

## Årsstämma 2019

Det talade ordet gäller.

Ärade ordförande, styrelse och aktieägare, välkomna.

Mitt namn är Anders Danielsson och jag är vd och koncernchef för Skanska. Något mer än ett år har jag fått förmånen att leda detta fantastiska företag. Tillsammans med kompetenta och ambitiösa kollegor har vi påbörjat genomförandet av den omstrukturering vi planerat för att fokusera på koncernledningens tidigare tre kommunicerade mål:

- Återställa lönsamheten inom Byggverksamheten.
- Maximera potentialen i våra framgångsrika verksamhetsgrenar Kommersiell fastighetsutveckling och Bostadsutveckling.
- ...samt skapa ett mer effektivt och produktivt Skanska som helhet. En mer decentraliserad organisation där våra geografiska enheter i större utsträckning bär resultatansvar och vår koncernstab har optimerats.

Just nu befinner vi oss mitt i klivet gällande att realisera målen. Jag är övertygad om att dessa prioriteringar och de kraftfulla åtgärderna för att genomföra dem är rätt för Skanska. De är väl avvägda och har sitt ursprung i en grundlig analys av företagets goda förutsättningar att ytterligare stärka sin position som ett av världens ledande byggföretag och skapa ökat värde för aktieägarna.

Innan vi går vidare vill jag passa på att presentera mitt ledningsteam.

### GLT presentation

- Finanschef är Magnus Persson.
- Richard Kennedy, som är ansvarig för vår USA-verksamhet.
- Claes Larsson är ansvarig för vår kommersiella fastighetsutveckling och bostadsutveckling.
- Kirsi Mettälä är HR-direktör och
- Caroline Fellenius som är vår chefsjurist.
- Utöver mitt närmaste team arbetar jag också med en utökad ledningsgrupp

### Resultatsammanfattning 2018

Om vi ska sammanfatta förra året så ökade omsättningen till 170 miljarder kronor. Rörelseresultatet sjönk till 4,8 miljarder kronor. Vi kan notera starka resultat för Kommersiell fastighetsutveckling, Bostadsutveckling och flera byggenheter – särskilt Skanska Sverige och Skanska Finland. Dock överskuggas de goda resultaten av en svag utveckling i två projekt i USA, som föranledde nedskrivningar, samt en stor omstrukturering i Polen. Styrelsen föreslår en utdelning på 6 kronor per aktie. Sänkningen från ifjol motiveras av att vi vill öka våra investeringar i projektutveckling för att ta tillvara möjligheter i marknaden. Den föreslagna utdelningsnivån stöder den ambitionen och säkerställer samtidigt att vår finansiella styrka upprätthålls.

### Finansiella mål

Även om vinsten är lägre ser vi att Skanska står fortsatt starkt. Vi ser att:

- Skanska är finansiellt robust.

- Avkastningen på sysselsatt kapital ligger en bra bit över målet med 13,0 procent förra året. Vad gäller målet för avkastningen på eget kapital kunde det dock inte uppfyllas. Vårt mål är minst 18 procent och vi nådde 14,1 procent.
- En bidragande orsak till detta är de nedskrivningar och omstruktureringskostnader vi tagit i USA och Polen, vilket belastat Byggverksamhetens lönsamhet. Förra året var den knappt en procent. Det är långt ifrån målet om mer än 3,5 procent.

#### Våra mål framåt

- Från och med 2019 har vi ett nytt mål för vår finansiella styrka, att vår justerade nettoskuld inte ska understiga -9 miljarder kronor. Det nya målet har ersatt vårt tidigare mål som ni såg på föregående bild.
- Syftet med det här målet är möjliggöra fortsatt ökade investeringar i vår projektutveckling, vilket är en av punkterna i vår affärsplan, samtidigt som vi bibehåller vår starka finansiella position.

#### En stark balansräkning

Tillåt mig upprepa att avkastningen på våra investeringar varit mycket god. Vi har också byggt upp en portfölj av pågående projekt där vi skapar värden som kan realiseras framöver. Det här skapar goda förutsättningar för framtiden. En stark balansräkning säkrar både vårt handlingsutrymme och gör oss motståndskraftiga i en omvärld där viss politisk och makroekonomisk osäkerhet råder.

#### Vår verksamhet

Skanskas verksamhet är från och med i år uppdelad i tre områden.

- Den största sett till omsättning och antal anställda är byggverksamheten. Det är den del där vi bygger på uppdrag av kunder.
- Sedan har vi de två utvecklingsdelar där vi själva utvecklar, investerar och bygger projekt. Det är bostadsutveckling och kommersiell fastighetsutveckling
- Som en del av vår strategiska översyn under 2018 tog vi beslutet att Infrastrukturutvecklingen inte längre ska utgöra en egen enhet. Från 2019 kommer vi att fokusera på att maximera värdet i vår befintliga portfölj och vara väldigt selektiva i addera nya projekt. Som en konsekvens av detta kommer Infrastrukturutvecklingen rapporteras Centralt och inte heller längre inkluderas som del i målet för avkastning på sysselsatt kapital i projektutvecklingen.

Mina damer och herrar. Tillåt mig djupdyka i våra olika verksamheter för att ge er en bild av utvecklingen under gångna året:

#### Bostadsutveckling

Det här är en bild från vårt trevliga BoKlok-kvarter i Bunkeflostrand precis utanför Malmö. I kvarteret finns förskola, grundskola, vårdcentral och matbutik inom promenadavstånd. Utifrån förutsättningarna i omgivningarna skapas ett attraktivt bostadsområde, utformat och byggt utifrån de boendes krav och med hänsyn till miljö och samhälle.

Skanska utvecklar bostäder i Norden, Polen och Tjeckien. Jag vill också passa på att nämna nästa steg för BoKlok, vilket är Storbritannien. Behovet av bostäder för människor

med vanliga inkomster är mycket stort i Storbritannien. Vi är fortfarande i en tidig fas i arbetet med BoKlok UK, men det känns väldigt roligt att vi nu tar konceptet utanför Norden,

Under fjolåret startade vi produktion av cirka 4 500 lägenheter, majoriteten av dem i Sverige. Vårt att notera är att andelen hyresrätter och BoKlok-bostäder ökade. Vi är stolta över att på det här sättet kunna bidra till att minska bostadsbristen i våra tillväxtregioner.

Inom Bostadsutveckling är vi fortfarande väl positionerade trots en minskad försäljning på vår största marknad, den svenska. Detta tack vare en förflyttning i vår diversifierade portfölj samt god riskhantering i våra projekt. Vi förväntar oss en mer utdragen återhämtning av den svenska bostadsmarknaden vilket gör att vi vidtar åtgärder för att möta denna marknadssituation. På Skanskas marknader för bostadsutveckling råder ett långsiktigt behov av bostäder och med vår ekonomiska styrka kan vi planera för nya möjligheter.

### **Bostadsutveckling siffror**

Lönsamheten inom Bostadsutveckling var fortsatt stark under 2018 trots lägre volymer till följd av som sagt en svag svensk bostadsmarknad. Vår diversifiering på olika geografiska marknader och segment, så som Nya Hem, hyresbostäder och BoKlok, gör det möjligt för oss att ändra portföljmixen så att Skanska kan ta vara på möjligheter som uppstår givet olika marknadsförutsättningar. Det ska dock nämnas att intäkterna för 2018 blev lägre än föregående år beroende på trögare marknader i Sverige och Norge.

Som vi kan se på den här bilden har vi en rörelsemarginal på 14 procent. I och med det har vi med råge överskridit vårt mål. Rörelseresultatet på 1,5 miljarder kronor ligger på en fortsatt god nivå. Men hur ser då framtiden ut, inte minst vad gäller en svensk svagare bostadsmarknad.

### **Bostadsutveckling II – Marknadsutsikter**

Det är många saker som samspekar kring bostadsmarknaden: låneregler, amorteringskrav, räntor med mera. Men även om vi märker att det tar längre tid att sälja objekt finns en mycket stark underliggande behov. Köpet av bostad är samtidigt ofta den största investeringen vi som privatpersoner gör. Det förpliktar för oss som säljer bostäder att vara med kunden på hela resan och tryggt leda affären i hamn. Det ställer också krav på våra politiker att säkerställa långsiktiga och tydliga spelregler på bostadsmarknaden.

Den svenska marknaden, särskilt Stockholm, är fortsatt vikande eftersom det aktuella överutbudet måste absorberas och kundernas villighet att köpa bostad i ett tidigt byggskede har minskat.

### **Kommersiell fastighetsutveckling**

Här kan ni se projektet Spark, Skanskas näst största kontorsprojekt i Centraleuropa. Dagsljus, luftkvalitet och andra faktorer som påverkar hälsa och välbefinnande har getts hög prioritet med sikte på en certifiering enligt Well Building-standard. Skanska är ledande på marknaden för hälsofrämjande byggnader och har som mål att WELL-certifiera alla sina kontorsutvecklingsprojekt i Centraleuropa, liksom även vissa projekt i Norden och Storbritannien.

2018 var ett nytt rekordår för Kommersiell fastighetsutveckling med rekordhöga försäljningsvinster. Med fortsatt stor efterfrågan från hyresgäster och fastighetsinvestorare

utgör de 53 pågående kommersiella utvecklingsprojekten – även detta en rekordsiffra – en stabil portfölj med ett betydande orealiserat värde.

När räntorna har varit fortsatt låga vänder sig många investerare till fastighetsmarknaden för att göra långsiktiga, stabila investeringar med bra avkastning. Efterfrågan på den här typen av objekt har skapat en marknad med attraktiva värderingar.

#### **Kommersiell fastighetsutveckling: marknader**

På kartan ser vi de lokala marknader där Skanska arbetar med att utveckla fastigheter. De tre enheterna, Norden, Europa och USA är idag nästan lika stora. I Norden, framförallt i Sverige, USA och Centraleuropa finns ett fortsatt stort intresse från investerare. I Sverige har vi en bra, stabil verksamhet men marknaden är mogen och möjligheterna att expandera är begränsade. USA däremot är en enorm marknad med många nya möjligheter. Som vi meddelade marknaden under förra veckan har vi nu fattat beslutet att gå in på en femte delmarknad i USA, Los Angeles, vilket förstås känns oerhört spännande för oss.

#### **Kommersiell fastighetsutveckling: uthyrning etc**

Om vi tittar på siffrorna ser vi att 2018 har varit ett mycket bra år. Vi har investerat mer men i färre projekt, vilket beror på ett antal riktigt stora projekt i portföljen. Nyuthyrningen har vidare varit mycket bra. Vi tecknade kontrakt på över 500 000 kvadratmeter, vilket är ännu ett nytt rekord. Totalt under 2018 startades 28 projekt fördelade över alla hemmamarknader. Vi är mycket nöjda med utvecklingen och resultatet inom fastighetsutvecklingen.

#### **Kommersiell fastighetsutveckling: resultat**

Enheten satte ett rekord förra året med försäljningsvinster på 4 miljarder kronor från 19 projekt, inklusive joint ventures. Det är ett utmärkt resultat. Som vi kan se på bilden har intäkter och rörelseresultat ökat och avkastningen på sysselsatt kapital ligger fortsatt över vårt mål.

#### **Kommersiell fastighetsutveckling: Marknadsutsikter**

Det finns en stor efterfrågan på moderna, energieffektiva och miljöanpassade kontor. Kontor med stora, stabila hyresgäster är i sin tur eftertraktade på investerarmarknaden, vilket skapar en attraktiv värdering. Vi bedömer att marknadsutsikterna är positiva på alla våra marknader med vissa regionala undantag. Till exempel har marknaden i Washington DC och Houston varit något svagare.

I anslutning till detta vill jag understryka att vi ser att hållbarhet, särskilt relaterat till klimatpåverkan, får allt större betydelse både genom regleringar och frivilliga företagsinitiativ. I och med denna utveckling ser vi en mängd möjligheter på våra marknader – inte minst när det gäller Kommersiell fastighetsutveckling.

Inför 2019 är vår ambition att bibehålla en hög aktivitet inom Kommersiell fastighetsutveckling genom att expandera på ett kontrollerat sätt.

#### **Infrastrukturutveckling**

På bilden ser vi vårt projekt Elizabeth River Tunnel i Virginia, USA som tar resenären på ett smidigt sätt mellan städerna Portsmouth och Norfolk. Tunneln kommer att innebära en

stor kapacitetsökning gällande den sträckan och är Skanskas första offentlig-privata partnerskap i USA.

Som vi kunde berätta vid bokslutet för 2018 kommer vi från och med 2019 fokusera på att maximera värdet i vår befintliga portfölj inom Infrastrukturutveckling. Framöver kommer vi att vara väldigt selektiva i addera nya projekt. Däremot insåg vi som en del av vår strategiska översyn att vi inte kunde bära kostnaden av en egen enhet på marknader som inte hade någon pipeline av projekt i offentlig-privat samverkan, OPS. Som en konsekvens rapporteras följaktligen inte Infrastrukturutvecklingen längre som ett eget segment från och med i år. Istället kommer det rapporteras Centralt och inte heller längre inkluderas som del i målet för avkastning på sysselsatt kapital i projektutvecklingen.

#### **Infrastrukturutveckling: projektportfölj**

För närvarande har Skanska sex sådana här projekt i portföljen. Det är Skanskas största projekt någonsin, LaGuardia flygplatsen utanför New York, motorvägen I-4 i Florida, Elizabeth River Tunnels i Virginia, sjukhuset Papworth i Storbritannien och Nya Karolinska Solna i Stockholm. Det senaste tillskottet i portföljen är Riksväg 3 / Riksväg 25 i Norge.

Enligt vår modell driftsätter vi projekten och försäkrar oss om att de fungerar som planerat innan vi säljer rätten att driva dem vidare till en investerare, vanligtvis en pensionsfond.

Ambitionen framöver är att maximera den befintliga portföljens värde.

#### **Infrastrukturutveckling: resultat**

För 2018 hade Skanska ett rörelseresultat inkluderar bland annat omstruktureringskostnader på 120 miljoner kronor från avvecklingen av vår projektutvecklingsorganisation inom Infrastrukturutvecklingen. Jämförelseperioden inkluderade vinsten från försäljningen av vårt stora motorvägsprojekt A1 i Polen.

#### **Byggverksamhet**

På bilden ser ni en del av vårt partnerskap Powerhouse i Norge. Det är ett innovativt samarbete för att bygga energipositiva byggnader, det vill säga byggnader som tillför mer energi än de förbrukar. Detta uppnås genom att man förenar effektiv arkitektur och teknik med förnybara energilösningar.

Byggverksamheten hänger starkt samman med följande tre faktorer; BNP-tillväxt, offentliga satsningar och urbanisering, vilket leder till ett ökat behov av utbyggd infrastruktur och ökar efterfrågan på Byggverksamhetens kompetens och produkter inom områden som vägar, broar, kollektivtrafik och vattenreningsverk. Inom byggverksamheten har vi tusentals projekt på våra respektive marknader. Det här är Skanskas fundament och det är här vi genererar ett kassaflöde som vi kan använda för investeringar i våra utvecklingsprojekt.

Vi hade starka resultat i flera byggenheter – särskilt Skanska Sverige och Skanska Finland. Dock överskuggas de goda resultaten av en svag utveckling i två projekt i USA, en nedskrivning av goodwill i USA samt en stor omstrukturering i Polen under fjolåret.

Inom Byggverksamheten är vi nu mycket striktare i valet av projekt. Vi begränsar oss till anbud i våra kärnverksamheter och geografiska hemmamarknader och vi prioriterar lönsamhet före volym. Tack vare detta är vi nu på väg ner mot rimligare nivåer i ordergång och orderstock. Samtidigt implementerar vi förbättrade metoder för uppföljning

och kontroll av projekt och hantering av risker. Steg för steg närmar vi oss på så sätt en stabil lönsamhet inom Byggverksamheten.

#### **Byggverksamhet: ordergång**

Som vi har sagt tidigare fokuserar vi på de marknader och projekt som är vår kärnverksamhet och vi har infört en strängare riskprocess. Sammantaget låg ordergången stabilt jämfört med föregående år. Bland annat hade vi en stark avslutning på året när det gäller orderbokningar i Norden och USA, trots vårt striktare urval. Vår orderstock steg något, medan nyckeltalet book-to-build redovisades till 96 procent.

#### **Byggverksamheten: resultat**

Här kan vi se att Byggverksamhetens rörelsemarginal påverkades negativt av de nedskrivningar och omstruktureringkostnader jag nämnde tidigare och lönsamheten stannade på 0,7 procent, vilket är oacceptabelt och fortsatt ligger långt under vårt mål som är minst 3,5 procent. Vi siktar på att nå marginalmålet genom de strategiska åtgärder vi har vidtagit under 2018 och det fortsätter vi att jobba hårt och fokuserat med. Som vi diskuterade på vår kapitalmarknadsdag är det emellertid, mot bakgrund av utvecklingen i vår orderstock, osannolikt att vi kommer att nå upp till marginalmålet under 2019 och 2020.

#### **Strategiska initiativ**

Under 2018 påbörjades våra strategiska initiativ för att minska riskerna och återställa lönsamheten inom Byggverksamheten. Vi har redan gradvis börjat se effekter av dessa initiativ. Vi har infört en striktare anbudsstrategi samt kostnadskontroll och ett mer decentraliserat arbetssätt. Därtill kommer krav-och riskhantering liksom kompetensutveckling att öka ytterligare framöver. Samtidigt ska vi maximera potentialen i våra framgångsrika utvecklingsverksamheter och skapa ett mer effektivt och produktivt Skanska.

#### **Prioriterade områden**

Vi fortsätter att arbeta som Ett Skanska. I högpresterande team optimerar vi samarbeten mellan våra enheter och affärsområden. Konkret är vårt fokus under 2019 bland annat följande:

- Fortsatt förbättra lönsamheten och minska riskerna i Byggverksamheten.
- Kontrollerad tillväxt inom Kommersiell fastighetsutveckling.
- Anpassa Bostadsutveckling till marknadsläget.
- Fokusera Infrastrukturutveckling på förvaltning av befintliga tillgångar.

#### **Byggverksamheten: Marknadsutsikter**

Generellt sett är marknadsaktiviteten hög inom Byggverksamheten men förväntas dock plana ut. Om vi börjar i Norden är marknaden för husbyggande och anläggningsprojekt mycket stark i Sverige, medan marknaden för bostadsbyggande saktat ned från höga nivåer. Vi ser en liknande bild i vårt grannland Norge. I Finland är den övergripande marknaden stabil, med undantag för en något lägre aktivitet i bostadsbyggandet.

I Storbritannien begränsas investeringarna inom kommersiellt husbyggande till följd av osäkerheten kring Brexit. Marknaden för anläggningsprojekt är stabil. I Centraleuropa är bilden överlag positiv, men med en hög byggrelaterad inflation. I USA upplever vi att marknaden generellt sett är stark. Anläggningsmarknaden är fortsatt god och inom

husbyggnad utgör flygplatser, utbildning, datacenter samt sjukvård fortsatt starka marknader.

Vårt att notera är att vi även ser att marknaden för gröna projekt växer och 46% av den totala omsättningen i byggverksamheten kom från gröna projekt 2018. Vi välkomnar de ökade gröna kraven från våra kunder. Vårt redan intensiva arbete inom området ger oss en komparativ fördel i den tuffa konkurrensen som överlag råder på våra marknader.

### **Våra fokusområden**

Våra värderingar och fokusområden ligger fast och utgör grundbulten för vår affärsplan - Vinst med värde. Medarbetare, kunder och operationell effektivitet är utgångspunkten och ska tillsammans med våra värderingar skapa ett fortsatt starkt Skanska.

Våra medarbetare är vår viktigaste tillgång. Precis som vi måste utveckla våra affärer är det här ett område där vi ständigt måste ligga på topp och vara attraktiva när vi rekryterar. Här ser vi att våra värderingar är en mycket viktig faktor när unga ska välja arbetsgivare.

Vår bransch är komplex till sin natur och vi arbetar kontinuerligt med att förbättra rutiner och att optimera vår verksamhet. Detta för att vara konkurrenskraftiga på en allt tuffare byggmarknad. Vi jobbar vidare med operationell effektivitet. Det kan vara att se över anbudsgivningen och hur vi prioriterar sektorer och geografier. Men det kan också handla om att arbeta med digitaliseringen av arbetsflöden och annan ny teknik för att ligga i framkant av utvecklingen.

Vi utvecklar också arbetet med att komma närmare våra kunder för att förstå deras behov bättre. Genom att göra det ökar vi såklart våra chanser att vinna anbud, men också att göra bra och kostnadseffektiva och gröna projekt som överträffar kundernas förväntningar.

### **We are Skanska**

Skanska är att det är ett företag fullt av fantastiska människor. Vi behöver engagerade medarbetare med rätt kompetens och som delar och lever koncernens värderingar; människor som trivs i en kultur präglad av öppenhet, tillit, värderingar och högpresterande teamarbete; människor som vill ha utmaningar för att lära och växa. Det är också ytterst våra medarbetare som skapar värde åt oss aktieägare. Det är också dem som utgör företagets själ.

En utav de återkommande frågorna vi får vid anställningsintervjuer från den sökande är hur vi arbetar med hållbarhet. När vi får den frågan kan vi tryggt och med stolthet svara att vi jobbar mycket aktivt med dessa frågor så som mångfald, hållbarhet, etik och arbetsmiljö. Unga människor idag har möjlighet att välja var de vill jobba. Och att vara attraktiv på arbetsmarknaden handlar idag till stor del om att ta vara på medarbetarna och jobba med den typen av värderingsfrågor.

### **2018 och framåt**

Sammanfattningsvis står Skanska starkt. Vi har en stark kultur med tydliga värderingar och de strategiska åtgärder vi satte in 2018 börjar uppvisa resultat redan första året. Vi kommer att fortsätta detta arbete under 2019 för att åstadkomma största möjliga värde för aktieägarna. Att förbättra lönsamheten i Byggverksamheten och fortsätta skapa värde i Projektutvecklingen – och samtidigt leva upp till Skanskas värderingar – är bolagets

prioriteringar för 2019. Jag känner mig trygg och övertygad om att vi har en tydlig plan som gör att vi kommer att ha stärkt vår position ytterligare när vi ses igen om ett år.

Slutligen vill jag stolt visa en bild från projektet 121 Seaport i Bostorn, USA. Under hela utvecklings- och byggprocessen antog Skanska både utmaningar och möjligheter på innovativa sätt. Resultatet är inte bara en ikonisk, grön och flexibel kontorsbyggnad, utan även koncernens största försäljning av ett enskilt kommersiellt fastighetsprojekt någonsin. Vi hade även ett föredömligt gott samarbete med kunden.

Tack vara vår starka balansräkning kunde vi efter finanskrisen 2008 köpa attraktiv mark och påbörja 121 Seaports resa.

Projektet har genererat en miljard i vinst. Tack vare god riskhantering, god planering och Skanskas fantastiska personal var det möjligt. Ett resultat av ett väloljat Skanska när det är som bäst.

Tack!