

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, Swecos bolagsordning, Regelverk för emittenter Nasdaq Stockholms Nordic Main Market Rulebook for Issuers of Shares, Svensk kod för bolagsstyrning (tillgänglig på Kollegiet för svensk bolagsstyrnings webbplats, www.bolagsstyrning.se), andra tillämpliga lagar och regler samt egna policyer, rutiner och riktlinjer (Swecos compliance policyer finns tillgängliga på bolagets webbplats www.swecogroup.com under Business partner portal). Swecos 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 och koncernchefen i enlighet med den svenska aktiebolagslagen och företags bolagsordning. Denna bolagsstyrningsrapport har upprättats enligt Svensk kod för bolagsstyrning och årsredovisningslagen samt har granskats av bolagets revisorer.

AFFÄRSMODELL OCH UPDRAGSHANTERING

Sweco verkar under en operativ modell som betonar ett stort kundfokus, anställer den bästa talangen i branschen, främjar intern effektivitet och upprätthåller en decentraliserad organisation. I denna struktur utgör team av konsulter de grundläggande byggstenarna i verksamheten. Varje enskild konsult har i uppdrag att genomföra affärer, vilket främjar en stark entreprenörsanda genom hela koncernen. Swecos kundlöfte är att vara den mest kundnära och engagerade partnern, erkänd för vår expertis.

Swecos arbete sker i projektform. Organisationen för ett uppdrag varierar beroende på uppdragets storlek, belägenhet och komplexitet. Varje uppdrag leds av en ansvarig projektledare, vars dagliga arbete stöds av ett certifierat ledningssystem. Verksamheterna i Sverige, Norge, Finland, Danmark, Nederländerna, Belgien, Storbritannien, och Tyskland, samt Estland och Litauen är certifierade enligt ISO 9001 (kvalitetsledning), ISO 14001 (miljö) och ISO 45001 (arbetsmiljö).

Dessa certifieringar visar på Swecos engagemang för kvalitetsledning, miljöprestanda och tillhandahållandet av en säker och hälsosam arbetsmiljö för bolagets anställda och intressenter. De hjälper till att säkerställa att Swecos tjänster konsekvent uppfyller kundernas krav, ständigt förbättrar bolagets verksamheter och att bolaget efterlever lagar och regler.

Alla Sweco-länder med ISO-certifiering genomgår årliga externa revisioner som utförs av ett certifierat organ, samt interna revisioner, i enlighet med Swecos revisionsprogram. Samtidigt finns löpande intern övervakning av systemet.

För att ytterligare kontrollera Swecos riskexponering, upprätthålla en hög nivå av informationssäkerhet och anpassa bolaget till förväntningarna från kunder, samhället och medarbetare har Sweco påbörjat certifieringsprocessen för ISO 27001 inom informationssäkerhet. För närvarande är Nederländerna, Belgien, Norge, och Sweco IT certifierade enligt ISO 27001. Storbritannien & Irland och Finland certifierades formellt i slutet av 2025, medan andra länder förbereder sig för denna certifiering.

En Sweco-konsult har ansvar för att leverera kundspecifika lösningar som är kunskapsrika, av hög kvalitet och fördelaktiga för kundens affärer. Ledningssystemet innefattar policyer, processer, rutiner, riktlinjer, samt stödjande system och verktyg med fokus på uppdragsresultat. Systemet finns alltid tillgängligt för Swecos konsulter. Sweco arbetar ständigt med förbättringsåtgärder för att utveckla arbetsmetoder, främja hållbarhet och stödja sina medarbetare. Genom strategisk kompetensutveckling tillgodoses konsulternas behov av kontinuerlig utbildning. Den kunskap och erfarenhet som Sweco tillgodogör sig i kundprojekten tillvaratas och utvecklas för framtida bruk.

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 avstämnings-

dagen 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 kvalificerad närvaro för att uppnå beslutsförhet 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 2025

Årsstämman 2025 hölls den 29 april 2025 i Stockholm och 489 aktieägare närvarade, vilka företrädde 85,96 procent av rösterna och 79,77 procent av aktiekapitalet. Årsstämman valde Johan Nordström till stämмоordförande.

De resultat- och balansräkningar som framlades antogs av stämman, och styrelsen samt vd beviljades ansvarsfrihet för uppfyllandet av sina uppdrag under räkenskapsåret 2024. Årsstämman beslutade om ordinarie utdelning om 3,30 SEK per aktie.

Årsstämman beslutade om val av styrelseledamöter, ordförande och revisor, samt beslöt om arvoden för styrelseledamöterna, ledamöterna i revisionskommittén och ersättningskommittén samt revisorn i enlighet med valberedningens förslag.

Årsstämman beslöt, i enlighet med styrelsens förslag, att införa Aktiebonusprogram 2025 på samma villkor som i huvudsak gällde enligt Aktiebonusprogram 2024. Beslutet innefattade beslut att införa Aktiebonusprogram 2025 som sådant och att överlåta egna B-aktier till deltagarna i programmet.

Aktiebonusprogrammet omfattar upp till 2 000 000 B-aktier i Sweco, varav högst 1 500 000 för tilldelning till deltagarna och högst 500 000 för att täcka kostnaderna för sociala avgifter. Årsstämman beslutade om vederlagsfri tilldelning av högst 1 500 000 egna B-aktier till deltagarna i Aktiebonusprogram 2025 under första halvåret 2026. Det antal aktier som var och en av de anställda ska erhålla motsvarar den intjänade bonusen för räkenskapsåret 2025 dividerat med en basaktiekurs, motsvarande den genomsnittliga volymvägda betalkursen för B-aktien under perioden 10–21 mars 2025, minskad med ett belopp motsvarande på årsstämman beslutad utdelning per aktie för 2024. 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 EBITA per anställd. Tilldelning till de anställda av aktier – som förutsätter att anställning består – kommer att ske vederlagsfritt under första halvåret 2026.

Årsstämman antog ett långsiktigt aktiesparprogram (Aktiesparprogram 2025) för Sweco-koncernens ledande befattningshavare. Beslutet innefattade beslut att införa Aktiesparprogrammet 2025 som sådant och att överlåta egna B-aktier till deltagarna i programmet. Programmet omfattar högst 280 553 B-aktier i Sweco, varav högst 236 658 för tilldelning till deltagare och högst 43 895 för säkring av sociala avgifter. Årsstämman beslutade om vederlagsfri tilldelning av högst 236 658 egna B-aktier till deltagarna i Aktiesparprogram 2025 under den tid de är berättigade att erhålla Matchnings- och Prestationsaktier.

Årsstämman bemyndigade styrelsen att besluta om förvärv av egna aktier i syfte att kunna använda aktierna för att (i) ge styrelsen ett instrument till att anpassa och förbättra Swecos kapitalstruktur och därigenom skapa ytterligare värde för aktieägarna, (ii) på ett tidseffektivt sätt utgöra betalning i samband med förvärv av bolag och verksamheter, eller genomföra eventuella uppskjutna betalningar relaterade till sådana förvärv, eller för att finansiera sådana förvärv eller uppskjutna betalningar, (iii) överlåtas till deltagare i Swecos incitamentsprogram (aktiesparprogram och aktiebonusprogram) enligt särskilda stämmobeslut om sådana överlåtelser, samt (iv) säkra betalning av kostnader, i huvudsak sociala avgifter, för Swecos

incitamentsprogram (aktiesparprogram och aktiebonusprogram). Årsstämman bemyndigade även styrelsen att besluta om överlåtelse av egna aktier i syfte att kunna använda aktierna för syftena (ii) och (iv) ovan. Bemyndigandena kan utnyttjas vid ett eller flera tillfällen fram till nästa årsstämma. Högst så många aktier får förvärfas att Swecos innehav vid var tid inte överstiger tio (10) procent av samtliga aktier i bolaget. Avseende förvärv av egna aktier med anledning av Swecos incitamentsprogram kan sammanlagt högst 2 000 000 egna aktier av serie B förvärfas inom ramen för Aktiebonusprogram 2025 och sammanlagt högst 280 553 egna aktier av serie B förvärfas inom ramen för Aktiesparprogram 2025 (för leverans till deltagare och för att täcka kostnader, i huvudsak sociala avgifter). Avseende överlåtelse av egna aktier med anledning av Swecos incitamentsprogram för att täcka kostnader, i huvudsak sociala avgifter, kan högst 500 000 egna aktier av serie B överlåtas inom ramen för Aktiebonusprogram 2025, högst 500 000 egna aktier av serie B överlåtas inom ramen för Aktiebonusprogram 2024 samt högst 45 996 egna aktier av serie B överlåtas inom ramen för Aktiesparprogrammet 2022.

På det konstituerande styrelsemötet beslöt styrelsen i enlighet med de bemyndiganden som årsstämman givit (vad avser återköpet av aktier: upp till 32 900 000 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 stämmodförande, styrelseledamöter, styrelseordförande, styrelsearvode (med uppdelning mellan ordförande och övriga ledamöter och eventuell ersättning för kommittéarbete) samt val och arvodering av revisor.

Valberedningen har under 2025 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.

De aktuella instruktionerna för valberedningen klargör att styrelsens ordförande ska sammankalla en valberedning bestående av tre till fyra ledamöter; en ledamot utsedd av var och en av Sweco AB:s tre största aktieägare samt styrelsens ordförande, om denne inte redan är ledamot i egenskap av aktieägarrepresentant. Ledamöternas namn samt namnen på de aktieägare de företräder anslogs på Swecos webbplats den 14 oktober 2025 och var baserade på det kända röstetalet för de tre största ägarna per den sista arbetsdagen i augusti 2025.

Valberedningen sammanträdde vid sex tillfällen under år 2025. Valberedningen inför årsstämman 2026 är sammansatt av Eric Douglas, representant för Investment AB Latour; Birgitta Resvik, representant för Stiftelsen J. Gust. Richerts minne; samt styrelsens ordförande Johan Nordström, representerande Skirner AB. Valberedningens ordförande är Johan Nordström, vilket innebär en avvikelse från Svensk kod för bolagsstyrning eftersom Johan Nordström även är styrelsens ordförande. De huvudägare som, i enlighet med instruktionerna för valberedningen, är representerade anser det önskvärt att företräda- ren för den röstmässigt största aktieägaren också är ordförande i valberedningen.

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

STYRELSEN

Bolagets styrelse ansvarar för bolagets organisation och förvaltning av bolagets angelägenheter, inklusive finansiella och hållbarhetsrelaterade frågor och strategier. Styrelsen ska fortlöpande bedöma bolagets och koncernens ekonomiska situation och ska se till att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kontrolleras på ett tryggt sätt. Styrelsen ska också se till att dess arbete årligen utvärderas genom en systematisk och strukturerad process.

Styrelsen antar årligen och, i den utsträckning det är nödvändigt, uppdaterar styrelsens arbetsordning, styrelsekommitté instruktioner samt instruktion för vd gällande ansvarsfördelningen mellan styrelse

och vd. Arbetsordningen reglerar styrelsens åligganden, ansvarsfördelningen inom styrelsen, minsta antalet möten, årsagenda och huvudämne på respektive styrelsesammanträde samt anvisningar för föredragningslista och underlag för ärendes behandling.

Hållbarhet är en integrerad del av Swecos verksamheten och behandlas regelbundet på styrelsens dagordning genom bland annat granskningar av projekt och resultat samt uppföljning av mål, åtgärder och KPI:er inom olika hållbarhetsdimensioner, inklusive klimat och miljö, den egna arbetsstyrkan, affärsetik samt dataskydd och informationssäkerhet. Styrelsen granskar och godkänner årsredovisningen, inklusive hållbarhetsrapporten, årligen (se sidorna 44–113 för Swecos hållbarhetsrapport). Därtill är styrelsen ägare av Swecos Uppförandekod som reglerar bolagets ansvar i samhället. Uppförandekoden granskas årligen, tillsammans med bolagets övriga policyer, av styrelsen.

Styrelseordföranden leder styrelsens arbete och ansvarar för att säkerställa att styrelsen fullgör sina uppgifter på ett organiserat och effektivt sätt. 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.

Styrelsens sammansättning

Efter årsstämman 2025 är styrelsen sammansatt av åtta ordinarie ledamöter valda av årsstämman samt tre arbetstagarrepresentanter med tre fackligt utsedda arbetstagarrepresentanter. Till och med årsstämman 2025 bestod styrelsen av sju ordinarie ledamöter. De stämvalda 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 stämvalda styrelseledamöterna någon operativ roll inom bolaget. Sex av de stämvalda styrelseledamöterna är svenska medborgare, en är belgisk medborgare och en är tysk medborgare. Fyra stämvalda styrelseledamöter är kvinnor och fyra är män. Med undantag för vd och koncernchef Åsa Bergman är alla stämvalda styrelseledamöter obero-

ende i förhållande till Sweco. Med undantag för Johan Hjertonsson, Johan Nordström och Johan Wall, är de stämvalda styrelseledamöterna oberoende i förhållande till de större aktieägarna.

Årsstämman 2025 omvalde Johan Nordström till styrelsens ordförande. Övriga ordinarie ledamöter som omvaldes av årsstämman 2025 är Åsa Bergman, Alf Göransson, Johan Hjertonsson, Susanne Pahlén Åklundh och Johan Wall. Christine Wolff avböjde omval. Katrien Beuls och Constanze Hufenbecher valdes till nya styrelseledamöter av årsstämman. Arbetstagarledamöterna utgörs av Görgen Edenhagen, Maria Ekh och Anna Leonsson, med Patrick Sandoval, Simon Lindroth och Elisabet Åström som arbetstagarrepresentanter.

För mer information om styrelseledamöterna se sidorna 126–127.

Styrelsens arbete

Utöver det konstituerande styrelsemöte som hålls i anslutning till årsstämman ska styrelsen sammanträda minst sex gånger per år. Under 2025 sammanträdde styrelsen tio gånger. Styrelsemöten genomfördes både som fysiska och digitala sammankomster och samtliga handlingar skickades ut på förhand. I samband med styrelsemötet i september, som ägde rum i Frankfurt, Tyskland, deltog styrelsen i en guidad båttur på floden Main i de centrala delarna av staden. Under turen presenterades både pågående och avslutade byggnadsprojekt där Sweco Tyskland har varit involverat.

Utöver rapportering avseende utvecklingen av Swecos verksamhet och ekonomi, avsattes betydande tid under styrelsens sammanträden under år 2025 till organisk samt förvärvsdriven tillväxt, bolagets strategiska fokus, ledning och HR-frågor, hållbarhet, Uppförandekoden, 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 2025 framgår av följande tabell.

	Styrelsemöten	Revisionskommittén	Ersättningskommittén
Antal möten	10	6	5
Johan Nordström	10	–	5
Åsa Bergman	10	–	–
Katrien Beuls ²	7	–	3
Alf Göransson	10	6	–
Johan Hjertonsson	10	–	5
Constanze Hufenbecher ²	7	3	–
Susanne Pahlén Åklundh	10	–	5
Johan Wall	10	6	–
Christine Wolff ¹	3	3	–
Görgen Edenhagen	9	–	–
Maria Ekh	10	–	–
Anna Leonsson	10	–	–
Patrick Sandoval	9	–	–
Simon Lindroth	–	–	–
Elisabeth Åström	1	–	–

1) Avgick som styrelseledamot i april 2025.

2) Tillträdde som styrelseledamot i april 2025.

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 2025. Resultatet av utvärderingen diskuteras 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 sammansättning och arvoden¹

	Befattning	Född år	Medborgarskap	Vald år	Oberoende större aktieägare	Styrelse- och kommittéarvoden, SEK ²
Johan Nordström	Styrelseordförande, ordförande i ersättningskommittén	1966	Svensk	2012	nej	1 650 000
Åsa Bergman	Styrelseledamot, vd och koncernchef	1967	Svensk	2018	ja	–
Katrien Beuls ³	Styrelseledamot, ledamot i ersättningskommittén	1968	Belgisk, Dansk	2025	ja	860 000
Alf Göransson	Styrelseledamot, ordförande i revisionskommittén	1957	Svensk	2018	ja	990 000
Johan Hjertonsson	Styrelseledamot, ledamot i ersättningskommittén	1968	Svensk	2015	nej	860 000
Constanze Hufenbecher ³	Styrelseledamot, ledamot i revisionskommittén	1970	Tysk	2025	ja	890 000
Susanne Pahlén Åklundh	Styrelseledamot, ledamot i ersättningskommittén	1960	Svensk	2022	ja	860 000
Johan Wall	Styrelseledamot, ledamot i revisionskommittén	1964	Svensk	2022	nej	890 000
Görgen Edenhagen	Arbetsstagarrepresentant	1964	Svensk	2011	–	–
Maria Ekh	Arbetsstagarrepresentant	1974	Svensk	2016	–	–
Anna Leonsson	Arbetsstagarrepresentant	1971	Svensk	2005	–	–
Patrick Sandoval	Arbetsstagarrepresentant med närvarorätt	1978	Svensk	2021	–	–
Simon Lindroth	Arbetsstagarrepresentant	1979	Svensk	2024	–	–
Elisabeth Åström	Arbetsstagarrepresentant	1975	Svensk	2024	–	–

1) För perioden från årsstämman 2025 till och med årsstämman 2026.

2) Arvoden för arbete i styrelsen samt revisions- och ersättningskommittén i enlighet med beslut på årsstämman 2025. Arvodena avser ersättning utbetalad under perioden från årsstämman 2025 till och med årsstämman 2026. För arvoden som kostnadsförts under år 2025, se not 5 på sidan 148.

3) Tillträdde som styrelseledamot i april 2025.

STYRELSENS KOMMITTÉER

Ersättningskommittén

Det konstituerande styrelsesammanträdet tillsätter ersättningskommittén. Ledamöter i kommittén är Johan Nordström (ordförande), Johan Hjertonsson, Susanne Pahlén Åklundh och Katrien Beuls. Ersättningskommittén har bland annat till uppgift att bereda förslag till riktlinjer för ersättning, 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 2025.

Revisionskommittén

Det konstituerande styrelsemötet tillsätter revisionskommittén. Ledamöter i revisionskommittén är Alf Göransson (ordförande), Johan Wall och Constanze Hufenbecher. Revisionskommittén har bland annat till uppgift att svara för beredning av styrelsens arbete med att kvalitetssäkra bolagets finansiella rapportering och hållbarhetsrapportering, utöva tillsyn över den interna revisionsfunktionen och rapporteringen, fortlöpande träffa bolagets revisorer, biträda sty-

relsen vid upprättande av rapport om intern kontroll och riskhantering, övervaka status avseende regelefterlevnad och rapporterade incidenter, följa upp väsentliga tvister och skadeärenden, och granska årsredovisningen, inklusive hållbarhetsrapporten, fastställa riktlinjer för vilka andra tjänster än revision som bolaget får upphandla av bolagets revisorer samt utvärdera revisionsinsatsen. Revisionskommittén ska sammanträda minst fyra gånger per år. Under år 2025 sammanträdde revisionskommittén sex gånger, varav ett per capsulam beslut, och samtliga handlingar skickades ut på förhand. Huvudansvarig revisor var närvarande på fyra av sex möten.

ERSÄTTNINGAR TILL STYRELSEN OCH LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Ersättning till styrelsen

Styrelsens arvode beslutas av årsstämman. Arvodet till styrelsen under 2025/26 sattes till 6 000 000 SEK, varav styrelsearvode till ordförande utgör 1 500 000 SEK, samt till de av stämman sex valda ledamöter som inte är anställda i koncernen 750 000 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 ytterligare arvode om 150 000 SEK och till övriga ledamöter i ersättningskommittén utgår ett ytterligare arvode om 110 000 SEK vardera. Ordförande i revisionskommittén erhåller ett ytterligare arvode om 240 000 SEK och till övriga ledamöter i revisionskommittén utgår ett ytterligare arvode om 140 000 SEK vardera.

Ersättning till ledande befattningshavare

Riktlinjer för lön och annan ersättning till ledande befattningshavare enligt beslut på årsstämman 2025 återfinns i not 5 på sidorna 147–148.

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 Ernst & Young AB valdes av årsstämman 2025 till Swecos revisor till och med årsstämman 2026. Auktoriserade revisorn Jonas Svensson utsågs av revisionsbyrån till huvudansvarig revisor för räkenskapsåret 2025. Under räkenskapsåret 2025 uppgick revisions-

arvodet till sammanlagt 23 MSEK (19) och arvodet för andra uppdrag till sammanlagt 3 MSEK (2). Andra uppdrag 2025 är huvudsakligen relaterade till förberedelser och stöd avseende hållbarhetsinformation i samband med bolagets arbete med implementeringen av EU-direktivet om företagens hållbarhetsrapportering. Storleken av arvoden till samtliga anlitade revisionsbolag framgår av not 4 på sidan 146.

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. Vd och koncernchef har det övergripande ansvaret att säkerställa att Sweco kan leverera på koncernens strategi och är ytterst ansvarig för Swecos Uppförandekod och andra koncerngemensamma policyer samt införande av dessa.

Under 2025 bestod koncernens ledningsgrupp av vd och koncernchefen, finansdirektören, de åtta affärsområdescheferna, chefsjuristen, HR-direktören, kommunikationsdirektören och direktören för strategi. Samtliga medlemmar i koncernledningen ansvarar för styrning och genomförande av bolagets strategi, mål och åtgärder samt för hanteringen av konsekvenser, risker och möjligheter för koncernen och inom sina respektive ansvarsområden. För ytterligare information om ledningsgruppen, se sidorna 128–129.

För ytterligare information om hållbarhet på Sweco, se sidorna 44–113 för Swecos hållbarhetsrapport.

KONCERN OCH AFFÄRSOMRÅDEN

Sweco-koncernens affärsverksamhet är 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.

Affärsområdesstyrelsemöten för respektive affärsområde hålls minst tre gånger per år, utöver månadsvisa rapporteringsmöten samt löpande kontakter. På styrelsemötena deltar Swecos vd och koncernchef, finansdirektör och chefsjurist med respektive affärsområdes-

chef och finanschefen. För samtliga affärsområden gäller Sweco-koncernens regler för ansvarsfördelning mellan affärsområdets styrelse och dess affärsområdeschef. Varje affärsområde består av en eller flera divisioner uppdelade efter kompetens. Varje division kan i sin tur ha en indelning efter region, avdelning eller grupp, beroende på antalet anställda.

MEDARBETARE OCH LEDARSKAP

Sweco har en kundnära organisation som kännetecknas av en omfattande decentralisering, där varje enhet har stor självständighet. Koncernens affärsmodell bygger på att den drivande kraften ska komma från att alla medarbetare aktivt deltar i arbetet med kunderna. Med Swecos policyer och riktlinjer som ramverk har chefer på alla nivåer ett klart definierat ansvar och befogenheter att fatta egna beslut samt utveckla sina verksamheter utifrån kundernas behov.

Swecos storlek och internationella närvaro ställer höga krav på ledarskap. Engagerade medarbetare som erbjuds kontinuerlig utveckling är avgörande för Swecos tillväxt. All medarbetarutveckling ska fokusera på prestation, kundförståelse och kunskapsutbyte. I detta arbete används det årliga utvecklingssamtalet, Sweco Talk, som ett stöd.

Swecos framgång bygger på skickliga ledare över hela organisationen. För att säkerställa kontinuerlig utveckling av ledarskapet investerar Sweco i ledarskapsutveckling. Swecos ledare hjälper kunderna att nå framgång, skapa goda affärer och möjliggöra för medarbetare att utvecklas. För att säkerställa en god ledarförsörjning finns en koncernövergripande process för successionsplanering, där affärsområdena årligen planerar för framtiden.

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 och 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 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 dem som gäller för styrelsen för Sweco AB. Sweco har vidare policyer gällande ekonomi, regelefterlevnad, kommunikation, informationssäkerhet, krishantering, skydd av personuppgifter, HR samt kvalitet och miljö. Dessa policyer bildar grund för god intern kontroll.

Swecos attest- och firmateckningspolicy reglerar tydligt 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.

Revisionskommittén övervakar policyer och rutiner för ekonomirapportering, hållbarhetsrapportering samt rapportering till styrelsen för att säkerställa att interna kontrollaktiviteter kopplade till dessa områden fungerar på lämpligt sätt. Den interna kontrollen revideras årligen. 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 är ytterst ansvariga 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. Denna riskidentifikation syftar till att identifiera de mest väsentliga riskerna som koncernen exponeras för, sannolikheten för att dessa inträffar och den potentiella påverkan 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 dagordningen vid affärsområdesledningsmöten.

Uppföljning

Varje affärsområde har en finansdirektör som ansvarar för att säkerställa efterlevnaden av policyer och rutiner avseende den finansiella rapporteringen. Affärsområdets finansdirektör ansvarar också för riktigheten och fullständigheten i rapporterad finansiell information. Ett ramverk för intern kontroll är infört och är validerat för att följa upp effektiviteten av väsentlig intern kontroll gällande bolagets finansiella rapportering såväl som övriga nyckelområden.

Koncernens ledningssystem innehåller en rad funktioner för ekonomisk styrning, kontroll och uppföljning. Rapportssystem för uppföljning av projekt finns där projektledare löpande granskar sina projekt och följer månadsresultat och nyckeltal. Detta kan även granskas på grupp-, region-, divisions- och affärsområdesnivå. Relevanta nyckeltal för verksamheten kan följas upp veckovis på samtliga nivåer. Varje månad sker en konsolidering av hela koncernen, där utfall följs upp mot budgetar och interna prognoser.

För den externa kommunikationen finns en informationspolicy som anger ansvarsfördelning och regler för kommunikation med externa parter.

Uppförandekod och regelverk

Swecos Uppförandekod beskriver Swecos och de anställdas grundläggande syn på ett ansvarsfullt agerande hos såväl Sweco som hos Swecos affärspartners. Uppförandekoden utgör Swecos kvalitets-, miljö- och arbetsmiljöpolicy samt policy för mänskliga rättigheter och definierar vårt samhällsansvar. Koden omfattar områdena affärsetik, medarbetarutveckling, mänskliga rättigheter, jämställdhet och mångfald samt hälsa och säkerhet på arbetsplatsen. Därtill har Sweco ett Business Partner Program som verkar för att befintliga och blivande affärspartners följer Swecos krav på etiskt agerande. I Programmet ingår bland annat en särskild uppförandekod för leverantörer och affärspartners som dessa har att skriva under. Sweco har även koncerngemensamma policyer som innehåller mer detaljerade beskrivningar om hur Swecos medarbetare ska förhålla sig till bland annat

affärsetik, dataskydd, informationssäkerhet och kommunikation. För att motverka korruption har Sweco även koncerngemensamma policyer om antikorruption, gåvor, representation och sponsring. Lokala föreskrifter anger ansvarsområdena mer ingående.

Sweco följer gällande lagar, förordningar och föreskrifter som rör verksamheten i de länder där koncernen verkar. I vissa fall går Swecos standarder och krav längre än de legala kraven. Sweco är fast besluten att bedriva sin verksamhet på ett sätt som är förenligt med principerna i FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter. Sweco följer också den Code of Ethics som har utarbetats av konsultföretagens internationella branschorganisation (FIDIC). Vidare arbetar Sweco, som undertecknare av principerna i FN:s initiativ Global Compact, aktivt för att upprätthålla dess principer.

Sweco rapporterar hållbarhetsarbetet enligt reglerna i årsredovisningslagen som utgår från EU-direktivet om företagets hållbarhetsrapportering.

Regelefterlevnad

Efterlevnad av policyer är en fråga för såväl koncernledningen som för chefer på alla nivåer i koncernen och varje individuell medarbetare. Alla chefer är ansvariga för att säkerställa att deras medarbetare har tillgång till det de behöver för att kunna följa Swecos policyer och riktlinjer. Alla medarbetare är skyldiga att bekanta sig med, acceptera och följa innehållet i Swecos policyer och riktlinjer, samt att verka för att externa affärspartners också tillämpar principerna. Medarbetare som misstänker att det förekommer affärsetiska oegentligheter eller överträdelse mot mänskliga rättigheter har en skyldighet att rapportera detta, antingen till sin chef, sin chefs chef, HR-avdelningen, bolagsjurist eller annan utsedd kontaktperson; samt i fall där anonymitet är påkallad, genom Swecos externa visselblåsar kanal, Sweco Ethics Line. Vd och koncernchef har det yttersta ansvaret för att se till att policyerna följs upp, exempelvis genom interna och externa revisioner, enkäter, intern statistik och linjechefsgranskningar.

Varje affärsområde är ansvarigt för implementering och uppföljning av såväl Uppförandekoden som övriga styrdokument. Efterlevnaden följs upp genom exempelvis utvecklingssamtal med medarbetare, medarbetarundersökningar samt interna och externa revisioner. Policyramverket ses över årligen för att säkerställa efterlevnaden med regulatoriska krav och utvecklingen i organisationen och omvärlden.

Internrevision

Sweco har en dedikerad funktion för internrevision vars roller och ansvarsområden definieras i revisionsbeskrivningen. Vid årsskiftet består koncernens internrevisionsfunktion av en ansvarig för internrevisionen, tre koncerninterna revisorer samt en pool affärsrevisorer. Affärsrevisorerna är erfarna controllers som annars arbetar i ett affärsområde men som deltar i individuella revisioner som del av deras ledarskapsutveckling.

Det interna revisionsarbetet regleras av den årliga riskbaserade revisionsplanen, som godkänns av revisionskommittén, och detaljerade revisionsuppdrag definieras kvartalsvis.

Revisioner genomfördes för flera affärsområden under 2025, huvudsakligen med inriktning på:

- projekthantering (finansiell)
- intäktsredovisning
- projektstyrning
- efterlevnad av affärsetiska riktlinjer och GDPR-riktlinjer

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

Läs mer om Swecos risker och riskhantering på sidorna 122–125.

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 informationspolicy 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, finans-

analytiker, 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 webbplats www.swecogroup.com. På bolagets webbplats publiceras även en stor mängd annan information som fort-löpande 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 2025 till 55 miljarder SEK. Aktiekapitalet uppgick till sammanlagt 121,1 MSEK. Aktiekapitalet är fördelat på 31 015 198 A-aktier och 332 236 259 B-aktier, motsvarande 64 238 823,9 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. Per den 31 december 2025 hade Sweco 2 587 848 egna aktier, varav samtliga är B-aktier. Sweco äger inte rätt att rösta för dessa egna aktier.

Vid utgången av år 2025 hade Sweco AB 26 634 aktieägare. De största aktieägarna är Skirner AB (inklusive Familjen Nordström) med 13,9 procent av aktiekapitalet och 33,9 procent av rösterna, Investment AB Latour med 26,9 procent av aktiekapitalet och 21,0 procent av rösterna samt Stiftelsen J. Gust. Richerts minne med 1,7 procent av aktiekapitalet och 9,3 procent av rösterna. Utländska investerare ägde 20,8 procent av aktiekapitalet och 11,9 procent av rösterna. Sammantaget kontrollerar de tio största aktieägarna motsvarande 65,1 procent av aktiekapitalet och 77,0 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.