

# 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 lagar och regler samt egna policyer, rutiner och riktlinjer. Styrelse och ledning lever 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 företagens bolagsordning. Bolagsstyrningsrapporten 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 professionella konsulttjänster. I Swecos decentraliserade organisation utgör grupper av konsulter de grundläggande byggstenarna i organisationen. Eftersom varje enskild konsult har ansvar för att genomföra affärer måste företagets verksamhet genomsyras av en stark entreprenörsanda. Swecos kärnvärden går ut på att vi är starkt engagerade affärspartners, att det alltid är enkelt att göra affärer med oss och att vi tillsammans erbjuder den mest lättillgängliga sakkunskapen.

Swecos arbete sker i projektform. Organisationen för ett uppdrag varierar med uppdragets storlek, belägenhet och komplexitet. Varje uppdrag drivs av en ansvarig projektledare 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. Koncernens ledningssystem och dess användning revideras årligen av de externa kvalitetsrevisorer. Samtidigt finns löpande intern övervakning av systemet.

En Sweco-konsult har ansvar för att leverera hållbara och kundanpassade lösningar som har högt kunskapsinnehåll med rätt kvalitet samt är till nytta för kundens affärer. 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 arbetsmetoder, främja hållbarhet och stödja medarbetarna. Genom strategisk kompetensutveckling tillgodoses konsulternas behov av kontinuerlig utbildning. Den kunskap och erfarenhet som konsulterna tillgodogör sig i projekten tillvaratas och utvecklas för framtida bruk.

## SAMHÄLLSANSVAR (CSR) OCH REGELEFTERLEVAD (COMPLIANCE)

Grunden för Swecos arbete med CSR-frågor (Corporate Social Responsibility, det vill säga Swecos ansvar i samhället) och Swecos bidrag till samhället utförs genom projekten. 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. Sweco påverkar också CSR-åtgärder genom att ta egna CSR-initiativ. Swecos anställda är skyldiga att följa Swecos 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 koncernen 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 och ingen som företräder Sweco i ett visst ärende får erbjuda andra parter kontanter eller andra tillgångar. Medarbetare får inte ha uppdrag som riskerar att stå i konflikt med Swecos intressen. Ingen medarbetare får nyttja sin ställning för personlig vinning. Om medarbetare 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 visseblåsarfunktion 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 eller ålder.

Företagets och de anställdas grundsyn på företagets samhällsansvar formuleras i dess policy för företagets sociala ansvar. Policyen för företagets sociala ansvar omfattar områdena affärsetik, kvalitetssäkring, medarbetarutveckling, mänskliga rättigheter, jämställdhet och mångfald samt hälsa och säkerhet på arbetsplatsen. Där så behövs anges i koncerngemensamma och lokala riktlinjer särskilda ansvarsområden mer ingående. Exempel på detta är etiska riktlinjer för att motverka korruption samt för gåvor och representation.

Alla chefer har ett ansvar för att de själva och deras medarbetare följer CSR-policyen och riktlinjerna. Alla medarbetare är skyldiga att ta del av innehållet i policyen och riktlinjerna och följa dem, samt att verka för att externa samarbetspartners också tillämpar principerna. Vd och koncernchefen har det yttersta ansvaret för att se till att policyn följs upp, bland annat genom interna och externa revisioner.

Valberedningen har i sitt arbete tillämpat regel 4.1 i Svensk kod för bolagsstyrning som policy för mångfald för styrelsen. Mångfald är dock en viktig faktor vid valberedningens nomineringsarbete. Valberedningen eftersträvar kontinuerligt en jämn könsfördelning och mångsidighet vad gäller kompetens, erfarenhet och bakgrund i styrelsen vilket också åter speglas i nuvarande sammansättning.

## 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 Sweco AB 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 Sweco AB:s 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 2017

Årsstämman 2017 hölls den 27 april i Stockholm och 259 aktieägare närvarade, vilka företrädde 77,7 procent av rösterna och 67,3 procent av aktiekapitalet. Årsstämman valde Johan Nordström till stämмоordförande.

I sitt anförande på stämman kommenterade Tomas Carlsson, vd och koncernchef, Swecos resultat för 2016, Swecos utveckling under senare år samt utsikterna för år 2017. Den huvudansvarige revisorn rapporterade om revisionsarbetet under år 2016. De resultat- och balansräkningar som framlades antogs av stämman och styrelsen samt vd beviljades ansvarsfrihet för uppfyllandet av sina uppdrag under räkenskapsåret 2016. Årsstämman beslutade om ordinarie utdelning om 4,30 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 2017. Aktiebonusprogrammet gäller för medarbetare i Sverige på samma villkor som gällde enligt Aktiebonusprogram 2016 och innebär att aktier tilldelas istället för kontantbonus. Beslutet innefattade beslut om införande av Aktiebonusprogram 2017 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 2017 samt bemyndigande för styrelsen att överlåta egna B-aktier för att säkra betalning av sociala avgifter.

Aktiebonusprogrammet omfattar upp till 2 000 000 B-aktier i Sweco (varav högst 1 500 000 kan utges till deltagarna och högst 500 000 ska täcka kostnaderna för sociala avgifter). Av de 2 000 000 B-aktierna ska upp till 500 000 nyemitteras. Återstående aktier ska förvärfas via börs alternativt kommer bolaget att använda redan innehavda egna aktier. Emissionen omfattar 500 000 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 krona per aktie, totalt 500 000 SEK, att förvärva högst 2 000 000 egna B-aktier för säkerställande av Bolagets åtaganden enligt Aktiebonusprogram 2017; att överlåta högst 1 500 000 egna B-aktier till anställda inom ramen för Aktiebonusprogram 2017 samt att överlåta högst 500 000 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 2017 dividerat med en basaktiekurs, motsvarande den genomsnittliga volymvägda betalkursen för B-aktien under perioden 20 mars – 31 mars 2017, minskad med ett belopp motsvarande på årsstämman beslutad utdelning per aktie för 2016. 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. Tilldelning till de anställda av aktier – som i princip förutsätter att anställning består – kommer att ske vederlagsfritt under första halvåret 2018.

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 2016. 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 2018.

Årsstämman antog ett långsiktigt aktiesparprogram (Aktiesparprogram 2017) för Sweco-koncernens ledande befattningshavare. Programmet omfattar högst 176 400 B-aktier i Sweco (högst 140 000 för tilldelning till deltagare och högst 36 400 för säkring av sociala avgifter). Årsstämman bemyndigade styrelsen att i tiden före årsstämman 2018 besluta om förvärv av högst 140 000 egna B-aktier över börsen för att säkra leverans av Matchnings- och Prestationsaktier till deltagarna och om förvärv och överlåtelse av högst 36 400 egna B-aktier över börsen för att säkra betalning av sociala avgifter. Årsstämman beslutade också om

vederlagsfri tilldelning av högst 140 000 egna B-aktier till deltagarna i Aktiesparprogram 2017 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 2014. Detta bemyndigande, som kan utnyttjas vid ett eller flera tillfällen i tiden fram till årsstämman 2018, gäller för det antal B-aktier som krävs för säkring av betalning av sociala avgifter inom ramen för Aktiesparprogram 2014, dock högst 14 189 aktier.

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

## 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 2017 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 2017 antog instruktioner för valberedningen inför årsstämman 2018. Instruktionerna klargör bland annat att styrelsens ordförande ska sammankalla en valberedning innefattande en företrädare för var och en av Sweco AB:s 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 företräder anslogs på Swecos hemsida den 16 oktober 2017 och var baserade på det kända röstetalet omedelbart före offentliggörandet.

Valberedningen sammanträdde vid fem tillfällen under år 2017 inför årsstämman 2018. Fram till årsstämman 2018 var valberedningen sammansatt 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 ansvarsfördelningen mellan styrelse och vd uppdateras och fastställs årligen. Arbetsordningen reglerar styrelsens åligganden, ansvarsfördelningen 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

Styrelsen är sammansatt av åtta ordinarie ledamöter som väljs av årsstämman samt tre arbetstagarrepresentanter med tre fackligt utsedda arbetstagarrepresentanter. De stämموvalda styrelseledamöterna sitter i styrelsen i ett år, fram till avslutningen av nästföljande årsstämma. Med undantag för vd och koncernchef (Tomas Carlsson) har inga av de stämموvalda styrelseledamöterna någon operativ roll inom bolaget. Sex av de stämموvalda styrelseledamöterna är svenska medborgare, en är tysk medborgare och en är svensk-amerikansk medborgare. Fyra stämموvalda styrelseledamöter är kvinnor och fyra är män. Med undantag för vd och koncernchef Tomas Carlsson är alla stämموvalda styrelseledamöter oberoende i förhållande till Sweco. Med undantag för Johan Nordström, Tomas Carlsson, Johan Hjertonsson och Anders G. Carlberg är de stämموvalda styrelseledamöterna oberoende i förhållande till de större aktieägarna.

Årsstämman 2017 omvalde Johan Nordström till styrelsens ordförande. Övriga ordinarie ledamöter som omvaldes av årsstämman 2017 är Anders G. Carlberg, Tomas Carlsson, Gunnel Duveblad, Johan Hjertonsson, Eva Lindqvist, och Christine Wolff medan Elaine Grunewald nyvaldes. Arbetstagarledamöterna utgörs av Maria Ekh, Anna Leonsson och Görgen Edenhagen, medan Tom Ahasverussen, Amanda Carlberg och Peter Rothstein är arbetstagarrepresentanter.

För mer information om styrelseledamöterna se sidorna 100–101.

### Styrelsens arbete

Utöver det konstituerande styrelsemöte som hålls i anslutning till årsstämman ska styrelsen sammanträda minst sex gånger per år. Under 2017 sammanträdde styrelsen åtta 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. I samband med septembersammanträdet i London gjorde styrelsen studiebesök i byggnader i London Borough of Camden, följt av ett besök på King's Cross Development visitors' centre, där man gick igenom flertalet av de projekt som Sweco varit delaktig i.

Utöver rapportering avseende utvecklingen av Swecos verksamhet och ekonomi, avsattes betydande tid under styrelsens sammanträden under år 2017 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 2017 framgår av följande tabell.

	Styrelsemöten	Revisionskommitté	Ersättningskommitté
<b>Antal möten</b>	8	6	5
Johan Nordström	8	–	5
Anders G. Carlberg	7	6	–
Tomas Carlsson	8	–	–
Gunnel Duveblad	8	6	–
Johan Hjertonsson	7	–	5
Eva Lindqvist <sup>1</sup>	8	1	3
Carola Teir-Lehtinen <sup>2</sup>	1	–	2
Christine Wolff <sup>3</sup>	7	5	–
Elaine Grunewald <sup>4</sup>	5	–	–
Thomas Holm <sup>5</sup>	3	–	–
Maria Ekh	8	–	–
Anna Leonsson	8	–	–
Görgen Edenhagen <sup>6</sup>	7	–	–
Sverker Hanson <sup>7</sup>	–	–	–
Tom Ahasverussen <sup>8</sup>	4	–	–
Amanda Carlberg <sup>9</sup>	–	–	–
Peter Rothstein <sup>10</sup>	–	–	–

1) Ersatte Carola Teir-Lehtinen som ledamot i Ersättningskommittén efter årsstämman 2017.

2) Avgick som styrelseledamot på årsstämman 2017.

3) Ersatte Eva Lindqvist som ledamot i Revisionskommittén efter årsstämman 2017.

4) Tillträdde som styrelseledamot på årsstämman 2017.

5) Avgick som arbetstagarrepresentant i maj 2017.

6) Ersatte Thomas Holm som ordinarie arbetstagarrepresentant i maj 2017.

7) Avgick som arbetstagarrepresentant i maj 2017.

8) Ersatte Görgen Edenhagen som arbetstagarledamot, suppleant med närvarorätt i maj 2017.

9) Tillträdde som arbetstagarledamot, suppleant i maj 2017.

10) Tillträdde som arbetstagarledamot, suppleant i maj 2017.

## 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	840 000
Anders G. Carlberg	Styrelseledamot, ledamot i revisionskommittén	1943	Svensk	2009	nej	455 000
Tomas Carlsson	Styrelseledamot, vd och koncernchef	1965	Svensk	2013	nej	–
Gunnel Duveblad	Styrelseledamot, ordförande i revisionskommittén	1955	Svensk	2008	ja	515 000
Johan Hjertonsson	Styrelseledamot, ledamot i ersättningskommittén	1968	Svensk	2015	nej	425 000
Eva Lindqvist	Styrelseledamot, ledamot i ersättningskommittén	1958	Svensk	2013	ja	425 000
Christine Wolff	Styrelseledamot, ledamot i revisionskommittén	1960	Tysk	2016	ja	455 000
Elaine Grunewald	Styrelseledamot	1967	Amerikansk / Svensk	2017	ja	375 000
Maria Ekh	Arbetsstagarledamot	1974	Svensk	2016	–	–
Anna Leonsson	Arbetsstagarledamot	1971	Svensk	2005	–	–
Görgen Edenhagen	Arbetsstagaruppseant	1964	Svensk	2011	–	–
Tom Ahasverussen	Arbetsstagaruppseant med närvarorätt	1984	Dansk	2016	–	–
Amanda Carlberg	Arbetsstagaruppseant	1965	Svensk	2017	–	–
Peter Rothstein	Arbetsstagaruppseant	1959	Svensk	2017	–	–

1) För perioden från årsstämman 2017 till och med årsstämman 2018.

2) Arvodena för arbete i styrelsen samt revisions- och ersättningskommittén i enlighet med beslut på årsstämman 2017. Arvodena avser ersättning utbetalad under perioden från årsstämman 2017 till och med årsstämman 2018. För arvoden som kostnadsförts under år 2017, se not 6 på sidan 65.

### Utvärdering av styrelsens arbete och dess ledamöter

För att säkerställa att styrelsen uppfyller erforderliga krav på ett fungerande styrelsearbete sker årligen en självutvärdering av styrelsens arbete och dess ledamöter, så även under 2017. 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 där den berörda personen inte är närvarande.

### STYRELSENS KOMMITTÉER

#### Ersättningskommittén

Det konstituerande styrelsesammanträdet tillsätter ersättningskommittén. Ledamöter i kommittén är Johan Nordström (ordförande), Johan Hjertonsson och Eva Lindqvist. 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 sammanträdde vid fem tillfällen under år 2017.

#### Revisionskommittén

Det konstituerande styrelsemötet tillsätter även revisionskommittén. Ledamöter i revisionskommittén är Gunnel Duveblad (ordförande), Anders G. Carlberg och Christine Wolff. 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, utöva tillsyn över den interna revisionsfunktionen och -rapporteringen, 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 fyra gånger per år och under år 2017 sammanträdde revisionskommittén sex gånger. Huvudansvarig revisor var närvarande på samtliga möten.

### ERSÄTTNINGAR TILL STYRELSEN OCH LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

#### Ersättning till styrelsen

Styrelsens arvode beslutas av årsstämman. Arvodet till styrelsen under 2017/2018 har satts till 3 490 000 SEK, varav styrelsearvode till ordförande utgör 750 000 SEK, samt till de av stämman sex valda ledamöter som inte är anställda i bolaget 375 000 SEK vardera. Vd och koncernchefen och arbetsstagarledamöterna erhåller inte styrelsearvode. Styrelsearvodet betalas ut vid två tillfällen under den aktuella perioden.

Till ordförande i ersättningskommittén utgår ett arvode om 90 000 SEK och till övriga ledamöter i ersättningskommittén utgår ett arvode om

50 000 SEK vardera. Ordförande i revisionskommittén erhåller ett arvode om 140 000 SEK och till övriga ledamöter i revisionskommittén utgår ett arvode om 80 000 SEK vardera.

#### Ersättning till ledande befattningshavare

Principer för lön och annan ersättning till ledande befattningshavare enligt beslut på årsstämman 2017 återfinns i not 6 på sidorna 64–65.

### 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 2017 till Swecos revisor till och med årsstämman 2018. Auktoriserade revisorn Michael Bengtsson utsågs av revisionsbyrån till huvudansvarig revisor per räkenskapsåret 2017. Under räkenskapsåret 2017 uppgick revisionsarvodet till sammanlagt 10 MSEK (10) och arvodet för andra uppdrag till sammanlagt 1 MSEK (1). Andra uppdrag 2017 är huvudsakligen relaterade till interna projekt inom IT-relaterade risker och efterlevnad av regelverk. Storleken av arvoden till samtliga anlitade revisionsbolag framgår av not 4 på sidan 64.

### 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 består av vd och koncernchefen, finansdirektören, de sju affärsområdescheferna, chefsjuristen, HR-direktören och kommunikationsdirektören.

För ytterligare information om ledningsgruppen, se sidorna 102–103.

### AFFÄRSOMRÅDEN

Sweco-koncernens affärsverksamhet är organiserad i sju geografiska affärsområden: Sweco Sverige, Sweco Norge, Sweco Finland, Sweco Danmark, Sweco Nederländerna, Sweco Västeuropa och Sweco Central-europa. Varje affärsområde leds av en affärsområdeschef och en finanschef.

Affärsområdesledningsgruppen sammanträder minst fyra gånger per år. Swecos vd och koncernchef samt finansdirektör kontrollerar affärsområdena genom att delta i affärsområdesledningsmöten med vd och finanschefen för respektive affärsområde samt genom löpande kontakter. Vd och koncernchefen är också ordförande i affärsområdenas styrelser och finansdirektören är ledamot i dessa styrelser. För samtliga affärs-

områden gäller Sweco-koncernens regler för ansvarsfördelning mellan affärsområdets styrelse och dess ordförande. Varje affärsområde består av en eller flera divisioner uppdelade efter särskild kompetens. Varje division kan i sin tur ha en indelning efter 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 i Sweco investerar vi i ledarskapsutveckling. Våra kompetenta och engagerade ledare hjälper kunderna att nå framgång, göra goda affärer och göra det möjligt för våra anställda att utvecklas. 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, inkluderar bland annat den kultur och de värderingar som styrelse och ledning kommunicerar och verkar utifrån. Viktiga komponenter är organisationsstruktur, ledningsfilosofi och ledningsstil samt ansvar och befogenheter som är klart definierade och kommunicerade till samtliga nivåer i organisationen.

Styrelsen 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 firmatekningsregler och finanspolicy samt gör en översyn över koncernens övriga policydokument. Det finns en arbetsordning för de lokala styrelserna samt instruktioner för de lokala vd:arna i alla koncernens bolag, och denna bygger på samma principer som de som gäller för styrelsen för Sweco AB. Sweco har vidare policyer och riktlinjer gällande ekonomisk information, kommunikation, IT-säkerhet, CSR, krishantering, HR samt kvalitet och miljö. Dessa policyer och riktlinjer bildar grund för god intern kontroll.

Sweco har attest- och firmatekningsregler 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.

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. Den interna kontrollen revideras av internrevision samt av de externa revisorerna. Resultatet redovisas för revisionskommittén.

##### Riskhantering

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

omfattar alla affärsområden, bolag/divisioner och processer i koncernen. Varje enskild chef är ansvarig för riskhanteringsåtgärderna i sitt område.

Swecos mål, som uttrycks i dess affärsplan och strategi, utgör grunden för riskhanteringen. Riskhanteringen baserar sig på en riskidentifikation som sker inom koncernen. Identifikationen av företagets risker syftar till att identifiera de mest väsentliga riskerna som koncernen exponeras för, sannolikheten att dessa inträffar och den påverkan denna har på Swecos mål. På samma sätt utvärderas effektiviteten av interna kontrollen och riskhantering. Resultaten av den allmänna riskanalysen har samlats i en risksammanställning som visar Swecos utsatthet för risker.

En rapport över riskhantering och internkontroll inom koncernen har behandlats i styrelsen, revisionskommittén och av koncernens ledningsgrupp. Riskhantering är en stående punkt på agendan för varje Affärsområdes styrelsemöte.

##### Uppföljning

Varje affärsområde har en finansdirektör som ansvarar för att säkerställa efterlevnaden av policyer, riktlinjer och rutiner avseende den finansiella rapporteringen. Finansdirektören 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 intern kontroll fram och tillställs samtliga finansdirektörer 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 rapportsystem för uppföljning av projekt där projektledare löpande granskar projekten. I rapportsystemet framtas månatligen resultat och nyckeltal på grupp-, region-, 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 om den finansiella rapporteringen sker också i samband med de controllermöten för affärsområden som hålls regelbundet i koncernen. För den externa kommunikationen finns kommunikationsriktlinjer som anger ansvarsfördelning och regler för kommunikation med externa parter.

##### 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.

Sweco har en dedikerad funktion för internrevision som består av en ansvarig för internrevisionen, samt en grupp kvalificerade interna affärsrevisorer. De interna affärsrevisorerna är erfarna controllers som annars arbetar i ett affärsområde men som enligt roterande schema arbetar med internrevision i erfarenhetsutvecklingssyfte.

Det interna revisionsarbetet regleras av årsrevisionsplanen, som anger riskbedömningen i förhållande till uppnåendet av affärsområdesmål (riskbaserad metod). Revisionsplanen godkänns av revisionskommittén, och detaljerade revisionsuppdrag definieras kvartalsvis.

Revisioner genomfördes för flera affärsområden under 2017, med inriktning på:

- projekthantering (finansiell)
- intäktsredovisning
- efterlevnad av affärsetikprogram

En sammanfattning av resultaten av revisionen rapporteras till revisionskommittén varje kvartal.

Läs mer om Swecos risker och riskhantering på sidorna 98–99.

#### 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 kommunikationsriktlinjer 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 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.

#### SWECO-AKTIE

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 2017 till 22,0 miljarder SEK. Aktiekapitalet uppgick till sammanlagt 121,6 MSEK, fördelat på 10 533 731 A-aktier, 110 550 088 B-aktier och 500 000 C-aktier, motsvarande 21 638 739,8 röster i bolaget. A- och B-aktierna är noterade, medan C-aktierna inte är det. C-aktierna emitterades i enlighet med beslut på årsstämman 2017 för att bolaget skulle kunna leverera aktier (det vill säga efter konvertering av C-aktierna

till B-aktier) till medarbetare i enlighet med Aktiebonusprogram 2017. I maj 2017 löstes alla de 900 000 C-aktierna som emitterades i samband med Aktiebonusprogram 2016 in. Inga av C-aktierna konverterades till B-aktier. 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 inskriven rätten för aktieägare att omvandla aktier av serie A till serie B. Under räkenskapsåret 2017 omvandlades inga A-aktier till B-aktier i enlighet med föreskrifterna i bolagets bolagsordning. Per årsskiftet 2017/2018, hade Sweco 2 459 223 egna aktier: 1 959 223 B-aktier och 500 000 C-aktier. Sweco äger inte rätt att rösta för dessa egna aktier.

Vid utgången av år 2017 hade Sweco AB 17 022 aktieägare. De största aktieägarna är familjen Nordström (med 13,7 procent av aktiekapitalet och 32,4 procent av rösterna), Investment AB Latour (med 26,8 procent av aktiekapitalet och 20,8 av rösterna) samt J. Gust. Richert Memorial Foundation (med 1,7 procent av aktiekapitalet och 9,2 procent av rösterna). Utländska investerare ägde 24,7 procent av aktiekapitalet och 14,0 procent av rösterna. Sammantaget kontrollerar de tio största aktieägarna motsvarande 62,4 procent av aktiekapitalet och 74,6 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.