhetsåret 2012, Swecos utveckling under de senaste åren samt gav en utblick för 2013. Den huvudansvariga revisorn redogjorde för revisionsarbetet under 2012.

## 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 stämмоordförande, styrelseledamöter, styrelseordförande, styrelsearvode med uppdelning mellan ordförande och övriga leda-

möter och eventuell ersättning för kommittéarbete samt val och arvodering av revisor.

### Valberedningen har under 2013 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 2013 beslutades om instruktioner för valberedningen inför årsstämman 2014. 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 egen-skap av ägarrepresentant. Namnen på ledamöterna, tillsammans med namnen på de aktieägare de företräder, offentliggjordes på bolagets hemsida den 15 oktober 2013.

Inför 2014 års årsstämma har valberedningen haft fyra sammanträden. Swecos valberedning inför årsstämman 2014 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 direktör uppdateras och fastställs årligen. Arbetsordningen reglerar styrelsens åligganden, arbetsfördelningen inom styrelsen, antal möten, årsagenda och huvudtema 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 nio 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 fram till slutet av nästa årsstämma. Styrelsen har även haft tre personalrepresentanter och tre suppleanter för dessa, utsedda av de anställda. Med undantag för verkställande direktören (Tomas Carlsson) har ingen av styrelsens stämмоvalda ledamöter en operativ roll i bolaget. Samtliga styrelseledamöter utom en är från Sverige. Fyra av åtta ledamöter är män. Samtliga stämмоvalda ledamöter utom verkställande direktören (Tomas Carlsson) är oberoende

i förhållande till Sweco. Samtliga ledamöter förutom Olle Nordström, Johan Nordström och Anders G. Carlberg är oberoende i förhållande till de större ägarna.

Årsstämman 2013 utsåg Olle Nordström till styrelsens ordförande. Ordinarie styrelseledamöter från och med årsstämman 2013 har i övrigt varit Anders G. Carlberg, Tomas Carlsson, Gunnel Duveblad, Eva Lindqvist, Johan Nordström, Pernilla Ström samt Carola Teir-Lehtinen. Personalrepresentanter har varit Thomas Holm, Göran Karloja och Anna Leonsson som ordinarie ledamöter med Görgen Edenhagen, Sverker Hanson och Christer Åberg som suppleanter.

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.

### Styrelsearbetet

Utöver det konstituerande styrelsesammanträde som hålls i anslutning till årsstämman, ska styrelsen sammanträda minst sex gånger per år. Under 2013 har styrelsen haft nio styrelsesammanträden. Fyra av styrelsesammanträdena hölls i anslutning till att bolaget lämnade delårsrapport. Sammanträdet den 15 april samt sammanträdet i samband med delårsrapporten avseende kvartal två var telefonmöten med i förväg utsänt material som underlag. Vid styrelsesammanträdet i augusti i Stockholm gjorde styrelsen två studiebesök, dels vid byggplatsen för NKS (Nya Karolinska Sjukhuset) i Solna, dels i tunnlarna för Citybanan. I samband med de båda besöken fick styrelsen även presentationer av de båda projekten.

Vid de styrelsesammanträdena som avhållits under året har styrelsen, förutom redovisning av utvecklingen för bolagens verksamhet och ekonomi, ägnat betydande tid åt tillväxt, såväl organisk som genom förvärv, 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 chefsjurist. Bolagets revisor deltar på minst ett styrelsemöte per år. Närvaron vid styrelsesammanträden, revisionskommitténs respektive ersättningskommitténs möten under 2013 framgår av vidstående tabell.

	Styrelse- sammanträden	Revisions- kommittén	Ersättnings- kommittén
Antal sammanträden	9	6	6
Olle Nordström	9	–	6
Anders G. Carlberg <sup>1)</sup>	8	5	–
Tomas Carlsson <sup>2)</sup>	9	–	–
Gunnel Duveblad	9	6	–
Eva Lindqvist <sup>2)</sup>	7	–	–
Aina Nilsson Ström <sup>3, 4)</sup>	2	–	3
Johan Nordström	9	6	–
Pernilla Ström <sup>5, 6)</sup>	9	1	3
Carola Teir-Lehtinen	9	–	6
Kai Wärn <sup>4)</sup>	1	–	–
Thomas Holm	9	–	–
Göran Karloja	7	–	–
Anna Leonsson	9	–	–
Görgen Edenhagen	9	–	–
Sverker Hanson	1	–	–
Christer Åberg	1	–	–

1) Tillträdde revisionskommittén efter årsstämman 2013.

2) Styrelseledamot från årsstämman 2013.

3) Avgick ur ersättningskommittén efter årsstämman 2013.

4) Avgick ur styrelsen i samband med årsstämman 2013.

5) Avgick ur revisionskommittén efter årsstämman 2013.

6) Tillträdde ersättningskommittén efter årsstämman 2013.

### Styrelsens sammansättning och arvoden<sup>1)</sup>

	Befattning	Födelseår	Nationalitet	Invald	Oberoende	Styrelse- och kommittéarvoden, SEK <sup>2)</sup>
Olle Nordström	Ordförande, ordförande ersättningskommittén	1958	Svensk	1997	nej	450 000
Anders G. Carlberg	Ledamot, ledamot revisionskommittén	1943	Svensk	2009	nej	250 000
Tomas Carlsson	Ledamot, vd och koncernchef	1965	Svensk	2013	nej	–
Gunnel Duveblad	Ledamot, ordförande revisionskommittén	1955	Svensk	2008	ja	300 000
Eva Lindqvist	Ledamot	1958	Svensk	2013	ja	200 000
Johan Nordström	Ledamot, ledamot revisionskommittén	1966	Svensk	2012	nej	250 000
Pernilla Ström	Ledamot, ledamot ersättningskommittén	1962	Svensk	2009	ja	225 000
Carola Teir-Lehtinen	Ledamot, ledamot ersättningskommittén	1952	Finsk	2011	ja	225 000
Thomas Holm	Personalrepresentant utsedd av de anställda	1953	Svensk	2007	–	–
Göran Karloja	Personalrepresentant utsedd av de anställda	1953	Svensk	2008	–	–
Anna Leonsson	Personalrepresentant utsedd av de anställda	1971	Svensk	2005	–	–
Görgen Edenhagen	Suppleant utsedd av de anställda	1964	Svensk	2011	–	–
Sverker Hanson	Suppleant utsedd av de anställda	1963	Svensk	2011	–	–
Christer Åberg	Suppleant utsedd av de anställda	1953	Svensk	2011	–	–

1) För perioden från årsstämman 2013 till årsstämman 2014.

2) Arvoden för arbete i styrelsen, ersättnings- och revisionskommittéerna enligt beslut på årsstämman 2013.

### **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 2013. Resultatet av utvärderingen diskuteras gemensamt i styrelsen och redovisas för valberedningen. Utvärdering sker också fortlöpande av verkställande direktörens och bolagsledningens arbete, vilket behandlas vid minst ett styrelsesammanträde utan närvaro av bolagsledningen.

### **3.1 STYRELSENS KOMMITTÉER**

#### **Ersättningskommittén**

Styrelsen utser på det konstituerande styrelsesammanträdet en ersättningskommitté. I ersättningskommittén ingår Olle Nordström, Pernilla Ström och Carola Teir-Lehtinen. Olle Nordström är ordförande. Ersättningskommittén har bland annat till uppgift att bereda frågor rörande ersättningsprinciper, anställningsvillkor, pensionsförmåner och bonussystem avseende koncernledningen och övriga ledande befattningshavare samt att förelägga styrelsen förslag till beslut. Ersättningskommittén ska sammanträda minst två gånger per år. Under 2013 har ersättningskommittén haft sex möten.

#### **Revisionskommittén**

På det konstituerande styrelsesammanträdet utses även en revisionskommitté. I revisionskommittén ingår Anders G. Carlberg, Gunnel Duveblad och Johan Nordström. Gunnel Duveblad är ordförande. Bolagets revisor närvarade vid samtliga möten. Revisionskommittén har bland annat till uppgift att svara för beredning av styrelsens arbete med att kvalitetssäkra bolagets finansiella rapportering, fortlöpande träffa bolagets revisorer, biträda styrelsen vid upprättande av rapport om intern kontroll och riskhantering, följa upp väsentliga tvister och skadeärenden, fastställa riktlinjer för vilka andra tjänster än revision bolaget får upphandla av bolagets revisorer samt utvärdera revisionsinsatsen. Revisionskommittén ska sammanträda minst tre gånger per år. Revisionskommittén har under 2013 sammanträtt sex gånger.

### **4. EXTERN REVISION**

Revisor utses av årsstämman årligen sedan årsstämman 2012. 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 årsstämman 2013 till bolagets revisorer intill utgången av årsstämman 2014. Huvudansvarig revisor är sedan år 2008 auktoriserade revisorn Lennart Danielsson. Arvoden för revisionsarbetet avseende räkenskapsåret 2013 uppgår till 4,8 MSEK (3,8) och för övriga uppdrag till 3,1 MSEK (0,7). Sweco har utöver revisionen konsulterat PwC i redovisnings- och fusionsfrågor. Vidare har PwC anlåtits vid due diligence-processer vid företagsförvärv. Storleken av arvoden till samtliga anlätade 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 styrelsen och verkställande direktören. Dessa instruktioner

uppdateras varje år. Koncernledningen har utgjorts av verkställande direktör Tomas Carlsson tillsammans med finansdirektör Jonas Dahlberg och direktör Bo Jansson. Till sin hjälp har koncernledningen haft staberna Kommunikation, QA (Quality Assurance), Ekonomi, Juridik, HR samt IT. Från och med den 14 februari 2014 består ledningsgruppen av koncernchefen, finansdirektören, affärsområdescheferna samt cheferna för koncernstaberna inom HR, juridik och kommunikation. Med anledning av den nya ledningsgruppen försvinner det nuvarande koncernledningsbegreppet.

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

### **6. AFFÄRSOMRÅDEN**

Affärsverksamheten i koncernen är organiserad i fyra 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 och månatliga möten med ledningen för respektive affärsområde, genom styrelsearbetet i respektive affärsområde. I affärsområdenas styrelser ingår koncernledningen (representerad av Swecos koncernchef tillika verkställande direktör samt finansdirektören) 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 OCH LEDARSKAP**

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. Med Swecos policyer och riktlinjer som ramverk har chefer på varje nivå i koncernen klart uttalat ansvar och befogenheter att fatta egna beslut och att utveckla sina respektive verksamheter efter kundens behov.

Swecos internationella tillväxtambitioner ställer mycket höga krav på ledarskap. Engagerade medarbetare och utveckling av medarbetare är en förutsättning för Swecos tillväxt. All medarbetarutveckling ska fokuseras på prestation, kunskap och kunskapsutbyte. Som stöd i detta arbete används det årliga utvecklingssamtalet Sweco Talk. För fortsatt framgång krävs starka ledare på alla nivåer och inom alla operativa och administrativa områden i Sweco. För att säkerställa ett starkt ledarskap finns Sweco Leadership Compass, som definierar företagets ledarskapskultur och länkar samman ledarskap med affärskultur. Som stöd för att säkerställa god ledarförsörjning finns Next Generation, en process och ett program för att kontinuerligt identifiera och utveckla goda ledare. Swecos andra globala Next Generation program avslutas i mars 2014 med 22 deltagare kvarstående i programmet av totalt 25 från starten 2012. Majoriteten av deltagarna hade nya ledarpositioner när de startade programmet och har stärkts i sina ledarroller och utökat sitt nätverk i Sweco. I mars 2014 startar ett nytt Next Generation program med 25 deltagare.

## 8. INTERN KONTROLL, RISKHANTERING OCH UPPFÖLJNING

### Kontrollmiljö

Den interna kontrollen, såväl för den finansiella rapporteringen som generellt, 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, instruktion för verkställande direktören, attest- och firmateckningsregler och finanspolicy samt gör en översyn över koncernens övriga policydokument. En arbetsordning för styrelsen och instruktion för verkställande direktören finns för varje bolag i koncernen, och bygger på de principer som gäller för arbetsordningen för huvudstyrelsen i Sweco AB. Sweco har vidare policyer gällande ekonomisk information, kommunikation, IT-säkerhet, CSR, krishantering, HR samt kvalitet och miljö. Dessa policyer bildar grund för god intern kontroll.

Sweco har attest- och firmateckningsregler 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.

### Riskhantering

Målsättningen med Swecos riskhantering 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.

Swecos riskhanteringsarbete är en fortlöpande process. Stora delar av Swecos verksamhet handlar om pågående uppdrag. Särskild vikt läggs därför vid att löpande följa upp risker och riskhantering avseende uppdragen och för att ytterligare förbättra arbetet med riskhantering och intern kontroll.

Sweco har under 2013, med utgångspunkt från en kartläggning av koncernens risker och riskhantering, vidareutvecklat och förstärkt rutinerna för löpande riskuppföljning. Arbetet har under 2013 fortlöpande rapporterats till revisionskommittén och styrelsen. För varje affärsområde har en riskkarta löpande följts upp på affärsområdets styrelsemöte och på agendan finns en stående punkt om riskhantering. En rapport över riskhantering och internkontroll inom koncernen (RIK-rapport), vilken täcker områdena Marknads- och affärsrisker, CSR, QA (Quality Assurance), HR, Ekonomi, IT och Kommunikation, har behandlats i styrelsen, revisionskommittén och av EGM (Extended Group Management, som bland annat består av verkställande direktören, finansdirektören, affärsområdesansvariga samt stabschefer).

Under året har ett så kallat "business ethics compliance programme", baserat på Swecos CSR-policy, genomförts inom koncernen. Detta har innefattat en revidering av CSR-policyn, en riskbedömning, nya riktlinjer rörande anti-korruption respektive gåvor och representation samt nya rutiner och utbildning för chefer. En så kallad whistleblowerfunktion, Sweco Ethics Line, har också inrättats. Syftet med program-

met är att öka medvetenheten, att tillförsäkra att adekvata riskhanteringsrutiner finns på plats samt att följa upp efterlevnaden inom koncernen. Under våren 2014 kommer utbildningen av chefer att fortsätta och en e-learning utbildning för samtliga anställda rörande CSR-frågor kommer att genomföras.

Swecos riskprocess: risker identifieras, nödvändiga riktlinjer och policyer skapas, dessa implementeras i organisationen, uppföljning sker på flera olika nivåer och årlig tillbakarapportering sker till såväl EGM som till revisionskommittén och styrelsen.

Information om Swecos styrande dokument som koncernpolicyer, handböcker, riktlinjer och rutiner finns samlat på koncernens intranät. Väsentliga riktlinjer, manualer etc. uppdateras och kommuniceras fortlöpande till berörda medarbetare. Målsättningen är att samtliga anställda ska genomgå en e-learningutbildning om Sweco-koncernen innehållande bland annat övergripande mål, värderingar och policyer (inklusive CSR-policy) dels vid nyanställning, dels kontinuerligt vart annat år.

Riktlinjer och policyer har implementerats på olika nivåer i organisationen och följs upp kontinuerligt, bland annat genom intern uppföljning och extern revision.

### Uppföljning

Varje affärsområde har en controller som ansvarar för att säkerställa efterlevnaden av policyer, riktlinjer och rutiner avseende den finansiella rapporteringen. Controllern ansvarar också för riktigheten och fullständigheten i rapporterad finansiell information. För att ytterligare stärka den interna kontrollen av den finansiella rapporteringen har ett frågeformulär (så kallat self assessment) gällande finansiell rapportering framtagits och tillställts samtliga controllers i koncernen. Frågeformuläret inriktar sig på att säkerställa att väsentliga interna kontroller fungerar gällande den finansiella rapporteringen. De inkomna svaren analyseras, eventuella brister identifieras och åtgärdas.

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

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.

### 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 bolagens rapportering och ekonomiska utfall i syfte att säkerställa utvecklingen. Styrelsen har mot bakgrund av ovanstående valt att inte ha en internrevisionsfunktion.

Läs mer om Swecos risker och riskhantering på sidorna 82–83.

## 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.
- 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](http://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 2013/2014 bestämdes till 1 600 000 SEK, varav styrelsearvode till ordförande utgör 400 000 SEK, samt till de av stämman sex valda ledamöter som inte är anställda i bolaget 200 000 SEK 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 50 000 SEK och till övriga ledamöter i ersättningskommittén utgår ett arvode om 25 000 SEK. Ordförande i revisionskommittén erhåller ett arvode om 100 000 SEK. Till övriga ledamöter i revisionskommittén utgår ett arvode om 50 000 SEK.

Principer för lön och annan ersättning till ledande befattningshavare enligt beslut på årsstämman 2013 framgår av not 6 på sidorna 60–61.

## 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 9 663 MSEK (6 653). Aktiekapitalet uppgick till 91,5 MSEK fördelat på 9 372 364 A-aktier och 82 144 483 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 omvandla aktier av serie A till serie B. På aktieägares begäran har under mars månad 2013 3 300 A-aktier omvandlats till B-aktier och under december månad 2013 har 6 000 A-aktier omvandlats till B-aktier med stöd av omvandlingsförbehållet.

Vid slutet av 2013 hade Sweco AB 7 778 aktieägare. Större aktieägare är Familjen Nordström (15,2 procent av kapitalet och 34,5 procent av rösterna), Investment AB Latour (31,7 procent av kapitalet och 22,8 procent av rösterna) och Stiftelsen J. Gust. Richerts Minne (2,1 procent av kapitalet och 10,2 procent av rösterna). Utländska investerare ägde 18,3 procent av kapitalet och 9,7 procent av rösterna. De tio största ägarna innehar motsvarande 69,7 procent av aktiekapitalet och 79,4 procent av rösterna. Bolaget känner inte till något avtal mellan aktieägare som kan medföra begränsningar i rätten att överlåta aktier i bolaget.

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.