

## **Anförande av Johan Karlström, VD och Koncernchef, vid Skanskas Årsstämma i Stockholm, April 6, 2009.**

### **Ärade aktieägare!**

Det här är min första stämma i Skanska som VD för bolaget och under de cirka tolv månader som gått sedan jag tillträdde har vi upplevt en mycket snabb förändring i de ekonomiska förutsättningarna, inte bara för vår verksamhet, utan för nästan all industriell och finansiell verksamhet, med negativa effekter även på de privata hushållens ekonomi.

Låt mig dock först som sist konstatera att Skanska fortsatt står stabilt, finansiellt såväl som operationellt, och att koncernen därför är väl rustad för att hantera effekterna av oron på de finansiella marknaderna, liksom den lågkonjunktur som vi nu är mitt inne i.

### **Utfall 2008**

#### **Makroperspektiv i korthet**

Utvecklingen under 2008 innebar att vi på kort tid gick från toppen av en högkonjunktur till global finanskris och kraftig konjunkturedgång. Jag gissar att många av Er har sett olika typer av diagram som illustrerar den allmänna ekonomiska utvecklingen. Här har vi anpassat bilden av den allmänna utvecklingen till ett mer Skanska-orienterat perspektiv. Den här bilden visar den vägda BNP-utvecklingen i Skanskas hemmamarknader, där vägningen baserats på vår omsättning i respektive marknad, och den ger en bra illustration på den dramatiska avmattningen i ekonomin under senare delen av 2008. På samma sätt har vi i den här kurvan vägt samman bygginvesteringarnas utveckling i våra hemmamarknader. Bygginvesteringarna ligger ju normalt relativt sent i konjunkturcykeln men även här kan vi konstatera en tydlig avmattning redan under senare delen av förra året.

#### **Koncernen som helhet**

För koncernen som helhet låg intäkterna i stort sett på oförändrad nivå under 2008, medan rörelseresultatet och avkastningen på eget kapital var lägre än föregående år.

Resultatnedgången på ca 1,3 miljarder motsvaras i stort sett av reserveringar för kostnader för personalneddragningar samt nedskrivningar av vissa tillgångar. Jag återkommer med kommentarer till resultatutvecklingen när jag går in på de olika verksamhetsgrenarna

Som framgår minskade även vår nettokassa, men vi skall då komma ihåg att nettokassan var extremt hög vid årsskiftet 2007/08. Vid utgången av 2008 uppgick koncernens nettokassa till drygt nio miljarder, vilket fortsatt ger en stabil finansiell bas för vår verksamhet. Det ger både styrka och trygghet, inte minst i den tid av kreditåtstramningar och försvagad konjunktur som vi nu upplever.

## **Byggverksamhet**

Vår byggverksamhet hade under 2008 fördelen av att kunna arbeta med den starka orderstock som vi byggde upp under de närmast föregående, goda åren, och flera av våra byggande affärsenheter nådde också mycket goda resultat för 2008.

För byggverksamheten som helhet försämrades dock rörelsemarginalen till 2,7 %. Resultatminskningen förklaras bland annat av stora nedskrivningar i ett antal projekt. Nedskrivningarna avser visserligen ett fåtal bland alla våra tusentals projekt, men visar ändå att vi tyvärr inte har lyckats fullt ut med att hantera de risker som med nödvändighet finns i all byggverksamhet. Här ser jag en stor potential till resultatförbättring och arbetet med att stärka vår riskhantering ytterligare har därför fortsatt hög prioritet.

Resultatet belastades även av reserveringar för kostnader för de personalneddragningar som vi varslade för i slutet av året . Dessa varsel hänger förstås till stor del samman med den minskade orderingången under förra året och jag får anledning att återkomma till detta lite senare.

Jag vill gärna passa på att visa ett par exempel på projekt som vi jobbar med för närvarande.

Uppdraget att svara för den omfattande renoveringen av den välkända FN-skrapan i New York fick vi bland för att vi hade möjlighet att sätta samman ett internationellt projektteam. Arbetet är uppdelat på flera delkontrakt över en flerårsperiod, men totalt rör det sig om ett projektvärde på flera miljarder kronor.

I Norra Länken projektet i Stockholm jobbar vi för närvarande med ett av delkontrakten avseende ett tunnelprojekt vid Norrtull. Kontraktsvärdet är drygt 400 miljoner kronor. Nyligen vann vi dessutom kontraktet för trafikplats Värtan, som är ytterligare en del av Norra Länken, till ett kontraktsvärde om ca 870 miljoner kronor.

## **Bostadsutveckling**

Vår bostadsutveckling är koncentrerad till Norden, Tjeckien och Slovakien och är den av våra verksamheter som förra året påverkades kraftigast av oron på de finansiella marknaderna och av den allmänna konjunkturedgången. I den här verksamheten vänder vi ju oss till privata kunder och deras efterfrågan på nya bostäder påverkades förstås av svårigheter att finansiera sina bostadsköp och, i vissa fall, säkert även av osäkerheten på arbetsmarknaden.

Resultatet blev en kraftig nedgång i antalet sålda lägenheter i samtliga Nordiska marknader. Till detta kommer att vi tvingades skriva ner värdet på en del av tillgångarna och även i denna verksamhet belastades resultatet med reserveringar för kostnader för personalneddragningar. För verksamhetsområdet som helhet resulterade detta i en rörelseförlust för året.

Vi är naturligtvis mycket försiktiga med att starta nya bostadsprojekt i rådande marknadsläge, men vi har fortsatt ett stort antal pågående projekt som successivt kommer att färdigställas under innevarande och kommande år. Aktivt försäljningsarbete är ju alltid viktigt för en framgångsrik bostadsutveckling men det är nu viktigare än någonsin och därför lägger vi för närvarande stor kraft på just detta.

Här är några bilder på bostadsprojekt som vi jobbade med under förra året och som är goda exempel på att vi har attraktiva bostäder att erbjuda våra kunder.

Romance i Prag är ett stort projekt som omfattar flera etapper och där vi avslutade den första i början av förra året. Samtliga 237 lägenheter och 31 enfamiljshus i första etappen är sålda och här är vi nu igång med den andra etappen om totalt 382 enheter, där ca 70% är sålda.

Lindhagensterrassen på norra Kungsholmen har vi utvecklat i flera etapper och där håller vi nu på med de sista. Totalt omfattar projektet 486 lägenheter, varav de allra flesta är sålda. Inte långt härifrån bygger vi nu 170 lägenheter i projektet Snöflingan. Allt åt sålt och i planerna ligger här ytterligare en etapp om lika många lägenheter.

### **Kommersiell utveckling**

På Lindhagensterrassen bedriver vi sedan flera år tillbaka även utveckling av kommersiella fastigheter i stor skala. Totalt talar vi cirka 130 tusen kvm kontor som vi utvecklat här sedan slutet av 90-talet.

Både här och på andra håll har vår utveckling av kommersiella fastigheter varit mycket framgångsrik under en lång följd av år och 2008 var inget undantag, trots att den finansiella oron försämrade förutsättningarna på investerarmarknaden, i synnerhet under senare delen av året.

Vi startade dock färre nya projekt än året innan och uthyrningsnivån var också lägre som en konsekvens av detta.

Som framgår av den här bilden låg försäljningarna, och vinsterna från dessa, på en relativt stadig nivå under 2008 jämfört med de närmast föregående åren, samtidigt som investeringarna i pågående och nystartade projekt ökade markant.

Under 2008 startade vi som sagt färre nya projekt än året innan, men det kan kanske verka äventyrligt att över huvud taget investera i nya projekt i dessa tider. Det är då viktigt att notera att en stor del av dessa projekt redan är helt eller delvis uthyrda och att flera av projekten dessutom redan är sålda.

En effekt av detta är att vår kapitalexponering i pågående projekt faktiskt minskade under 2008 och ligger en bra bit under den övre gräns som vi har satt. Kapitalexponeringen i pågående projekt mäter vi som den beräknade färdigställandekostnaden multiplicerad med vakansgraden.

Låt mig visa några exempel på intressanta utvecklingsprojekt som vi arbetade med under förra året.

Lintulahti är vårt första kommersiella utvecklingsprojekt i Finland. Projektet omfattar 10 700 kvm kontorsyta och färdigställdes under 2008. Det är den första byggnaden i Norden som miljöcertifierats enligt det internationella LEED-systemet.

Atrium City är ytterligare ett utvecklingsprojekt i Skanskas regi utmed Jana Pawla gatan i Warszawa, där vi tidigare utvecklat och sålt fyra stora projekt. Atrium City omfattar kontorsytor om 20 000 kvm, varav merparten är uthyrda. Projektet färdigställs under 2009 men såldes redan under förra året.

### **Infrastrukturutveckling**

Vår projektportfölj inom infrastrukturutveckling i privat-offentlig samverkan omfattar motorvägar, sjukhus och skolor med ett bedömt totalt projektvärde om 7,8 miljarder kronor och en bedömd, orealiserad utvecklingsvinst på 6 miljarder.

Under 2008 sålde vi vår andel av kraftverksprojektet Ponte de Pedra i Brasilien med en vinst på 686 miljoner kronor.

Vi färdigställde även den första etappen av det stora motorvägsprojektet A1 i Polen, där vår andel av byggkontraktet uppgick till ca 5 miljarder och vår investering är 96 miljoner. Här hoppas vi nu att ha allt klart för att komma igång med etapp två före sommaren.

Det största nu pågående projektet är sjukhusen Barts and The London, där värdet av byggkontraktet uppgår till över 12 miljarder och vår andel av investeringen beräknas uppgå till ca 450 miljoner. Projektet har hittills utvecklats enligt plan, men här är det flera år kvar till färdigställande.

Även den här verksamheten påverkas förstås av den svåra situationen på kreditmarknaden och rent allmänt upplever vi att det tar allt längre tid att ta ett projekt fram till så kallad "financial close". Vi har dock ett par stora vägprojekt där vi hoppas ha finansieringen på plats före sommaren och, på lite längre sikt, ser vi fortsatt potential för att utveckla den här verksamheten vidare i Latin-Amerika, USA och Europa.

## **Vidarutveckling**

Det var mina kommentarer till utfallet för 2008 och jag vill nu ägna resten av mitt anförande åt några viktiga aspekter på hur vi arbetar med att utveckla vår verksamhet på kort och lång sikt, och avslutningsvis även passa på att kommentera utvecklingen hittills i år samt ge min syn på utsikterna för resten av året.

### **Rekrytering, mångfald och ledarutveckling**

Grunden för all lönsam verksamhet är ett bra ledarskap samt kompetenta och lojala medarbetare på alla nivåer. Det är en sanning som gäller i goda såväl som svaga konjunkturer.

Samtidigt som vi nu tvingas anpassa personalresurserna till den svagare marknaden, ser vi det därför som viktigt att fortsätta med de olika program för rekrytering och ledarutveckling som vi initierat under de senaste åren.

Under 2008 avslutade vi vårt första Global Trainee program och har nu startat ett nytt program, med dubbelt så många deltagare, som löper under 2009/10. Programmet har attraherat ett mycket stort antal unga, intressanta och begåvade sökande och bland dessa har vi valt ut 22 stycken deltagare.

Det här programmet är ett bra exempel på vår ambition att bredda rekryteringen av nya medarbetare till Skanska med avseende på andelen män och kvinnor, etnisk bakgrund och utbildningsbakgrund.

### **Nollvisionerna**

Våra fem nollvisioner – noll förlustprojekt, noll arbetsplatsolyckor, noll miljöincidenter, noll etiska oegentligheter och noll defekter – är inga nyheter för året, men utgör fortsatt värdegrunden för vår verksamhet.

Alla är viktiga och vi sätter inte någon av dessa nollvisioner framför den andra. Dom hänger dessutom många gånger ihop.

Låt mig ändå kort kommentera säkerheten och miljön på våra arbetsplatser. Byggverksamhet bedrivs ofta i en riskfylld arbetsmiljö och tyvärr är olycksfrekvensen också högre än i många andra branscher. Det är lätt att förklara detta med de speciella utmaningar som vi har att hantera, men det är ändå inte acceptabelt att anställda eller underleverantörer skadas och ibland till och med dödas ute på våra arbetsplatser.

Vi måste helt enkelt förbättra vårt säkerhetsarbete och tillsammans med fack, anställda och, inte minst, underleverantörer, arbetar vi intensivt för att nå vår nollvision. För att nå detta mål behövs en förändring i attityder, förbättrad kompetens i det praktiska säkerhetsarbetet och, inte minst, ett synligt ledarskap för ökad säkerhet ute på våra arbetsplatser.

### **Grönt byggande**

En annan aspekt på vår framtida verksamhet är grönt byggande. Klimatfrågan har i någon mån kommit att trängas undan i media av dagens ekonomiska problem, men jag är övertygad om att det bara är tillfälligt. Kravet på att vi tar ansvar för vår miljö och för att skapa rimliga levnadsförutsättningar för kommande generationer kvarstår givetvis. Och här vill vi förstås vara med och ta vår del.

Det är både viktigt och riktigt, såväl affärsmässigt som i ett samhällsperspektiv.

Vi siktar på att vara den ledande gröna projektutvecklaren och byggaren på våra marknader och vi har samlat våra internationella erfarenheter på det här området i en grön kunskapsbank – den gröna verktygslådan – som alla våra affärsenheter kan utnyttja i sina projekt. Det handlar förstås om att bygga energieffektivare byggnader, men också om miljöriktig materialanvändning och miljövänliga byggnadstekniker, bara för att nämna några områden. I våra egna kommersiella utvecklingsprojekt i Norden fortsätter vi med att tillämpa de miljöcertifieringskrav som gäller enligt den amerikanska LEED- standarden och EU-normer och vi noterar nu även en ökad efterfrågan på gröna projekt från våra kunder.

Vi har dessutom fördelen av att kunna omsätta vår gröna kompetens på flera geografiska marknader, vilket gör att vi kan göra en skillnad även i ett internationellt perspektiv.

Det här tror vi kommer att ge oss ett försteg gentemot våra konkurrenter och förhoppningsvis en särställning även bland våra kunder. Dessutom ökar det stoltheten bland vår anställda över att jobba i företaget, liksom Skanskas attraktionskraft bland framtida medarbetare.

### **Produktivitet**

Vår framtid ligger förstås inte bara i övergripande och långsiktiga visioner, utan fortsatt gäller att kunna erbjuda våra kunder en bra produkt till konkurrensmässigt pris, liksom att leverera projektet i tid och utan defekter.

BIM – Building Information Modeling – är ett viktigt verktyg för ett effektivare byggande.

BIM är en metod för att i detalj på förhand planera, simulera och bygga en modell av projektet i datormiljö och därmed undvika problem i senare skeden. Vi arbetar nu intensivt i samtliga affärsenheter med att flytta fram våra positioner på det här området. BIM är inte något helt nytt och det är inte heller något som är unikt för Skanska, men vi är övertygade om

att vår utökade kompetens inom och användning av BIM kommer att ge oss både konkurrensfördelar och ökad lönsamhet i projekten.

## **Utsikter 2009**

Så långt visionerna och viktiga utvecklingsområden.

### **Makrobilden**

Ser vi till utsikterna för innevarande år kan vi konstatera att de kurvor som jag inledde med att visa indikerar en fortsatt nedgång under 2009, både vad avser den allmänna ekonomiska utvecklingen och vad gäller bygginvesteringar, samtidigt som prognosen indikerar en viss återhämtning i konjunkturen mot slutet av året och för 2010.

### **Utvecklingen under första kvartalet 2009**

Beträffande utvecklingen under 2009 kommer vi ju att redovisa vårt resultat för det första kvartalet den 6 maj. Redan nu kan vi dock konstatera att orderingen under årets första tre månader, totalt sett, varit avsevärt lägre än motsvarande period 2008. Som alltid måste man vara försiktig med att dra alltför långtgående slutsatser av detta eftersom tre månader är en relativt kort period.

För Byggverksamheten gäller att vi fortsatt har en relativt stark orderbok att arbeta med under 2009. Förutom att leverera dessa projekt enligt plan är därför den stora utmaningen nu att ta in order för 2010 och 2011, utan att samtidigt exponera oss för alltför stora risker i de nya kontrakt som måste vinnas i mycket hård konkurrens.

Inom Bostadsutveckling har vi noterat en starkare försäljningstrend i Sverige och Norge under första kvartalet i år jämfört med slutet av förra året. Givet osäkerheten i marknaden är vi mycket försiktiga med att starta upp nya projekt och koncentrerar oss nu i första hand på att sälja från stocken av färdigställda och pågående projekt. Skulle den positiva försäljningstrenden hålla i sig kan det dock bli aktuellt att starta nya projekt i Sverige och Norge. I Finland är marknadsläget alltför mycket pressat.

Den Kommersiella utvecklingen påverkas dels av en svagare investerarmarknad, som gör att det blir svårare att finna köpare till projekten, dels av en vikande efterfrågan på lokal- och kontorsytor, som försämrar förutsättningarna för att starta nya projekt. Vi bedömer ändå att vi kommer att kunna göra några försäljningar även under innevarande år, men volymen torde bli avsevärt lägre än förra året.

Inom Infrastrukturutveckling hoppas vi, som jag tidigare nämnde, att skriva slutliga avtal för två nya stora motorvägsprojekt före sommaren, vilket i så fall skulle innebära ett väsentligt tillskott, inte bara i investeringsportföljen, utan även i orderingen i de byggande affärsenheter som är involverade i respektive projekt.

### **Speciella utmaningar**

I det rådande marknadsläget finns förstås flera utmaningar att hantera.

Skulle orderingen fortsätta att minska kan inte uteslutas att det blir nödvändigt med ytterligare kostnadsneddragningar. Det är dock för tidigt att nu säga något mer definitivt om detta, utan det får vi i så fall återkomma om längre fram.

Vi måste förstås även vara fortsatt vaksamma på den indirekta exponering mot lågkonjunktur och kreditåtstramningar som vi har genom våra kunder och leverantörer. Hittills har vi inte påverkats i någon större utsträckning av detta, men en utdragen lågkonjunktur, tillsammans med fortsatta kreditåtstramningar, kan givetvis komma att ställa till problem för många.

### **Möjligheter**

Det rådande marknadsläget kan också innebära en del möjligheter. Inte minst för ett företag som Skanska. Vi har sett till att upprätthålla en stabil finansiell bas och det ger oss nu förutsättningar att investera för framtiden även i en tid där finansiering är en trång sektor. Lågkonjunkturen kan förstås komma att medföra nya investeringsmöjligheter. Det kan gälla intressanta landförvärv för vår utvecklingsverksamhet eller möjligheter att expandera vår byggverksamhet, och för vår del är det då i första hand tilläggsförvärv på våra existerande hemmamarknader som kan vara av intresse. Vi är alltså redo om de rätta tillfällena dyker upp, men vi kommer definitivt inte att rusa iväg med några äventyrliga storsatsningar.

Som en effekt av lågkonjunkturen kan vi också hoppas på en något lugnare kostnadsutveckling för viktiga insatsvaror i vår byggverksamhet och kanske även en något förbättrad situation vad gäller upphandling av underleverantörer. Det här påverkar förstås inte bara oss utan hela branschen, men en lägre kostnadsnivå kan förhoppningsvis komma att stimulera bygginvesteringarna i positiv riktning.

Jag vill avslutningsvis framföra mitt tack till alla medarbetare i Skanska för deras goda insatser under 2008, liksom mitt och ledningens tack till styrelsen för dess fortsatta stöd i vårt arbete.

Jag tror att vi alla är på det klara med att vi står inför en hel del utmaningar under 2009 och, inte minst, under 2010, då effekten av den svagare konjunkturen med all sannolikhet kommer att påverka vår verksamhet i ännu större omfattning.

Det finns dock en del ljuspunkter, som jag tidigare varit inne på, och jag bedömer att vi är relativt väl positionerade för att ta tillvara på de möjligheter som kan komma att ges.

För oss i Skanska gäller förstås som alltid att, oavsett konjunkturen, i kraft av våra engagerade medarbetare, vår geografiska bredd, vårt starka varumärke och, inte minst, vår finansiella styrka, fortsätta att utveckla vår framgångsrika verksamhet inom byggande och projektutveckling.

Sammantaget tycker jag att vi har en stabil och bra position för att lyckas med detta, både i det korta och i det lite längre perspektivet.

Tack för ordet!