

# 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 företagets 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 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 kvalitetsrevisorerna. Samtidigt finns löpande intern övervakning av systemet.

En Sweco-konsult har ansvar för att leverera hållbara och kundanspassade 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.

## HÅLLBARHET OCH REGELEFTERLEVAD (COMPLIANCE)

Grunden för Swecos arbete med hållbarhetsfrågor, det vill säga Swecos ansvar i och bidrag till samhället, utförs genom kundprojekten. Långsiktig 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 ställer höga krav på individuell affärsetisk medvetenhet och på Swecos rutiner.

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.

Swecos CSR-policy formulerar företagets och de anställdas grundsyn på företagets samhällsansvar, och omfattar områdena affärsetik, kvalitetssäkring, medarbetarutveckling, mänskliga rättigheter, jämställdhet och mångfald samt hälsa och säkerhet på arbetsplatsen. Swecos Code of Conduct samlar de etiska riktlinjer som ska verka för ett ansvarsfullt

agerande hos både Swecos medarbetare och samarbetspartners. Därtill har Sweco ett Business Partner Program som verkar för att befintliga och blivande samarbetspartners följer kraven på affärsetiskt företagande. Sweco har även koncerngemensamma policyer för att motverka korrup-tion samt för gåvor och representation. Därtill finns lokala riktlinjer som anger särskilda ansvarsområden mer ingående.

Alla chefer har ett ansvar för att de själva och deras medarbetare följer såväl CSR-policyerna som företagets andra policyer och riktlinjer. Alla medarbetare är skyldiga att ta del av innehållet i policyerna och riktlinjerna och följa dem, samt att verka för att externa samarbetspartners också tillämpar principerna. Om en medarbetare 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; samt i fall där anonymitet är påkallat, genom Swecos visselblåsarfunktion Sweco Ethics Line. Vd och koncernchefen har det yttersta ansvaret för att se till att policyerna och riktlinjerna följs upp, exempelvis genom interna och externa revisioner, intern statistik och linjechefernas granskningar.

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. Detta framgår av Swecos CSR-policy.

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

För mer information om Swecos hållbarhetsarbete, se sidorna 43–47.

## 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 2018

Årsstämman 2018 hölls den 19 april i Stockholm och 261 aktieägare närvarade, vilka företrädde 79,9 procent av rösterna och 69,8 procent av aktiekapitalet. Årsstämman valde Johan Nordström till stämmeordförande. I sitt anförande på stämman kommenterade Tomas Carlsson, avgående vd och koncernchef, Swecos resultat för 2017, Swecos utveckling under senare år samt utsikterna för år 2018. Den huvudansvarige revisorn rapporterade om revisionsarbetet under år 2017. De resultat- och balansräkningar som framlades antogs av stämman och styrelsen samt vd beviljades ansvarsfrihet för uppfyllandet av sina uppdrag under räkenskapsåret 2017. Årsstämman beslutade om ordinarie utdelning om 5,00 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 2018 på samma villkor som normalt gällde enligt Aktiebonusprogram 2017 (Aktiebonusprogram 2018 inkluderar dock inte någon emission av C-aktier) och innebär att aktier tilldelas istället för kontantbonus. Beslutet innefattade beslut om införande av Aktiebonusprogram 2018 som sådant och bemyndigande för styrelsen att överlåta bolagets egna B-aktier för uppfyllande av åtagandena enligt Aktiebonusprogram 2018 samt bemyndigande för styrelsen att sälja 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). Stämman beslöt bemyndiga styrelsen att överlåta högst 1 500 000 egna B-aktier till anställda inom ramen för Aktiebonusprogram 2018 samt att sälja 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 2018 dividerat med en basaktiekurs, motsvarande den genomsnittliga volymvägda betalkursen för B-aktien under perioden 19 mars – 30 mars 2018, minskad med ett belopp motsvarande på årsstämman beslutad utdelning per aktie för 2017. 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 affärsheternas rörelseresultat per anställd. Tilldelning till de anställda av aktier – som i princip förutsätter att anställning består – kommer att ske vederlagsfritt under första halvåret 2019.

Årsstämman antog ett långsiktigt aktiesparprogram (Aktiesparprogram 2018) 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 beslutade om vederlagsfri tilldelning av högst 140 000 egna B-aktier till deltagarna i Aktiesparprogram 2018 under den tid de är berättigade att erhålla Matchnings- och Prestationsaktier.

Årsstämman bemyndigade styrelsen att besluta om förvärv och överlåtelse av egna aktier för att kunna leverera aktier i enlighet med Aktiebonusprogram 2018 och Aktiesparprogram 2018 och för att täcka relaterade kostnader för sociala avgifter. Detta ger också styrelsen större handlingsfrihet i arbetet med att optimera Swecos kapitalstruktur, vilket inkluderar att göra det möjligt för Sweco att använda egna aktier som ersättning vid, eller på annat sätt som finansiering av, potentiella framtida företags- eller verksamhetsförvärv. Bemyndigandet kan utnyttjas vid ett eller flera tillfällen fram till nästa årsstämma. Antalet förvärvade B-aktier i Sweco, tillsammans med andra aktier i Sweco som förvärvats på annat sätt och som innehåses av Sweco, får inte vid något tillfälle överstiga tio (10) procent av alla emitterade aktier i Sweco. Det kan krävas upp till 2 000 000 B-aktier för att uppfylla Swecos åtaganden enligt Aktiebonusprogram 2018. För att genomföra Aktiesparprogram 2018 krävs högst 176 400 B-aktier.

Slutligen bemyndigade årsstämman styrelsen att besluta om försäljning av egna B-aktier över börsen inom ramen för Aktiebonusprogram 2017 och Aktiesparprogram 2015. Detta bemyndigande, som kan utnyttjas vid ett eller flera tillfällen i tiden fram till årsstämman 2019, gäller för det antal B-aktier som krävs för säkring av betalning av sociala avgifter inom ramen för Aktiebonusprogram 2017 (högst 500 000 aktier) och Aktiesparprogram 2015 (högst 10 335 aktier).

På det konstituerande styrelsemötet beslöt styrelsen i enlighet med de bemyndiganden som årsstämman givit (vad avser återköpet av aktier: upp till 12 000 000 egna B-aktier).

## 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 2018 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 2018 antog instruktioner för valberedningen inför årsstämman 2019. 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 10 oktober 2018 och var baserade på det kända röstetalet omedelbart före offentliggörandet.

Valberedningen sammanträdde vid fem tillfällen under år 2018 inför årsstämman 2019. Fram till årsstämman 2019 var valberedningen sammansatt av Eric Douglas, representant för Investment AB Latour; Birgitta Resvik, representant för Stiftelsen J. Gust. Richerts minne; 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 stämмоvalda styrelseledamöterna sitter i styrelsen i ett år, fram till avslutningen av nästföljande årsstämma. Med undantag för vd och koncernchef (Åsa Bergman) har inga av de stämмоvalda styrelseledamöterna någon operativ roll inom bolaget. Efter årsstämman lämnade Tomas Carlsson sin befattning som ordinarie styrelseledamot och som vd och koncernchef. Sex av de stämмоvalda styrelseledamöterna är svenska medborgare, en är tysk medborgare och en är svensk-amerikansk medborgare. Fem stämмоvalda styrelseleda-

möter är kvinnor och tre är män. Med undantag för vd och koncernchef Åsa Bergman är alla stämموvalda styrelseledamöter oberoende i förhållande till Sweco. Med undantag för Gunnel Duveblad, Johan Hjertonsson och Johan Nordström, är de stämموvalda styrelseledamöterna oberoende i förhållande till de större aktieägarna.

Årsstämman 2018 omvalde Johan Nordström till styrelsens ordförande. Övriga ordinarie ledamöter som omvaldes av årsstämman 2018 är Gunnel Duveblad, Elaine Grunewald, Johan Hjertonsson, Eva Lindqvist och Christine Wolff. Åsa Bergman och Alf Göransson nyvaldes som ordinarie styrelseledamöter. Åsa Bergman och utsågs av styrelsen till vd och koncernchef. Arbetstagarledamöterna utgörs av Görgen Edenhagen, Maria Ekh, Anna Leonsson, medan Tom Ahasverussen, Amanda Carlberg och Peter Rothstein är arbetstagsuppleanter.

För mer information om styrelseledamöterna se sidorna 104–105.

### Styrelsens arbete

Utöver det konstituerande styrelsemöte som hålls i anslutning till årsstämman ska styrelsen sammanträda minst sex gånger per år. Under 2018 sammanträdde styrelsen tio 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 Bergen i Norge gjorde styrelsen studiebesök på järnvägsprojektet Bybanen och olika projekt i centrala Bergen som Sweco varit delaktigt i.

Utöver rapportering avseende utvecklingen av Swecos verksamhet och ekonomi, avsattes betydande tid under styrelsens sammanträden under år 2018 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. Extra styrelsemöten under början av 2018 hölls i samband med rekryteringen av en ny koncernchef. 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 2018 framgår av följande tabell.

	Styrelsemöten	Revisionskommitté	Ersättningskommitté
<b>Antal möten</b>	10	5	5
Johan Nordström	10	–	5
Åsa Bergman <sup>1</sup>	6	–	–
Anders G. Carlberg <sup>2</sup>	4	1	–
Tomas Carlsson <sup>3</sup>	3	–	–
Gunnel Duveblad	10	5	–
Elaine Grunewald <sup>4</sup>	10	3	–
Alf Göransson <sup>5</sup>	6	–	–
Johan Hjertonsson	9	–	4
Eva Lindqvist	10	–	5
Christine Wolff	9	5	–
Görgen Edenhagen	9	–	–
Maria Ekh	9	–	–
Anna Leonsson	10	–	–
Tom Ahasverussen	8	–	–
Amanda Carlberg	2	–	–
Peter Rothstein	1	–	–

1) Utsågs till vd och koncernchef på årsstämman 2018

2) Avgick som styrelseledamot på årsstämman 2018.

3) Avgick som vd och koncernchef på årsstämman 2018.

4) Ersatte Anders G. Carlberg som ledamot i Revisionskommittén efter årsstämman 2018.

5) Tillträdde som styrelseledamot på årsstämman 2018.

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

	Befattning	Född år	Nationalitet	Vald år	Oberoende större aktieägare	Styrelse- och kommittéarvoden, SEK <sup>2</sup>
Johan Nordström	Styrelseordförande, ordförande i ersättningskommittén	1966	Svensk	2012	nej	900 000
Åsa Bergman	Styrelseledamot, vd och koncernchef	1967	Svensk	2018	ja	–
Gunnel Duveblad	Styrelseledamot, ordförande i revisionskommittén	1955	Svensk	2008	nej	550 000
Elaine Grunewald	Styrelseledamot, ledamot i revisionskommittén	1967	Amerikansk / Svensk	2017	ja	490 000
Alf Göransson	Styrelseledamot	1957	Svensk	2018	ja	400 000
Johan Hjertonsson	Styrelseledamot, ledamot i ersättningskommittén	1968	Svensk	2015	nej	460 000
Eva Lindqvist	Styrelseledamot, ledamot i ersättningskommittén	1958	Svensk	2013	ja	460 000
Christine Wolff	Styrelseledamot, ledamot i revisionskommittén	1960	Tysk	2016	ja	490 000
Görgen Edenhagen	Arbetstagarsuppleant	1964	Svensk	2011	–	–
Maria Ekh	Arbetstagarledamot	1974	Svensk	2016	–	–
Anna Leonsson	Arbetstagarledamot	1971	Svensk	2005	–	–
Tom Ahasverussen	Arbetstagarsuppleant med närvarorätt	1984	Dansk	2016	–	–
Amanda Carlberg	Arbetstagarsuppleant	1965	Svensk	2017	–	–
Peter Rothstein	Arbetstagarsuppleant	1959	Svensk	2017	–	–

1) För perioden från årsstämman 2018 till och med årsstämman 2019.

2) Arvoden för arbete i styrelsen samt revisions- och ersättningskommittén i enlighet med beslut på årsstämman 2018. Arvodena avser ersättning utbetalad under perioden från årsstämman 2018 till och med årsstämman 2019. För arvoden som kostnadsförts under år 2018, se not 6 på sidan 67.

### 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 2018. 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 2018.

#### Revisionskommittén

Det konstituerande styrelsemötet tillsätter revisionskommittén. Ledamöter i revisionskommittén är Gunnel Duveblad (ordförande), Christine Wolff och Elaine Grunewald. 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 2018 sammanträdde revisionskommittén fem 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 2018/2019 har satts till 3 750 000 SEK, varav styrelsearvode till ordförande utgör 800 000 SEK, samt till de av stämman sex valda ledamöter som inte är anställda i koncernen 400 000 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 100 000 SEK och till övriga ledamöter i ersättningskommittén utgår ett arvode om 60 000 SEK vardera. Ordförande i revisionskommittén erhåller ett arvode om 150 000 SEK och till övriga ledamöter i revisionskommittén utgår ett arvode om 90 000 SEK vardera.

#### Ersättning till ledande befattningshavare

Principer för lön och annan ersättning till ledande befattningshavare enligt beslut på årsstämman 2018 återfinns i not 6 på sidorna 66–67.

### 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 2018 till Swecos revisor till och med årsstämman 2019. Auktoriserade revisorn Michael Bengtsson utsågs av revisionsbyrån till huvudansvarig revisor per räkenskapsåret 2018. Under räkenskapsåret 2018 uppgick revisionsarvodet till sammanlagt 11 MSEK (10) och arvodet för andra uppdrag till sammanlagt 2 MSEK (1). Andra uppdrag 2018 är huvudsakligen relaterade till interna projekt inom IT-relaterade risker. Storleken av arvoden till samtliga anlitade revisionsbolag framgår av not 4 på sidan 66.

### 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.

Under 2018 bestod koncernens ledningsgrupp av vd och koncernchefen, finansdirektören, de sju affärsområdescheferna, chefsjuristen, HR-direktören och kommunikationsdirektören.

För ytterligare information om ledningsgruppen, se sidorna 106–107.

### AFFÄRSOMRÅDEN

Per januari 2019 är Sweco-koncernens affärsverksamhet organiserad i åtta geografiska affärsområden: Sweco Sverige, Sweco Norge, Sweco Finland, Sweco Danmark, Sweco Nederländerna, Sweco Belgien, Sweco Storbritannien och Sweco Tyskland & Centraleuropa. Varje affärsområde leds av en affärsområdeschef och en finanschef.

Affärsområdesledningsgruppen sammanträder minst tre 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 affärsområden 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 firmateckningspolicy 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 gällande ekonomisk information, kommunikation, IT-säkerhet, CSR, krishantering, skydd av personuppgifter, HR samt kvalitet och miljö. Dessa policyer bildar grund för god intern kontroll.

Sweco har en attest- och firmateckningspolicy 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 skattning av företagets 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 en kommunikationspolicy 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 ansvarig för internrevisionen, samt en grupp kvalificerade interna affärsrevisorer. De interna affärsrevisorererna 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 2018, 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 102–103.

## 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 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 2018 till 23,8 miljarder SEK. Aktiekapitalet uppgick till sammanlagt 121,1 MSEK, fördelat på 10 431 991 A-aktier och

110 651 828 B-aktier, motsvarande 21 497 173,8 röster i bolaget. Inga C-aktier är emitterade. A- och B-aktierna är noterade. 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 för aktieägare att omvandla aktier av serie A till serie B. Under räkenskapsåret 2018 omvandlades 88 903 A-aktier till B-aktier i enlighet med föreskrifterna i bolagets bolagsordning. 500 000 C-aktier löstes in. Per årsskiftet 2018/2019 hade Sweco 4 013 877 egna aktier, varav samtliga är B-aktier. Sweco äger inte rätt att rösta för dessa egna aktier.

Vid utgången av år 2018 hade Sweco AB 16 832 aktieägare. De största aktieägarna är familjen Nordström (med 13,9 procent av aktiekapitalet och 33,4 procent av rösterna), Investment AB Latour (med 26,9 procent av aktiekapitalet och 20,9 av rösterna) samt Stiftelsen J. Gust. Richerts minne (med 1,7 procent av aktiekapitalet och 9,3 procent av rösterna). Utländska investerare ägde 22,1 procent av aktiekapitalet och 12,6 procent av rösterna. Sammantaget kontrollerar de tio största aktieägarna motsvarande 66,4 procent av aktiekapitalet och 77,1 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 företräddaren för den röstmässigt största aktieägaren också är ordförande i valberedningen.