

SAMMANFATTNING* AV KONCERNCHEF ÅSA BERGMANS TAL SWECOS ÅRSSTÄMMA 2026

***I denna skriftliga version av anförande har vissa kunduppgifter redigerats bort*

22 april 2026

Bästa aktieägare,

Välkomna till Swecos årsstämma.

Det är med glädje jag står inför er här idag, för reflektera över 2025. Det har varit ett framgångsrikt år, där vi befäst Swecos position som Europas ledande arkitektur- och teknikkonsultbolag.

Men först och främst vill jag tacka alla våra medarbetare och aktieägare för ert engagemang och förtroende.

Jag ser fram emot att få svara på de frågor ni har!

Sweco har levererat ett starkt år 2025, där vi stärkt vår roll som marknadsledare i Europa.

Det var ännu ett år av lönsam tillväxt för Sweco där vi levererat kundnytta i de omkring 150,000 projekt vi genomfört under året.

Jag är stolt över att vår expertis bidrar till mer hållbara och motståndskraftiga städer och samhällen, och till ett starkare Europa.

De viktigaste finansiella höjdpunkterna för 2025 var:

- En nettoomsättning som översteg 31 miljarder kronor
- Ett EBITA-resultat som ökade med 12 procent jämfört med föregående år.
- Samt en marginal som ökade till 10,5 procent
- Vi genomförde också 13 förvärv som bidrog med cirka 2,1 miljarder kronor i årlig nettoomsättning

Vi fortsatte att navigera väl på en blandad marknad, upprätthöll en solid orderstock och flyttade fram våra positioner inom områden som energi, transportinfrastruktur, säkerhet och innovativa AI-lösningar.

Med 23 000 experter som arbetar nära kunderna har vi levererat på våra strategiska prioriteringar, genom organisk och förvärvad tillväxt, stärkta marginaler, förbättrad effektivitet och – nog så viktigt – genom att vi har ett starkt arbetsgivarvarumärke, som gör att vi kan rekrytera och utveckla expertkompetens.

2025 var ett år där förutsättningarna i omvärlden förändrades i realtid.

Swecos framgång beror bland annat på att vi snabbt anpassar oss till nya lägen. Här tycker jag att våra resultat talar sitt tydliga språk: Vi har visat styrkan i vår affär och vår strategi, även i dessa föränderliga tider.

Det vi sett under året är att Europa ställts inför allt större utmaningar och tryck från omvärlden. Som ett resultat har EU:s konkurrenskraft och resiliens – dvs motståndskraft - blivit allt viktigare.

Under 2025 såg vi också hur stärkt beredskap inom försvar och säkerhet drivit efterfrågan för oss.

De grundläggande drivkrafterna hållbarhet och demografiska förändringar har fortsatt att skapa efterfrågan för Swecos tjänster, liksom digitalisering - nu förstärkt av AI.

Låt oss börja med att titta hur hållbarhet och grön omställning kan se ut för Swecos affär. 2025 fastställde EU ett nytt klimatmål om 90 procents minskning av växthusgaser till 2040, jämfört med år 1990, och under året har Sweco fortsatt att ha en aktiv roll i Europas gröna omställning.

Våra experter omsätter komplexa omställningsmål och kundkrav till praktiska lösningar, varje dag.
Hållbarhetsrådgivning är en stor del av vår verksamhet.

På bilden här ser vi energiföretaget Krafringens nya biobränsle drivna kraftvärmeverk, som byggs i Örtofta i Skåne och ska tas i drift 2028.

Sweco har deltagit i projektet sedan den preliminära designfasen med miljö tillståndet.

Nu vann vi ett nytt uppdrag värderat till cirka 25 miljoner kronor, för planering och teknisk samordning.
Anläggningen är utformad för att stärka energisäkerheten och minska trycket på elnätet.

En annan pågående omställning är den inom transportsektorn, där stora investeringar görs över hela Europa, för en mer hållbar urban mobilitet. Där har vi vunnit många kundprojekt inom kollektivtrafik.

Ett exempel är det vi ser på bilden här, från Hamburg i Tyskland. Under 2025 fick våra arkitekter uppdraget att utforma interiör, utomhusmiljö och belysning för den nya stationen Stephansplatz på Hamburgs tunnelbanelinje U5.

Stationen har ett framträdande "lövtak", som har utformats med inspiration från en närliggande botanisk trädgård.

Utformningen av stationen Stephansplatz är en del av Tysklands största tunnelbaneprojekt som omfattar hela 22 nya stationer.

Parallellt med detta görs stora europeiska och nationella investeringar i energi, både för att stärka elförsörjningen och för att stärka beredskapen. Statnett, den statligt ägda operatör som driver Norges energisystem, är i full färd med att modernisera och kraftigt expandera transmissionsnätet.

Målet är att stärka landets energisäkerhet och konkurrenskraft samt nå klimatneutralitet till 2050.

Med Statnett har vi flera ramavtal om projektplanering, ingenjörstjänster samt projekt- och byggledning, med en beräknad volym för Sweco på över 500 miljoner kronor över flera års tid.

Nu vill jag visa ett coolt projekt: Sweco har bidragit med expertis inom arkitektur och teknik till Storbritanniens största byggprojekt på Antarktis.

Bilden visar nya Discovery Building, som precis har invigts vid forskningsstationen Rothera. Det är ett projekt för brittiska staten. Från den här stationen genomförs världsledande forskning och innovation inom klimat, biologisk mångfald och hav.

Det här projektet har engagerat flera hundra av Swecos specialister - från 2018 fram till nu när det öppnats.

Vi har levererat multidisciplinär design, hållbarhetsstrategi och tekniska konsulttjänster.

Genom att slå samman flera äldre byggnader till en enda högpresterande byggnad, och integrera moderna energisystem, förväntas Discovery Building minska stationens totala koldioxidutsläpp med cirka 25 procent.

En stor drivkraft för efterfrågan på Swecos tjänster är också de stora demografiska förändringarna som pågår över hela Europa. År 2050 beräknas 84 procent av Europas befolkning bo i städer. Samtidigt förändras Europas demografi i grunden – med färre födselar, en åldrande befolkning och ojämna migrationsflöden.

Det förändrar behoven av samhällstjänster för vård och omsorg, infrastruktur, skolor, bostäder och arbetsplatser.

Som ett exempel: Med allt större grupper äldre i Europa, så har vi under året sett att Swecos tjänster efterfrågas alltmer, i olika typer av sjukhusprojekt.

Här på bilden ser vi AZ Vesalius, ett ledande regionsjukhus i Belgien, där vi fick ett flerårigt ramavtal för att modernisera anläggningen - och på så sätt bidra

till att förbättra patientvården. I just Belgien går man från stora, centraliserade sjukhus, till flexibla, nätverksanslutna anläggningar, som är integrerade i stadsmiljöer och moderna vårdssystem.

Vi stöttar kunder inom hälso- och sjukvården på många marknader, som befinner sig i olika faser vad gäller utveckling av vårdssystem, anläggningar och digital transformation.

I ett Europa där allt fler kommer att bo i städer, och ställa krav på mer hållbar och effektiv kollektivtrafik, deltar vi i många typer av spårprojekt.

På bilden här ser vi tunnelbanestationen "Ostbahnhof", som Sweco arbetar med i ett nytt projekt för Deutsche Bahn.

Syftet är att fördubbla kapaciteten och effektiviteten för tunnelbanan i och kring Munchen, en stad som växer mycket snabbt och där systemet är överbelastat.

Vi är med och etablerar en ny linje, med en ny tunnel under stadskärnan och modernisering av befintliga stationer.

Detta projekt kommer sysselsätta ett 60-tal Sweco-expert på daglig basis under flera år.

Digitalisering - förstärkt av AI - innebär en strukturell omvandling av vår bransch och en stark drivkraft för våra tjänster.

Den snabba tekniska utvecklingen ändrar förutsättningarna för planering, projektering och drift av samhällsinfrastruktur. Vi satsar stort på detta och det är en ständigt pågående del av vår verksamhet.

Jag ser utvecklingen inom AI och digitalisering som en möjlighet att stärka vår marknadsposition.

Med hjälp av AI förbättrar vi vår operativa effektivitet och produktivitet samt ökar kundvärdet genom bättre och nya tjänster.

Det finns även strukturell nytta. Europa står inför en betydande brist på ingenjörer, med ett underskott på omkring 2 miljoner STEM-specialister. I takt med att europeiska investeringar i samhällsbygget ökar, samtidigt som tillgången på kvalificerad kompetens minskar, så blir AI ett verktyg för att minska detta gap.

Swecos strategi vad gäller AI är att arbeta mot tre övergripande affärsnyttor:

Den första är individuell produktivitet. Det ger varje medarbetare möjlighet att arbeta smartare och skapar omedelbara effekter i hela Sweco genom storskalig användning av AI.

Den andra är processautomatisering som skapar strukturell effektivitet genom att omforma arbetsflöden, inte bara genom att accelerera befintliga.

Den tredje är accelererad digital innovation som positionerar Sweco för att utveckla och leverera IT-lösningar som en integrerad del av kundprojekten, vilket skapar en ny kategori av kundvärde.

Idag använder över 70 procent av Swecos medarbetare använder vår egenutvecklade AI-språkmodell SwecoGPT regelbundet, och vi har fler än 200 AI-assistenter som löpande automatiserar våra arbetsflöden.

Ett av många, många exempel på hur vi nyttjar AI för att maximera kundnytta ser vi här på bilden från en av Swecos naturkameror i Danmark.

Längst ner i högra hörnet ser vi alltså den hotade danska "birkemus", björkmusen, som är 5-7 centimeter lång. Den är fridlyst i Danmark så dess existens måste kartläggas inför nya bygg- och anläggningsprojekt.

Det är en tidskrävande process med granskning av enorma mängder bilder och filmer av den här typen.

Här har Sweco utvecklat en specialiserad AI-algoritm, som kan identifiera björkmusen upp till 80 procent snabbare än vid manuell genomgång av dessa hundratusentals bilder.

Enorma tidsvinster kan göras och mänskliga experters tid läggs på analys och lösning.

För oss som teknikkonsulter handlar AI-utvecklingen om att fortsätta använda teknikens möjligheter och att investera, för att skapa långsiktigt värde för våra kunder – där innovation, hållbarhet och affärsnytta går hand i hand.

Den ökade digitaliseringen och användandet av AI ökar också samhällets efterfrågan på datakraft.

Datacenter har blivit en kritisk del av vårt moderna samhälle och vi ser hur behovet av den typen av digital infrastruktur växer.

Efterfrågan ökar på tjänster inom beredskap och resiliens.

Europa genomgår en historisk förändring, präglad av kriget i Ukraina, med ökade krav på säkerhet och strategisk autonomi. I den omställningen bistår vi våra kunder.

Vi har gjort projekt i Ukraina genom åren, förra året stöttade vi bland annat med återuppbyggnad av kritisk infrastruktur, för avloppsvatten- och avfallshantering. Projekten är finansierade av svenska och danska myndigheter, samt av Europeiska banken för återuppbyggnad och utveckling.

Vi är sedan decennier en betrodd rådgivare till Europas försvars- och säkerhetsindustri, med expertis inom alla områden av både militärt försvar och civilförsvar.

Det vi sett under 2025 är att civil och militär planering blir alltmer sammanlänkade. Vi utformar och moderniserar infrastruktur med "dual-use-egenskaper", alltså dubbla syften eller användning.

Detta eftersom byggnader och anläggningar måste fungera både i vardag, kris och krig.

Detta är en visualisering av Belgiens nya militärhögkvarter, som ska byggas nära NATO-högkvarteret i Bryssel.

Byggnaden kommer att rymma cirka 4 000 personer och ska uppfylla moderna krav på funktionalitet, säkerhet, välbefinnande och hållbarhet.

Det är ett stort, multidisciplinärt projekt som involverar både Swecos arkitekter och ingenjörer.

Här ser ni Swecos främsta tillgång: våra experter, våra konsulter. Just dessa är medarbetare på Swecos kontor i Frankfurt.

Swecos långsiktiga konkurrenskraft bygger på att vi attraherar och utvecklar de bästa medarbetarna och experterna.

Europas länder behöver kompetens och resurser för att förverkliga alla de stora investeringar som nu planeras.

Därför är det glädjande att summera föregående år - och se att Sweco förblir en av branschens mest attraktiva arbetsgivare.

Vi har fortsatt hög medarbetarnöjdhet och en minskad personalomsättning.

Kompetensförsörjning var och kommer att fortsätta vara en högst strategisk fråga för oss. Eftersom vi verkar på

en europeisk marknad där det är brist på kvalificerade ingenjörer och experter.

Swecos strategi är att växa genom en kombination av förvärv och organisk tillväxt, och de senaste 20 åren har Sweco genomfört närmare 170 förvärv.

Under 2025 rekryterade vi 3 100 nya experter varav cirka hälften genom de 13 förvärv som genomfördes.

Förvärven tillförde nyckelkompetens inom hållbarhet, energiomställning och samhällsbyggnad - och bidrog med cirka 2,1 miljarder kronor i årlig nettoomsättning.

Så, hur ser det ut framåt?

Vi får hålla oss till tåls i och med att resultaten för årets första kvartal presenteras först nästa vecka, den 28 april.

Men det jag kan säga här i dag är att:

Sweco har gått in i 2026 med en stark marknadsposition och en stabil orderstock, som grund för fortsatt utveckling.

Vi ska fortsätta att leverera på vår strategi och driva tillväxt, med gradvis högre lönsamhet.

Det bygger i sin tur på att vi har marknadsledande expertis, hög effektivitet, starkt kundfokus och är branschens mest attraktiva arbetsgivare.

Med vår decentraliserade modell och höga anpassningsförmåga är Sweco väl positionerat för fortsatt tillväxt, genom att bidra till ett mer konkurrenskraftigt och motståndskraftigt Europa.

Som avslutning vill jag tacka styrelsen för fortsatt förtroende.

Och så vill jag uttrycka ett stort tack till alla våra
medarbetare, kunder och samarbetspartner!

Tillsammans kommer vi att fortsätta resan mot ett ännu
starkare och mer hållbart Europa.

Tack till er, våra aktieägare, för ert stöd.