

# 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, Regelverk för emittenter vid Nasdaq Stockholm, Svensk kod för bolagsstyrning, andra tillämpliga svenska och utländska lagar och regler samt Swecos egna policyer, rutiner och riktlinjer. Swecos styrelse och ledning strävar efter att leva upp till aktieägarnas, andra intressenters samt Nasdaq Stockholms krav på effektiv och väl fungerande bolagsstyrning. Styrning, ledning och kontroll av Sweco fördelas mellan aktieägarna på bolagsstämman, styrelsen och VD i enlighet med den svenska aktiebolagslagen och Swecos bolagsordning. Swecos bolagsstyrningsrapport har upprättats enligt Svensk kod för bolagsstyrning och årsredovisningslagen samt har granskats av bolagets revisorer.

## AFFÄRSMODELL OCH UPPDRAGSHANTERING

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. 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 till hjälp. Alla verksamhetsländer är ISO 9001 certifierade och de flesta länder är också certifierade enligt ISO 14001 och OHSAS 18001. Dessa ledningsstandarder främjar effektiv uppdragsstyrning och en gemensam syn på uppdragsprocessen, hjälper Sweco att efterleva lagstiftning, förbättrar miljöaspekterna i uppdragen och hjälper till att identifiera potentiella risker. Dessutom hjälper de Sweco att mäta och förbättra kundnöjdheten. Systemet och dess användning revideras årligen av de externa kvalitetsrevisorerna. Samtidigt finns löpande intern övervakning av systemet.

Konsulternas uppdrag är att leverera hållbara, kundanpassade lösningar med högt kunskapsinnehåll till rätt kvalitet och till nytta för kundens affär. Koncernens ledningssystem innefattar riktlinjer, policyer och rutiner med fokus på uppdragsresultatet och systemet 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 för framtida bruk.

## SAMHÄLLSANSVAR (CSR) OCH REGELEFTERLEVAD (COMPLIANCE)

Grunden för Swecos arbete med CSR-frågor (Corporate Social Responsibility, det vill säga företagets ansvar i samhället) och dess bidrag till samhället utförs genom uppdragen. Slutresultaten av Swecos arbete är oftast mycket uppskattade. Slutresultat är viktiga, men det är även de metoder som används för att uppnå dem. Detta innebär att Sweco fortlöpande engagerar sig och aktivt påverkar utvecklingen både indirekt genom kunduppdrag och direkt genom egna initiativ. Swecos vision är att bli Europas mest respekterade kunskapsföretag inom teknik, miljö och arkitektur. 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 anställda är skyldiga att följa bolagets CSR-policy och compliance-program. För mer information om Swecos compliance-program, se sidan 17.

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 och andra typer av bedrägligt beteende, 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 gåva eller 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 affärssetiska oegentligheter finns en skyldighet att rapportera detta internt i första hand till sin chef, sin chefs chef, HR eller Koncernstab juridik; samt i fall där anonymitet är påkallat, genom Swecos visselblåsarfunktion Sweco Ethics Line.

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 affärssetiska riktlinjer rörande anti-korruption samt gåvor och representation.

Alla chefer har ett ansvar för att de själva och deras medarbetare följer CSR-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. VD och koncernchefen är ytterst ansvarig för att se till att policyn följs upp, vilket kontrolleras bland annat i interna och externa revisioner.

## ORGANISATION

### AKTIEÄGARNAS STYRNING VIA BOLAGSSTÄMMA

Bolagsstämman är Swecos högsta beslutande organ där samtliga aktieägare gemensamt 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 i Stockholm inom sex månader efter räkenskapsårets utgång. På årsstämman fattas beslut om bland annat fastställande av bolagets och koncernens resultat- och balansräkningar, utdelning, ansvarsfrihet för styrelseledamöter och VD, ersättning till styrelse och revisor, val av styrelseledamöter, styrelseordförande och revisor, beslut om valberedning samt övriga eventuella ärenden som ankommer på stämman enligt den svenska 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 2015

Årsstämman 2015 hölls den 16 april i Stockholm och 120 aktieägare närvarade, vilka företrädde 71,5 procent av rösterna och 80,5 procent av aktiekapitalet. Årsstämman valde Johan Nordström till stämмоordförande. I sitt anförande på stämman kommenterade Tomas Carlsson, VD och koncernchef, Swecos resultat för 2014, Swecos utveckling under senare år samt utsikterna för år 2015. Den huvudansvarige revisorn rapporterade om revisionsarbetet under år 2014. De resultat- och balansräkningar som framlades antogs av stämman och styrelsen samt VD

beviljades ansvarsfrihet för uppfyllandet av sina uppdrag under räkenskapsåret 2014. Årsstämman beslutade om ordinarie utdelning om 3,50 kr per aktie som efter omräkning på grund av företrädesemissionen enligt IAS 33 uppgår till 3,37 kr per aktie. Årsstämman valde styrelse, ordförande och revisor, samt beslöt om arvoden för styrelseledamöterna, revisionskommittén och ersättningskommittén samt revisorn i enlighet med valberedningens förslag. Årsstämman antog vidare styrelsens förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare samt instruktioner till valberedningen.

Årsstämman beslöt, i enlighet med styrelsens förslag, att införa Aktiebonusprogram 2015. Aktiebonusprogrammet gäller för medarbetare i Sverige på samma villkor som gällde enligt Aktiebonusprogram 2014 och innebär att aktier tilldelas istället för kontantbonus. Beslutet innefattade beslut om införande av Aktiebonusprogram 2015 som sådant, samt ett flertal beslut till följd därav, det vill säga beslut om riktad emission av C-aktier, bemyndigande för styrelsen att återköpa nyemitterade C-aktier, bemyndigande för styrelsen att återköpa egna B-aktier, bemyndigande för styrelsen att överlåta bolagets egna B-aktier för uppfyllande av åtagandena enligt Aktiebonusprogram 2015 samt bemyndigande för styrelsen att överlåta egna B-aktier för att säkra betalning av sociala avgifter.

Aktiebonusprogrammet omfattar upp till 1 200 000 B-aktier i Sweco (varav högst 910 000 kan utges till deltagarna och högst 290 000 ska täcka kostnaderna för sociala avgifter). Av de 1 200 000 B-aktierna ska upp till 900 000 nyemitteras. Återstående aktier ska förvärfas via börs alternativt kommer bolaget att använda redan innehavda egna aktier. Emissionen omfattar 900 000 C-aktier till en teckningskurs om 1 krona per aktie, motsvarande aktiens kvotvärde. Teckningsberättigad i den riktade emissionen, med avvikelse av aktieägarnas företrädesrätt, är en i förväg vidtalad bank eller finansiellt institut. Grunden för teckningskursen är aktiens kvotvärde. Stämman beslöt bemyndiga styrelsen att före nästa årsstämma återköpa de nyemitterade C-aktierna till en kurs om 1 kr per aktie, totalt 900 000 kronor, att förvärva högst 1 200 000 egna B-aktier för säkerställande av Bolagets åtaganden enligt Aktiebonusprogram 2015; att överlåta högst 910 000 egna B-aktier till anställda inom ramen för Aktiebonusprogram 2015 samt att överlåta högst 290 000 B-aktier till säkrande av betalning av sociala avgifter. Det antal aktier som var och en av de anställda ska erhålla motsvarar den intjänade bonusen för räkenskapsåret 2015 dividerat med en basaktiekurs, motsvarande den genomsnittliga volymvägda betalkursen för B-aktien under perioden 23 mars – 30 mars 2015, minskad med ett belopp motsvarande på årsstämman beslutad utdelning per aktie för 2014. Basaktiekursen ska räknas om enligt sedvanliga villkor för händelser som påverkar aktievärdet, såsom beslut om exempelvis split, fondemission, inlösen och liknande under programmets löptid. Bonusen per anställd baseras på de ingående affärsenheternas rörelseresultat per anställd. Den maximala bonusen per anställd uppgår till tre månadslöner. Tilldelning till de anställda av aktier – som i princip försätter att anställning består – kommer att ske vederlagsfritt under första halvåret 2016.

Årsstämman beslöt att förnya styrelsens bemyndigande att besluta om överlåtelse av B-aktier över Nasdaq Stockholm för att säkra betalning av sociala avgifter inom Aktiebonusprogram 2014. Överlåtelse får även ske utanför Nasdaq Stockholm till en bank eller finansiellt institut, med avvikande av befintliga aktieägares företrädesrätt. Sådana överlåtelser får ske till en kurs som motsvarar börskursen med sådan marknadsmässig avvikelse som styrelsen finner lämplig. Bemyndigandet får utnyttjas vid ett eller flera tillfällen, dock senast före årsstämman 2016.

Årsstämman antog ett långsiktigt aktiesparprogram (Aktiesparprogram 2015) för Sweco-koncernens ledande befattningshavare. Programmet omfattar högst 159 000 B-aktier i Sweco (högst 126 000 för tilldelning till deltagare och högst 33 000 för säkring av sociala avgifter). Årsstämman bemyndigade styrelsen att i tiden före årsstämman 2016 besluta om förvärv av högst 126 000 egna B-aktier över börsen för att säkra leverans av Matchnings- och Prestationsaktier till deltagarna och om förvärv och överlåtelse av högst 33 000 egna B-aktier över börsen för att säkra betalning av sociala avgifter. Årsstämman beslutade också om vederlagsfri tilldelning av högst 126 000 egna B-aktier till deltagarna i Aktiesparprogram 2015 under den tid de är berättigade att erhålla Matchnings- och Prestationsaktier.

Slutligen bemyndigade årsstämman styrelsen att besluta om överlåtelse av egna B-aktier över börsen inom ramen för Aktiesparprogram 2012. Detta bemyndigande, som kan utnyttjas vid ett eller flera tillfällen i tiden fram till årsstämman 2016, gäller för det antal B-aktier som krävs för säkring av betalning av sociala avgifter inom ramen för Aktiesparprogram 2012, dock högst 16 603 aktier.

På det konstituerande styrelsemötet beslöt styrelsen i enlighet med de bemyndiganden som årsstämman givit.

#### **Försäljning av aktier i dotterbolaget Cabix**

Årsstämman godkände en försäljning av samtliga Swecos aktier i det indirekt ägda ryska dotterbolaget Cabix Consulting CJSC JV ("Cabix"), motsvarande 55 procent av de utgivna aktierna i Cabix. Överlåtelsen av aktierna i Cabix föreslogs ske till Cabix styrelseordförande, VD och vissa nyckelmedarbetare i Cabix, vilka var minoritetsaktieägarna i Cabix. Swecos aktier i Cabix föreslogs säljas till ett sammanlagt försäljningspris om 41 250 rubel och i övrigt på marknadsmässiga villkor.

#### **EXTRA BOLAGSSTÄMMA 24 AUGUSTI 2015**

Extra bolagsstämma hölls den 24 augusti 2015, vid vilken 50 aktieägare närvarade, vilka företrädde 77,4 procent av rösterna samt 66,4 procent av aktiekapitalet. Johan Nordström valdes till stämmans ordförande. Stämman beslöt i enlighet med alla de förslag som styrelsen framlagt.

#### **Beslut hänförliga till det föreslagna samgåendet med Grontmij N.V. (Grontmij)**

Den extra bolagsstämman bemyndigade styrelsen att besluta, vid ett eller flera tillfällen, att emittera nya B-aktier som aktievederlag i det offentliga erbjudandet till aktieägarna i Grontmij alternativt som betalning vid en eventuell fusion med Grontmij. Det förväntades att aktieemissionerna i enlighet med bemyndigandet inte skulle komma att överstiga 17 miljoner nya B-aktier.

Vidare beslutade extrastämman att godta de fusionsvillkor som Swecos och Grontmij styrelser antog den 30 juni 2015 med avseende på en fusion mellan Sweco och Grontmij med Sweco som övertagande bolag. Fusionen var ett alternativ till tvångsinlösen och skulle endast vidtas vid uppfyllandet av vissa villkor, såsom att Sweco skulle uppnå en acceptansnivå i det offentliga erbjudandet om minst 80 procent men lägre än 95 procent av alla utgivna Grontmij-aktier. Då Swecos bud erhöi en acceptansnivå överstigande 95 procent utlöstes dock inte fusionsvillkoret.

Den extra stämman beslutade också att bemyndiga styrelsen att i tiden fram till nästa årsstämma besluta om emittering av nya A- och B-aktier med företräde för befintliga aktieägare i syfte att använda behållningen från emissionen till återbetalning, helt eller delvis, av det banklån som Sweco tog ut i samband med samgåendet med Grontmij. Bemyndigandet gav styrelsen rätt att besluta om en emission till ett sammanlagt högsta värde, vid tiden då bemyndigandet skulle utnyttjas, om 140 miljoner euro.

#### **Försäljning av aktier i HYDROCOOP, spol. s r.o.**

Den extra stämman beslutade att godkänna försäljning av samtliga Swecos aktier i det indirekt ägda slovakiska dotterbolaget HYDROCOOP, spol. s r.o. (HYDROCOOP), motsvarande 80 procent av de utgivna aktierna i HYDROCOOP. Beslutet innefattar överlåtelse av aktier till vissa nyckelmedarbetare i HYDROCOOP, vilka redan är minoritetsägare i bolaget, till ett sammanlagt försäljningspris om 5 euro.

#### **VALBEREDNINGEN**

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 ledamöter och eventuell ersättning för kommittéarbete) samt val och arvodering av revisor.

### Valberedningen har under 2015 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.

Årsstämman 2015 antog instruktioner för valberedningen inför årsstämman 2016. Instruktionerna klargör bland annat att styrelsens ordförande ska sammankalla en valberedning innefattande en företrädare för var och en av bolagets största aktieägare (lägst tre och högst fyra) samt ordföranden, om denne inte redan är ledamot i egenskap av aktieägarrepresentant. Ledamöternas namn, samt namnen på de aktieägare de företrädare, anslogs på bolagets hemsida den 1 oktober 2015.

Valberedningen sammanträdde vid fem tillfällen under år 2015. Fram till årsstämman den 16 april 2015 var valberedningen sammansatt av Gustaf Douglas, sedermera ersatt av Eric Douglas, representant för Investment AB Latour; Birgitta Resvik, representant för J. Gust. Richert Memorial Foundation; samt styrelsens ordförande Johan Nordström, representant för familjen Nordström. Valberedningens ordförande är Johan Nordström.

### 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 VD uppdateras och fastställs årligen. Arbetsordningen reglerar styrelsens åligganden, arbetsfördelningen inom styrelsen, minsta 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, bedrivs effektivt och att styrelsen fullgör sina uppgifter. Styrelseordföranden följer fortlöpande koncernens utveckling genom kontinuerliga kontakter med VD och koncernchefen. 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 är sammansatt av åtta ordinarie ledamöter som väljs av årsstämman för en mandatperiod om ett år med slut i samband med följande årsstämmas avslut. Styrelsen har också tre ordinarie arbetstagarledamöter samt tre arbetstagsuppleanter. Bortsett från VD och koncernchef (Tomas Carlsson) har ingen av de ledamöter som väljs av stämman någon operativ roll inom bolaget. Samtliga ledamöter bortsett från en är från Sverige. Fyra av de åtta stämموvalda ledamöterna är män. Samtliga stämموvalda ledamöter, med undantag för VD och koncernchef (Tomas Carlsson), är oberoende i förhållande till Sweco. Samtliga ledamöter, med undantag för Johan Nordström, Tomas Carlsson, Johan Hjertonsson och Anders G. Carlberg, är oberoende i förhållande till de större aktieägarna.

Årsstämman 2015 omvalde Johan Nordström till styrelsens ordförande. Övriga ordinarie ledamöter som omvaldes av årsstämman 2015 är Anders G. Carlberg, Tomas Carlsson, Gunnel Duveblad, Eva Lindqvist, Pernilla Ström och Carola Teir-Lehtinen medan Johan Hjertonsson nyvaldes. Arbetstagarledamöterna utgörs av Thomas Holm, Göran Karloja och Anna Leonsson, medan Görgen Edenhagen, Sverker Hanson och Maria Ekh (som ersatte Christer Åberg i maj 2015) är arbetstagsuppleanter.

För mer information om styrelseledamöterna se sidorna 92–93.

### Styrelsens arbete

Utöver det konstituerande styrelsemöte som hålls i anslutning till årsstämman ska styrelsen sammanträda minst sex gånger per år. Under 2015 sammanträdde styrelsen 17 gånger, varav fyra sammanträden hölls i samband med offentliggörandet av delårsrapporter. Sammanträdet som hölls i samband med delårsrapporten för andra kvartalet hölls via telefon, med i förväg utsänt material som underlag. Styrelsen gjorde studiebesök på järnvägsstationen i Delft i samband med september-sammanträdet i Amsterdam. Under detta besök presenterades även två nederländska uppdrag för styrelsen.

Utöver rapportering avseende utvecklingen av Swecos verksamhet och ekonomi, avsattes betydande tid under styrelsens sammanträden under år 2015 till organisk samt förvärvsdriven tillväxt, bolagets strategiska fokus, ledning och HR-frågor, CSR, riskhantering, internkontroll och andra frågor för vilka styrelsen ansvarar enligt styrelsens arbetsordning. Andra medlemmar i koncernens ledningsgrupp än VD och koncernchefen deltar i styrelsemöten för att presentera rapporter då det är påkallat. Styrelsens sekreterare är bolagets chefsjurist. Bolagets revisor deltar i åtminstone ett sammanträde per år. Närvaron vid styrelsesammanträden, revisionskommitténs respektive ersättningskommitténs möten under år 2015 framgår av nedanstående tabell.

	Styrelsemöten	Revisionskommitté	Ersättningskommitté
<b>Antal möten</b>	17	6	7
Johan Nordström	17	–	7
Anders G. Carlberg	16	6	–
Tomas Carlsson	17	–	–
Gunnel Duveblad	16	6	–
Johan Hjertonsson <sup>1</sup>	10	–	–
Eva Lindqvist	14	6	–
Pernilla Ström	17	–	7
Carola Teir-Lehtinen	16	–	7
Thomas Holm	15	–	–
Göran Karloja	17	–	–
Anna Leonsson	16	–	–
Görgen Edenhagen	12	–	–
Sverker Hanson	1	–	–
Christer Åberg <sup>2</sup>	0	–	–
Maria Ekh <sup>3</sup>	1	–	–

1) Tillträdde som styrelseledamot efter årsstämman 2015.

2) Avgick som arbetstagsuppleant i maj 2015.

3) Tillträdde som arbetstagsuppleant i maj 2015.

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

	Befattning	Född år	Nationalitet	Vald år	Oberoende	Styrelse- och kommittéarvoden, SEK <sup>2</sup>
Johan Nordström	Styrelseordförande, ordförande i ersättningskommittén	1966	Svensk	2012	nej	570 000
Anders G. Carlberg	Styrelseledamot, ledamot i revisionskommittén	1943	Svensk	2009	nej	320 000
Tomas Carlsson	Styrelseledamot, VD och koncernchef	1965	Svensk	2013	nej	–
Gunnel Duveblad	Styrelseledamot, ordförande i revisionskommittén	1955	Svensk	2008	ja	380 000
Eva Lindqvist	Styrelseledamot, ledamot i revisionskommittén	1958	Svensk	2013	ja	320 000
Pernilla Ström	Styrelseledamot, ledamot i ersättningskommittén	1962	Svensk	2009	ja	290 000
Carola Teir-Lehtinen	Styrelseledamot, ledamot i ersättningskommittén	1952	Finsk	2011	ja	290 000
Johan Hjertonsson	Styrelseledamot	1968	Svensk	2015	nej	250 000
Thomas Holm	Arbetsstagarledamot, utsedd av de anställda	1953	Svensk	2007	–	–
Göran Karloja	Arbetsstagarledamot, utsedd av de anställda	1953	Svensk	2008	–	–
Anna Leonsson	Arbetsstagarledamot, utsedd av de anställda	1971	Svensk	2005	–	–
Görgen Edenhagen	Arbetsstagaruppseant, utsedd av de anställda	1964	Svensk	2011	–	–
Sverker Hanson	Arbetsstagaruppseant, utsedd av de anställda	1963	Svensk	2011	–	–
Maria Ekh <sup>3</sup>	Arbetsstagaruppseant, utsedd av de anställda	1974	Svensk	2015	–	–

1) För perioden från årsstämman 2015 till och med årsstämman 2016.

2) Arvoden för arbete i styrelsen samt revisions- och ersättningskommittén i enlighet med beslut på årsstämman 2015. Arvodena avser ersättning utbetalad under perioden från årsstämman 2015 till och med årsstämman 2016.

3) För arvoden som kostnadsförts under år 2015, se not 6 på sidan 60.

3) Maria Ekh ersatte Christer Åberg som arbetsstagaruppseant i maj 2015.

### 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 2015. Resultatet av utvärderingen diskuteras gemensamt i styrelsen och redovisas för valberedningen. Utvärdering sker också fortlöpande av VD och koncernchefens respektive koncernens ledningsgrupps arbete, vilket behandlas vid minst ett styrelsesammanträde utan närvaro av koncernens ledningsgrupp.

### STYRELSENS KOMMITTÉER

#### Ersättningskommittén

Det konstituerande styrelsesammanträdet tillsätter ersättningskommittén. Ledamöter i kommittén är Johan Nordström (ordförande), Pernilla Ström och Carola Teir-Lehtinen. Ersättningskommittén har bland annat till uppgift att bereda frågor rörande ersättningsprinciper, anställningsvillkor, pensionsförmåner och bonussystem avseende VD och koncernchef och övriga ledande befattningshavare samt att förelägga styrelsen förslag till beslut. Ersättningskommittén ska sammanträda minst två gånger per år och sammanträde vid sju tillfällen under år 2015.

#### Revisionskommittén

Det konstituerande styrelsemötet tillsätter även revisionskommittén. Ledamöter i revisionskommittén är Gunnel Duveblad (ordförande), Eva Lindqvist och Anders G. Carlberg. Bolagets revisor närvarade vid samtliga möten utom ett. 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 och under år 2015 sammanträde revisionskommittén sex gånger.

#### EXTERN REVISION

Revisor utses av årsstämman årligen. Revisorn har till uppgift att på aktieägarnas vägnar granska bolagets bokföring och årsredovisning samt styrelsens och VD:s förvaltning.

Revisionsbyrån PricewaterhouseCoopers AB (PwC) omvaldes av årsstämman 2015 till Swecos revisor till och med årsstämman 2016. Auktoriserade revisorn Michael Bengtsson valdes till ny huvudansvarig revisor per räkenskapsåret 2015. Under räkenskapsåret 2015 uppgick revisionsarvodet till sammanlagt 5 MSEK (5) och arvodet för andra tjänster till sammanlagt 13 MSEK (2). Utöver revisionstjänster, anlidade Sweco PwC som rådgivare avseende redovisnings- och fusionsfrågor. PwC anlidades också för due diligence-processer i samband med företagsförvärv.

Storleken av arvoden till samtliga anlidade revisionsbolag framgår av not 4 på sidan 59.

### VD OCH KONCERNCHEF SAMT KONCERNENS LEDNINGSGRUPP

Swecos styrelse har delegerat det operativa ansvaret för bolagets och koncernens förvaltning till bolagets VD och koncernchef. VD och koncernchefen leder verksamheten inom de ramar som styrelsen fastställt, och styrelsen har också fastställt instruktioner för arbetsfördelning mellan styrelsen och VD. Dessa instruktioner uppdateras och fastställs årligen. Koncernens ledningsgrupp inrättades under år 2014 och under år 2015 utökades teamet med ytterligare tre områdeschefer efter förvärvet av Grontmij och består nu av VD och koncernchefen, finansdirektören, de sju affärsområdescheferna, chefsjuristen, HR-direktören och kommunikationsdirektören.

För ytterligare information om ledningsgruppen, se sidorna 94–95.

### AFFÄRSOMRÅDEN

Efter förvärvet av Grontmij etablerades tre nya affärsområden. Sweco-koncernens affärsverksamhet är nu organiserad i sju geografiska affärsområden, samtliga ledda av en affärsområdeschef och finanschef för respektive affärsområde. Affärsområdena är: Sweco Sverige, Sweco Norge, Sweco Finland, Sweco Danmark, Sweco Nederländerna, Sweco Västeuropa och Sweco Centraleuropa.

Varje affärsområde leds av en affärsområdesledningsgrupp som ska sammanträda åtminstone fyra gånger per år. Utöver löpande kontakter kontrollerar Swecos VD och koncernchef samt finansdirektör affärsområdena genom ledningsmöten med ledningen från affärsområdena samt genom att tjänstgöra som ledamöter i affärsområdenas styrelser. Swecos VD och koncernchef är ordförande i varje affärsområdes styrelse. Samtliga affärsområden är underkastade samma regler för ansvarsuppdelning mellan styrelse och VD som de som gäller på koncernnivå. Inom respektive affärsområde finns underliggande bolag eller divisioner uppdelade efter särskild kompetens. Affärsområdena Sweco Västeuropa och Sweco Centraleuropa har uppdelats i ett bolag per land. Varje division/bolag kan sedan inom sig vara organiserat på region, avdelning eller grupp, beroende på antalet anställda.

### 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 arbete med kunderna. 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 storlek och internationella utbredning ställer mycket höga

krav på ledarskap. Engagerade medarbetare och utveckling av medarbetare är en förutsättning för Swecos tillväxt. All medarbetarutveckling ska fokuseras på prestation, kundförståelse 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 Talent Review, en process och ett program för att kontinuerligt identifiera och utveckla goda ledare.

## 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 till samtliga nivåer i organisationen.

Styrelsen i Sweco har utformat tydliga besluts- och arbetsordningar samt instruktioner för sitt eget, ersättningskommitténs, revisionskommitténs och VD:s arbete i syfte att uppnå en effektiv hantering av verksamhetens risker. Styrelsen uppdaterar och fastställer årligen styrelsens arbetsordning, instruktion för VD, attest- och firmateckningsregler och finanspolicy samt gör en översyn över koncernens övriga policydokument. En arbetsordning för styrelsen och instruktion för VD finns, om tillämpligt, 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.

Genom revisionskommittén övervakar styrelsen att de interna kontrollerna som tar sikte på ekonomirapportering och rapportering till styrelsen fungerar på lämpligt sätt genom antagande och uppföljning av dessa policyer och rutiner.

### Riskhantering

Målsättningen med Swecos riskhantering är att säkerställa koncernens långsiktiga resultatutveckling och att Swecos affärsverksamhet i de olika affärsområdena 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 pågående uppdrag och för att ytterligare förbättra arbetet med riskhantering och intern kontroll.

Med utgångspunkt i en kartläggning av koncernens risker och riskhantering har Sweco under år 2015 vidareutvecklat och förstärkt sina rutiner för den dagliga riskövervakningen. I likhet med föregående år har dessa under år 2015 rapporterats regelbundet 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 koncernens ledningsgrupp.

Under året har Sweco fortsatt att utveckla sitt compliance-program inom affäretik, vilket baseras på Swecos CSR-policy. Detta har bland annat innefattat en revidering av CSR-policy, samt nya rutiner och utbildningsinsatser. Under år 2016 kommer samtliga medarbetare

erhålla individuell e-learningutbildning, innefattande en "team learning"-funktion där grupper kan mötas för att diskutera affäretiska dilemman. Som del i utbildningen för nya medarbetare kommer de att få delta i denna utbildning. Diskussioner kring denna typ av dilemman har också hållits inom koncernens ledningsgrupp samt med högsta ledningen i varje land. Utbildningsprogrammet och diskussionerna kring dilemman kommer fortsätta under år 2016. Dessutom kommer en koncentrerad utvärdering vidtas avseende affärspartners från länder där risken för icke-efterlevnad är högre. En visselblåsarfunktion, Sweco Ethics Line, möjliggör anonym rapportering av oegentligheter. Syftet med compliance-programmet är att öka medvetenheten, att tillförsäkra att adekvata riskhanteringsrutiner finns på plats samt att följa upp efterlevnaden inom koncernen.

Swecos riskprocess: risker identifieras och klassificeras, nödvändiga riktlinjer och policyer skapas, dessa implementeras i organisationen, uppföljning sker på flera olika nivåer och årlig tillbakarapportering sker till såväl koncernens ledningsgrupp 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 vartannat år.

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

### Uppföljning

Varje affärsområde har en ekonomichef som ansvarar för att säkerställa efterlevnaden av policyer, riktlinjer och rutiner avseende den finansiella rapporteringen. Ekonomichefen ansvarar också för riktigheten och fullständigheten i rapporterad finansiell information. Som ett ytterligare stärkande av den interna kontrollen av den finansiella rapporteringen tas varje år ett frågeformulär (så kallat self assessment) gällande finansiell rapportering fram och tillställs 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 webbaserat rapportsystem för uppföljning av uppdrag där uppdragsledare 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 samtliga dessa nivåer. 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 regler 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.

Grontmij hade en centraliserad internrevisionsenhet på koncernnivå, med ansvar för regelbunden och ad hoc-uppföljning samt revision av efterlevnaden av policyer, rutiner och standarder som gällde för Grontmij. Under år 2015 genomfördes revision och genomlysning av det verksamhetsrelaterade så kallade operational excellence programmet, det affäretiska och finansiella ramverket. Internrevisionen genomförde även ad hoc-revisioner på begäran av ledningen. Utfallet av dessa revisioner diskuterades av Grontmij:s verkställande ledning, Grontmij:s revisionskommitté samt Swecos revisionskommitté. Därutöver diskuterades risker

och kontrollrutiner med den externa revisorn som ett led i revisionen av årsredovisningen.

Med hänsyn till bolagets storlek till följd av förvärvet, kommer enheten för internrevision hos Grontmij finnas kvar inom Sweco. Omfattningen och ansvaret för internrevisionen kommer utvärderas under början av år 2016. Planeringen av revisionsåtgärder kommer baseras på möjliga risker, med fokus på viktigare risker inom den nya organisationen.

Läs mer om Swecos risker och riskhantering på sidorna 90–91.

#### INFORMATIONSGIVNING TILL KAPITALMARKNADEN

Sweco strävar efter att ge såväl aktieägare som analytiker, investerare, media 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 följande former:

- Delårsrapporter och årsredovisningar 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 och årsredovisningar.
- 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 STYRELSEN OCH LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

##### Ersättning till styrelsen

Styrelsens arvode beslutas av årsstämman. Arvodet till styrelsen under 2015/2016 har satts till 2 000 000 SEK, varav styrelsearvode till ordförande utgör 500 000 SEK, samt till de av stämman fem valda ledamöter som inte är anställda i bolaget 250 000 SEK vardera. VD och koncernchefen och arbetstagarledamöterna erhåller inte styrelsearvode. Styrelsearvodet betalas ut vid två tillfällen under den aktuella perioden.

Till ordförande i ersättningskommittén utgår ett arvode om 70 000 SEK och till övriga ledamöter i ersättningskommittén utgår ett arvode om 40 000 SEK vardera. Ordförande i revisionskommittén erhåller ett arvode om 130 000 SEK och till övriga ledamöter i revisionskommittén utgår ett arvode om 70 000 SEK vardera.

Principer för lön och annan ersättning till ledande befattningshavare enligt beslut på årsstämman 2015 återfinns i not 6 på sidorna 59–61.

#### SWECOAKTIEN

Aktierna i Sweco AB har varit noterade på Nasdaq Stockholm sedan den 21 september 1998. Det samlade börsvärdet för Sweco AB uppgick per den 31 december 2015 till 14,9 miljarder SEK. Aktiekapitalet uppgick till sammanlagt 121,1 MSEK, fördelat på 10 539 184 A-aktier, 109 655 646 B-aktier och 900 000 C-aktier, motsvarande 21 594 748,6 röster i bolaget. A- och B-aktierna är noterade, medan C-aktierna inte är det. C-aktierna emitterades i enlighet med beslut på årsstämman 2015 för att bolaget skulle kunna leverera aktier (det vill säga efter konvertering av C-aktierna till B-aktier) till medarbetare i enlighet med Aktiebonusprogram 2015. I maj 2015 konverterades 433 791 av de 900 000 C-aktier som emitterades under 2014 i samband med Aktiebonusprogram 2014 till B-aktier och de återstående 466 209 C-aktierna löstes in. I september och oktober månad 2015 emitterades sammanslaget 14 949 247 B-aktier i enlighet med beslut på extra bolagsstämma 2015 för att användas som aktieverdelning till Grontmij's aktieägare i det offentliga erbjudandet. I december månad 2015 emitterade Sweco sammanlagt 1 171 020 A-aktier och 12 123 925 B-aktier. Emissionen vidtogs för att återbeta

det banklån som upptagits i syfte att finansiera förvärvet av Grontmij. A-aktierna har en röst och B-aktierna och C-aktierna en tiondels röst. A- och B-aktierna ger samma rätt till utdelning. C-aktierna berättigar inte till någon utdelning. I bolagsordningen finns rätten för aktieägare att omvandla aktier av serie A till serie B. Under räkenskapsåret 2015 omvandlades inga A-aktier till B-aktier i enlighet med föreskrifterna i bolagets bolagsordning. Per den 31 december 2015, hade Sweco 1 557 320 egna aktier: 657 320 B-aktier och 900 000 C-aktier. Sweco äger inte rätt att rösta för dessa egna aktier.

Vid utgången av år 2015 hade Sweco AB 11 519 aktieägare. De största aktieägarna är familjen Nordström (med 13,4 procent av aktiekapitalet och 32,3 procent av rösterna), Investment AB Latour (med 26,9 procent av aktiekapitalet och 20,6 av rösterna) samt J. Gust. Richert Memorial Foundation (med 1,7 procent av aktiekapitalet och 9,3 procent av rösterna). Utländska investerare ägde 28,0 procent av aktiekapitalet och 15,8 procent av rösterna. Sammantaget kontrollerar de tio största aktieägarna motsvarande 64,9 procent av aktiekapitalet och 75,23 procent av rösterna. Det finns inga lagstadgade begränsningar och bolaget har inte kännedom om några avtal mellan aktieägare som skulle kunna leda till 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.

#### AVVIKELSER FRÅN KODEN

Styrelsens ordförande är även ordförande 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.