

Sweco är Europas ledande experter på att planera och utforma framtidens samhällen och städer. 2016 var det bästa resultatet hittills. Samtidigt som vi har integrerat vårt största förvärv hittills.

Varmt välkomna till årets stämma!

\*\*\*

Under 2016 handlade nyhetsrapporteringen väldigt mycket om utmaningar för Europa.

Det talas om politisk splittring och stora samhällsprövningar. Den säkerhetspolitiska spänningen har ökat. En eventuell Brexit skapar oklarhet i EU.

I helgen ägde första omgången i det franska presidentvalet rum.

Och det är en ny president i USA. Ingen vet ännu vad det kommer att innebära. För Europa. Eller för frihandeln. Eller för hållbarhetsarbetet och annat globalt samarbete.

EU:s framtid diskuteras. Många ifrågasätter Europas framtid.

\*\*\*

Då är viktigt att inte tappa perspektiven. Den politiska och ekonomiska utvecklingen kan skifta över tid. Men grunden i de europeiska samhällena är stabil och välfungerande. Europa har en unik kraft och potential.

Europa är världens största och mest moderna ekonomi. Näringslivet är innovativt, utåtblickande och hållbart. Marknaderna är stabila och starka.

Här finns en stark tradition av handel, och här råder långtgående frihandel.

Rättssamhällena är fast förankrade. Korruptionen är liten. Byråkratin är trots allt hanterlig.

Här finns etablerade och världsledande institutioner – inom administrationen, i akademien och i frivilligsamhället.

Här finns flera av världens bästa sjukhus och forskningsinrättningar. Trygghetssystemen är sofistikerade. Många skolor och universitet är inte bara bland de äldsta, utan också de mest erkända i världen. Infrastrukturen är i absolut framkant. Kontinenten genomborras av höghastighetsjärnvägar, motorvägar och bredbandskorridorer. De passerar landskap som fylls av naturskyddsområden och vindkraftsparker, jordbruksområden och köpcentra. Infrastrukturen knyter ihop medeltidsbyar och forskningsbyar, förstäder och storstäder.

Mellan och i dessa städer rör sig ungefär 750 miljoner européer.

Och många fler från resten av världen skulle också gärna vilja vara här.

I Europa pågår en förändring av städer och samhällen som är större än dagspolitiken. Behoven av nya bostäder, arbetsplatser, samhällsinrättningar och transportsystem ökar. Önskemålen blir alltmer komplexa. Invånarna ställer allt högre krav. Städer och samhällen förväntas ge livskvalitet och komfort. De förväntas dessutom vara hållbara och effektiva.

Den här utvecklingen kommer inte att brytas. Och mitt i den står Sweco. Vi är inte bara med i utvecklingen. Vi är med och driver den. Det är ju vi som planerar och utformar dessa städer och samhällen. Det är här vi tillhör de främsta experterna.

Det blir dessutom allt tydligare att det finns ett ökat behov av aktörer som Sweco, som baserat på kunskap och fakta presenterar lösningar som möjliggör de förändringar som samhällena står inför. I en roll som europeisk ledare öppnar sig därför ännu fler möjligheter.

Kort sagt: Europa är just den plats där Sweco ska vara och verka.

\*\*\*

Det här är inga nya tankar i Sweco. De har varit grundläggande i Swecos tillväxtambitioner. Dom av er som var med på förra årets stämma kanske minns.

Jag gav då en inblick i hur vi resonerat när vi valde att gå utanför Norden.

Låt mig bara kort repetera. Det är viktigt för att förstå hur vi ser på resan framåt.

För det första: Europa är utvecklat, starkt och stabilt. Den pågående urbaniseringen driver en utveckling av de europeiska städernas infrastruktur och byggande. Det ger oss fantastiska möjligheter.

För det andra: I Europa kan vi vara ledande på varje lokal marknad. Flera av de nordeuropeiska marknaderna är fortfarande mycket fragmenterade. Det gör att vi än en gång kan ta samma aktiva roll i en marknadskonsolidering som vi tidigare gjort i Norden.

Och för det tredje: I Europa kan vi vara den mest kundnära och engagerade experten. Sådant uppskattar våra kunder allra mest.

De europeiska städerna är unika med sina egna förutsättningar.

Städerna är äldre.

Den grundläggande stadsmiljön finns redan på plats.

Här finns också kulturarv, kompetens och investeringar som påverkar hela världen. Det kräver speciell hänsyn. Det styr möjligheterna att utforma nytt.

Därför är vår position extra gynnsam.

För att utforma attraktiva livsmiljöer för framtiden krävs att man har närvaro, vet vad som fungerar här och förstår det europeiska perspektivet.

Sweco har alltså valt väg. Vi växer i vårt närområde. Vår modell fungerar bäst i norra Europa. Och vi är här med ett långsiktigt perspektiv.

\*\*\*

Vår verksamhet står mitt i många av de förändringar som nu präglar våra samhällen. Swecos möjligheter gäller inte bara den tydliga och starka urbaniseringen i Europa. Flera

ytterligare makrotrender har sådan fart att de kommer att fortgå med oförändrad kraft. Under lång tid framöver. Alldeles oavsett politiskt ledarskap och världskonjunktrens svängningar.

Klimatförändringarna till exempel. De driver fram en klimatsäkring av våra samhällen. Teknik och konsumtion omprövas. Människor efterfrågar frisk luft, rent vatten och en levande natur.

Av det följer en omställning av våra energisystem, effektivisering av infrastrukturen, byggnationer av kustnära översvämningsskydd. I det här arbetet hjälper Sweco till att finna nya och smartare lösningar.

Ett annat exempel är våra kunders ökade fokus på kärnverksamheterna. Här omformas nu både det privata näringslivet och offentlig sektor.

Kunderna i det privata näringslivet har fått konkurrens från aktörer i andra delar av världen. På en sådan global marknad tvingas företagen att fokusera. Det som inte är kärnverksamhet får man hjälp med av experter. Det gynnar Sweco.

På liknande sätt lever offentlig sektor i en verklighet med knappare resurser och större krav. En kommun kanske investerar i en skola vart tionde år. Vi planerar och utformar skolor hela tiden. Det blir effektivare att låta oss göra det.

\*\*\*

Att vi är på rätt väg framåt har nu alltså bevisats två år i rad. Två rekordår på varandra.

Under 2016 ökade nettoomsättningen. Omsättningen blev 16,5 miljarder kronor. Det är till stor del drivet av förvärvad tillväxt. Men vi växte även organiskt. Rörelseresultatet är nästan en och en halv miljard kronor. Vi har förstärkt balansräkning året efter att vi genomförde vårt största förvärv hittills.

Sett över hela kartan är marknaden för Swecos tjänster god.

Den svenska marknaden är fortsatt stark.

Den norska marknaden har stabiliserats. Men den norska ekonomin genomgår en omställning till följd av ett lägre oljepris. Efterfrågan är ojämnt fördelad.

I Danmark utvecklas marknaden överlag positivt, särskilt i de större städerna.

Marknaderna i Västeuropa och Centraleuropa är generellt goda.

Folkomröstningsresultatet i Storbritannien skapar oklarhet, men vi kan inte se någon effekt i Swecos uppdrag.

Den nederländska marknaden har varit utmanande under flera år. Det finns dock tecken på att den börjar stabiliseras.

Den finska ekonomin har i praktiken haft nolltillväxt sedan 2011. Trots det växte Sweco organiskt med 10 procent under 2016. Och vi ser positiva signaler från byggmarknaden.

Till nästa års stämma kanske ni kommer att ta er hit via Citybanan. Den invigs här i Stockholm senare i år. Det är en sex kilometer lång järnvägstunnel med två nya stationer. Spårkapaciteten fördubblas genom Stockholm,

vilket bidrar till en bättre tågtrafik i hela Sverige. Det här är ett av flera exempel på stora samhällsprojekt där Sweco nyligen har medverkat.

Två andra spännande exempel:

Sweco fick under 2016 uppdraget att projektleda och detaljprojektera en etapp bygget av en ny tunnelbanelinje i Paris. Det är den för tillfället största tunnelbaneinvesteringen i Europa.

Och i slutet av året fick Sweco uppdraget att förbättra översvämningsskydden i de polska storstäderna Wrocław och Szczecin.

Återigen: Städer och samhällen utvecklas. Sweco är där och driver utvecklingen.

\*\*\*

Jag är stolt över att den största integrationen hittills för Sweco nu är i stort sett genomförd. Integrationen av Grontmij har väsentligt bidragit till det fina resultatet.

Grontmij-förvärvet kan sammanfattas i tre ord: Högre. Lägre. Snabbare. De årliga synergierna har visat sig 20 procent högre än vi räknade med. Totalkostnaden för integrationen har visat sig 11 procent lägre. Och de förväntade synergierna kommer att nås redan efter två år, alltså dubbelt så snabbt som beräknat.

Vi har sammanfört 6 000 nya kolleger. Och alla marknader verkar nu under Swecos varumärke.

När integrationen nu har genomförts framgångsrikt, kan vi fokusera på att få ännu större utväxling på våra nya kärnmarknader.

Under 2016 fortsatte vi att göra förvärv.

I mars förvärvade vi Ludes. Ludes är ett tyskt arkitekt- och projekteringsföretag med drygt 100 medarbetare. Det har en stark position i sjukvårdssektorn. Genom förvärvet etablerade vi oss på den tyska arkitekturmarknaden.

I oktober förvärvade vi Jo. Franzke, ytterligare ett tyskt arkitektföretag med knappt 50 medarbetare.

Båda förvärv är i linje med strategin att genom tilläggsförvärv stärka positionen i Tyskland och norra Europa.

I februari i år förvärvade vi Karves. Det är en liten finsk koncern specialiserad på experttjänster för renoveringar, på energieffektivisering och på livscykeljänster för bostadsbolag. Förvärvet stärker erbjudandet och närvaron på den finska marknaden.

Förmågan att växa genom förvärv har tagit Sweco till ledande positioner i först Sverige. Sedan i Norden. Därifrån ut i Europa. Sweco ska på sikt ha en ledande position på alla våra marknader. Det med en strategi som är fokuserad på serviceerbjudandet och balanserar organisk tillväxt med förvärv.

\*\*\*

Jag är stolt över Swecos kundnära och engagerade medarbetare. Deras kompetens, engagemang och kundrelationer gör all skillnad.

Varje grupp och varje enskild konsult påverkar slutresultatet på ett tydligt sätt.

Genom att använda tid och resurser klokt kan Sweco både öka värdet för kunderna och skapa ökad lönsamhet i företaget. Debiteringsgraden visar hur effektivt Sweco använder sina resurser. Den är också en viktig parameter för att löpande utvärdera hur efterfrågade våra tjänster är på marknaden. En hög debiteringsgrad är ett resultat av att vara en efterfrågad konsult.

Vi mäter regelbundet hur medarbetarna trivs på jobbet. Under 2016 svarade 80 procent av medarbetarna att de är motiverade. Det är så klart extra viktigt för ett konsultföretag. Det vi säljer är ju inte bara medarbetarnas expertis, utan också deras stora engagemang, erfarenhet och energi.

Medarbetarnas motivation syns i leveransen till våra kunder.

Efter varje avslutat uppdrag mäter vi hur kunden uppfattade oss och vår leverans. Under 2016 fick vi högsta betyg från mer än hälften av Swecos kunder.

Det här är i linje med vår verksamhetsmodell som handlar om kundfokus, intern effektivitet och de bästa medarbetarna genom decentraliserat ansvar.

Nöjda kunder är alltid en förutsättning för lönsam tillväxt.

Har vi nöjda kunder kan vi fortsätta växa och investera i bolagets och våra medarbetares utveckling. Vilket gör Sweco till ett starkt företag och en attraktiv arbetsgivare för de allra bästa.

Vilket i sin tur leder till ännu fler nöjda kunder.

\*\*\*

I år, 2017, är det faktiskt 20 år sedan Sweco bildades.

Tillståndet för 20-åringen är bra: Vi har en fungerande och framgångsrik strategi. Rekordresultat två år i rad. Kundnära och engagerade medarbetare. Nöjda kunder.

Det ena leder till det andra. Det är avgörande för oss. Och det är en drivkraft som får oss att prestera bättre.

För vi slår oss inte till ro.

Swecos vision är att bli Europas mest respekterade kunskapsföretag inom arkitektur, teknik och miljö.

Vi är på god väg dit. Våra upprepade rekordresultat, integrationen av Grontmij och de förvärv vi har genomfört under 2016 – allt pekar på samma sak: Att våra affärsmodeller, organisationsmodeller och tillväxtmodeller fungerar.

Att fortsätta utveckla verksamheten för våra kunder och oss själva bygger dock inte på någon mirakelstrategi. Goda resultat kommer av dagligt hårt arbete och ur vetskapen att varje kundmöte och varje projekt räknas.



Jag har sagt det förut och jag säger det igen: Sweco är i framtidsbranschen. Vi är inte bara experter på framtidens samhällen och städer. Vi bedriver även en verksamhet med framtiden för sig.

Jag vill varmt och innerligt tacka alla aktieägare för det engagemang och förtroende ni visar i företaget. För att ni delar övertygelsen om Swecos framtidsutsikter.