

Skanskas riskuniversum och identifierade topprisker

Baserat på samtliga affärsenheters riskregister utför Skanska en årlig översyn av sina verksamhetsrisker. I detta ingår bland annat att kartlägga befintliga risker, identifiera och hantera potentiella nya risker

samt utvärdera status för riskhanteringsåtgärder. Översynen, som presenteras för styrelsen, rangordnar olika typer av verksamhetsrisker. För var och en av de mest väsentliga riskerna utvärderas hur ändamålsenliga och effektiva åtgärderna för riskhantering och riskreducering är, och

vid behov korrigeras dessa. I tabellen nedan framgår de mest betydande riskerna för Skanska indelade i avgränsade, men överlappande, riskkategorier eftersom en risk kan ingå i mer än en kategori.

Riskområde och beskrivning Potentiell påverkan Riskhanteringsåtgärder

Strategiska risker

Förändringar i marknadens efterfrågan

Oförmåga att förstå eller tillgodose kundernas krav och/eller anpassa sig till marknadsförändringar, inklusive förändrade hållbarhetskrav. Verksamhet på fel marknad eller delmarknad eller misslyckat inträde på nya marknader.

- Förlorade affärsmöjligheter
- Finansiella och icke-finansiella konsekvenser för projekt
- Resultatförsämringar i projekt och nedskrivningar
- Skadat anseende och oförmåga att fullgöra projektåtaganden.

Tidig kundinvolvering eller partnering (Early Contractor Involvement, ECI) och deltagande i samhällsdebatten ger oss möjlighet till ett närmare samarbete med våra kunder. Detta är viktigt att kunna förutse och förstå kundernas framtida behov, liksom marknadstrender och politiska prioriteringar. Känsla och förståelse för globala trender kan leda till nya affärsmöjligheter för oss som gör att vi kan anpassa vårt erbjudande till kundernas förväntningar.

Läs mer om globala trender på sidorna 12–13.

Klimatpåverkan

Fysiska händelser orsakade av negativa klimatförändringar, till exempel extremväder. Oförmåga att anpassa sig till nya klimatregler och krav från investerare och kunder.

- Ökade kostnader eller projektförseningar på grund av extremväder
- Resultatförsämringar i projekt och nedskrivningar
- Ökade kostnader hänförliga till koldioxidutsläpp (såsom klimatskatter).
- Skadat anseende och oförmåga att fullgöra projektåtaganden
- Böter, straffavgifter, åtal.

Skanskas klimatmål att nå netto noll koldioxidutsläpp senast 2045 är vägledande för vårt arbete med att minska klimatpåverkan från vår verksamhet. Vi riktar in oss på att öka efterfrågan på klimatsmarta lösningar och söka samarbetspartners för hållbar innovation. Vi erbjuder framtidsäkra lösningar och integrerar klimatfrågan i vårt arbete i det att vi, inom ramen för våra projekt, hjälper städer och kommuner att förbereda sig inför och hantera ändrade förutsättningar kopplade till klimatet.

Läs mer om Skanskas klimatanpassning och vårt arbete med att minska koldioxidutsläppen på sidorna 68–72.

Större störningar på grund av pandemier

Större personalbrist orsakad av till exempel epidemier, pandemier, krig eller civila oroligheter.

- Hälsokonsekvenser för medarbetare
- Störningar i leverantörskedjan
- Förseningar i byggplaner på grund av krav på social distansering, hygienföreskrifter, reserestriktioner och stängda skolor
- Störningar på bostadsmarknaden orsakade av nerstängningar och minskat konsumentförtroende
- Stängning av kontor och ändrade arbetssätt.

Arbetsgrupper har inrättats på alla affärsenheter och på koncernnivå för att bevaka, rapportera och snabbt reagera på händelseutvecklingen, bland annat med avseende på marknader, leverantörskedjor, reserestriktioner och lokala föreskrifter. Framgångsrika metoder för riskhantering och nya arbetsformer identifierades och delades snabbt. Koncernomfattande tillfälliga instruktioner för hantering av väsentliga risker utfärdades för att förstärka befintliga styrdokument, till exempel Hälsa- och säkerhetsstandarden. Noggrann bevakning på affärsenhets- och koncernnivå av likviditetspositionen och av affärstvister och skadeståndsanspråk. IT-system som underlättar distansarbete och onlinemöten har uppdaterats och säkerheten stärkts, och nya sådana verktyg har implementerats tidigare än planerat.

Mångfald och inkludering

Diskriminering på arbetsplatsen med avseende på kön, ålder, etnisk bakgrund, familjesituation, utbildningsnivå och arbetslivserfarenhet. En icke-inkluderande som ger upphov till utanförskap, diskriminering och trakasserier på arbetsplatsen.

- Svårare att attrahera, rekrytera och/eller behålla medarbetare med nödvändig kompetens
- Minskad produktivitet och engagemang hos medarbetarna på grund av icke-inkluderande handlingar och beteenden
- Finansiella och icke-finansiella konsekvenser för projekt
- Skadat anseende och oförmåga att fullgöra projektåtaganden
- Böter, straffavgifter, åtal.

Att främja en mångsidig och inkluderande kultur hjälper oss att uppnå bättre resultat tillsammans. Mångfald och inkludering är inbyggt i initiativen för att attrahera och rekrytera nya medarbetare, liksom i utvecklingssamtal och program för ledarskapsutveckling. Mål för mångfald och inkludering ingår sedan 2015 i samtliga affärsenheters verksamhetsplaner och den årliga, koncernomfattande medarbetarenkäten säkerställer att vi fortsätter göra framsteg.

Läs mer om mångfald och inkludering på sidorna 76–78.

Nyckelpersoner som saknas/lämnar företaget

Oförmåga att attrahera, rekrytera och behålla en kvalificerad, mångsidig och engagerad arbetsstyrka.

- Svårare att attrahera, rekrytera och/eller behålla medarbetare med nödvändig kompetens
- Finansiella och icke-finansiella konsekvenser för projekt
- Minskad produktivitet och engagemang hos medarbetarna på grund av icke-inkluderande beteende och behandling
- Skadat anseende och oförmåga att fullgöra projektåtaganden.

Skanska har en väletablerad och gedigen process för den medarbetarutveckling och karriärplanering som avser att säkra företagets kompetensförsörjning. Den innefattar en stabil och faktabaserad successionsplanering, strukturerad resursplanering och en transparent process för resultatutvärdering, baserad på mångfald och inkludering. Aktiesparprogrammet Seop erbjuder medarbetarna möjlighet att investera i Skanska och skapa incitament i form av matchningsaktier och prestationsaktier baserade på affärsenhetens resultat.

Riskområde och beskrivning

Potentiell påverkan

Riskhanteringsåtgärder

Strategiska risker

Ledningens oförmåga att genomföra strategin

Bristande kontroll av affärsenheters resultat eller bristfällig implementering av åtgärder, eller om ledningen misslyckas med att genomföra eller anpassa strategin till förändrade förhållanden.

- Ineffektivitet, kostnadsökningar och resultatförsämringar
- Resultatförsämringar i projekt och nedskrivningar
- Minskad förmåga att leverera till kunder och oförmåga att uppfylla projektåtaganden
- Val av fel anbud och projekt
- Skadat anseende
- Böter, straffavgifter, åtal.

Ramverket för intern styrning förtydligar affärsenheterens beslutsfattande och ansvarsområden. Ökat fokus på hanteringen av projektutformning, affärsvillkor och förändringar i projektspecifikationer. Vidare satsas på utbildning av medarbetarna för att skapa team med rätt kompetens för att fatta välgrundade beslut vid projektplanering, upphandling, design och genomförande.

Riskområde och beskrivning

Potentiell påverkan

Riskhanteringsåtgärder

Operationella risker

Förluster i projekt/investeringar

Underskattande av kontraktsrisk, ineffektiv tillämpning eller hantering av kontrakt, eller bristande kravhantering. Dåligt projektutförande inklusive systematisk underskattning av kostnader, omfattning och risk eller val av fel projekt eller kunder, eller team som saknar rätt expertkompetens.

- Sjunkande marginaler, ineffektivitet, kostnadsökningar och resultatförsämringar
- Resultatförsämringar i projekt och nedskrivningar
- Minskad förmåga att leverera till kunder och oförmåga att uppfylla projektåtaganden
- Skadat anseende
- Böter, straffavgifter, åtal.

Förbättrad projektrapportering och förbättrade granskningsrutiner med ytterligare riskhanteringsåtgärder, bland annat kontinuerlig riskbevakning under hela projektet för att tidigare kunna lösa problem och göra förbättringar för att sänka projektkostnader. Utökad utbildning av medarbetare och en inkluderande arbetsmiljö för att bilda team med mångsidig kompetens och fullt ut ta tillvara expertkunskaper, innovation och framgångsrika lösningar inom hela företaget. Proaktivt arbete med kapitalrisk, krav på förhandsuthyrning och förhandsförsäljning samt ökat fokus på hantering av ersättningsanspråk och rättstvister; faktorer som alla bidrar till ett förbättrat projektgenomförande.

Risker i leverantörskedjan

Leverantörer eller underleverantörer som inte följer Skanskas Uppförandekod för leverantörer, eller risker relaterade till leverantörers ekonomiska ställning och förmåga att införskaffa och hantera material och arbetskraft.

- Störningar och brister i leverantörskedjan som leder till finansiella eller andra konsekvenser för projekt
- Sjunkande marginaler eller finansiella förluster till följd av ökade projektkostnader eller minskad produktivitet
- Miljö- eller säkerhetsincidenter, eller brott mot mänskliga rättigheter i leverantörskedjan
- Minskad förmåga att leverera till kund och oförmåga att uppfylla projektåtaganden
- Skadat anseende om leverantörer och underentreprenörer uppträder på ett sätt som är oförenligt med Skanskas värderingar
- Böter, straffavgifter, åtal.

Strategisk anbudsgivning och tidig involvering av viktiga underentreprenörer samt förhandskvalificering eller kvalificering före en kontraktstilldelning, minskar leverantörsriskerna i projekt. Vår Uppförandekod för leverantörer utgör en del av kontraktet som ingås med leverantörer och underentreprenörer. Vi genomför kontinuerligt riskbaserad bakgrundskontroll, uppföljning och granskning av alla kontraktspartners, inklusive daglig sanktionskontroll av alla leverantörer via Dow Jones globala databas.

Läs mer om Skanskas ansvarsfulla leverantörskedja på sidan 66.

Hälsa och säkerhet

Arbetskadorna, olyckor, dödsolyckor och ohälsa som drabbar människor på våra arbetsplatser, eller människor som påverkas av vår verksamhet.

- Dödsfall, allvarliga personskador och andra skador samt kronisk ohälsa som förkortar livslängden eller försämrar livskvaliteten
- Böter, straffavgifter, åtal
- Skadat anseende och förlorat förtroende som ansvarsfullt företag.

Obligatorisk certifiering enligt ISO 45001 för alla affärsenheter. Skanskas hållbarhetspolicy och arbetsmiljöstandard innehåller föreskrifter om hur medarbetare förväntas bete sig på Skanskas arbetsplatser och omfattar utbildning, incidenthantering, riskbedömning och instruktioner för personlig skyddsutrustning. Utbildningen för medarbetare i hälso- och säkerhetsrutiner har utvecklets ytterligare för att förbättra säkerheten. För en mer proaktiv och ständigt förbättrad säkerhetskultur granskas säkerhetsdata regelbundet av koncernledningen och styrelsen.

Läs mer om Skanskas arbete med hälsa och säkerhet på sidorna 60–62.

Miljörisker

Större miljöincidenter i verksamheten eller leverantörskedjan, föreningar eller annan negativ påverkan på miljön.

- Skada på människor och ekosystem
- Negativ inverkan på miljön
- Sjunkande marginaler, ineffektivitet, kostnadsökningar och resultatförsämringar
- Oförmåga att hålla projektplaner
- Skadat anseende och förlorade verksamhetstillstånd
- Böter, straffavgifter, åtal.

Obligatorisk certifiering enligt ISO 14001 säkerställer systematisk hantering av miljörisker och relaterade frågor. Miljöexperter säkerställer att regelverk följs på både koncern- och affärsenhetsnivå, och att koncernen lever upp till sina högt ställda klimatmål som med god marginal täcker in gällande regelverk och syftar till att bibehålla nuvarande ISO 14001-certifiering. Dialog med leverantörer för att minimera risken för miljöbrott i leverantörskedjan och utbildning av medarbetare i lämpliga miljöskyddsrutiner.

Läs mer om Skanskas miljöarbete på sidorna 68–72.

Riskområde och beskrivning	Potentiell påverkan	Riskhanteringsåtgärder
----------------------------	---------------------	------------------------

Operationella risker

Resurseffektivitet

<p>Ineffektiv energi-, material- och vattenanvändning samt avfallshantering.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Negativ inverkan på miljön ■ Sjunkande marginaler, ineffektivitet, kostnadsökningar och resultatförsämringar ■ Oförmåga att hålla projekttidplaner ■ Oförmåga att uppnå klimatmålen ■ Skadat anseende och förlorade verksamhetstillstånd ■ Böter, straffavgifter, åtal. 	<p>Cirkularitet och resurseffektivitet är beroende av och kopplat till en effektiv verksamhet och minskad miljöpåverkan. Merparten av utsläppen från våra projekt härrör från produktion av material som betong, stål och asfalt. Ett nära samarbete med leverantörer och kunder liksom förbättrade digitala verktyg blir allt viktigare för att främja innovation, öka produktiviteten och minska utsläppen och avfallet, och skapa nya affärsmöjligheter. Skanskas klimatmål och handlingsplaner driver utveckling, innovation och förbättringar av cirkularitet och resurseffektivitet.</p> <p>Läs mer om Skanskas arbete med cirkularitet och resurseffektivitet på sidan 72.</p>
--	--	---

IT-system och information

<p>Brott mot cybersäkerheten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Social manipulering ■ Skadlig programvara ■ Obehörig åtkomst ■ Internetbedrägerier ■ Hackning. 	<p>Standarden för informationsklassificering och säkerhetsstandarderna syftar båda till att skydda oss från cyberrisker och upprätta en gemensam lägstanivå för säkerheten i affärskritiska processer och/eller affärskritisk information, med stöd av ett IT-system. Förutom omfattande penetrationstestning, e-postfiltrering och säkerhetsfunktioner på Microsoft Office 365-plattformen, bevakar vi samt följer upp och utreder alla incidenter regelbundet, och utbildar och informerar för att öka säkerhetsmedvetenheten hos alla användare. Vi säkerställer och kontrollerar att leverantörer som hanterar Skanska-information minskar sina risker för cyberbrott enligt våra minimikrav.</p>
-----------------------------------	--	---

Riskområde och beskrivning	Potentiell påverkan	Riskhanteringsåtgärder
----------------------------	---------------------	------------------------

Finansiella risker

Makroekonomisk instabilitet

<p>Ekonomisk avmattnings eller protektionistiska tongångar från politiker som leder till att handelsbegränsningar införs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Finansiella och andra konsekvenser för projekt, till exempel minskad produktivitet på grund av ökad reglering ■ Minskning och/eller senareläggning av nya projekt, såväl i offentliga som privata sektorn ■ Minskad konkurrens skulle kunna resultera i nya affärsmöjligheter för Skanska ■ Fördel för företag med en stark finansiell position och/eller långvarig relation ■ Ökade möjligheter till markanskaffning på grund av minskad konkurrens eller pressade säljare. 	<p>Vi bevakar, studerar och utvärderar kontinuerligt marknadstrender för att kunna förutse förändringar i företagsklimatet, till exempel politiska beslut och ändrade regelverk inom områden som är viktiga för vår verksamhet. På alla våra hemmamarknader tar vi aktivt del i den offentliga debatten och för en dialog med beslutsfattare på lokal och nationell nivå, men också med kunder, samarbetspartners och andra intressenter, för att snabbare hitta lösningar som gynnar samhället på olika sätt, och för att driva på mot en mer ambitiös inställning till exempelvis hållbarhetsfrågor.</p> <p>Läs mer om makroekonomiska trenders betydelse för Skanskas verksamhet på sidorna 12–13.</p>
---	--	---

Ökad konkurrens

<p>Ökad konkurrens, bland annat från nya lågprisaktörer, större marknadsnedgång eller projektbrist.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Underprissättning, sjunkande marginaler ■ Förlorade affärsmöjligheter. 	<p>Tidig kundinvolvering och fokus på kärnverksamheten i analyser av så kallade sweet spots i samtliga av Byggverksamhetens affärsenheter ger ökad möjlighet till konkurrensfördelar. Vår strategi för att förbättra resultat, minska kostnader och risker samt stärka vår balansräkning, gör det möjligt att anpassa verksamheten för att möta krav och behov samt ta vara på möjligheter.</p>
---	---	---

Finansiell risker

<p>Utöver verksamhetsriskerna exponeras Skanska även för olika finansiella risker såsom kreditrisk, likviditetsrisk och marknadsrisk.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bristande tillgång till finansmarknaden och svårigheter att erhålla finansiering med gynnsamma villkor ■ Brott mot finansiella avtal ■ Minskat positivt kassaflöde, minskning av negativt sysselsatt kapital ■ Försämrat kreditbetyg eller bankkonkurs. 	<p>I Skanskas finanspolicy slår styrelsen fast riktlinjer, mål och begränsningar för hanteringen av bolagets finanser och finansiella risker. Vår gräns för justerad nettoskuld på maximalt nio miljarder kronor, samt gränser för kapitalrisker och sysselsatt kapital i utvecklingsverksamheterna, hjälper oss att bibehålla en stark finansiell ställning. Vi säkerställer att koncernen är välfinansierad och bevakar likviditet och finansiella tillgångar och skulder genom en aktiv hantering av finansieringen.</p> <p>Läs mer om Skanskas finansiella risker i not 6, Finansiella instrument och finansiell riskhantering, på sidorna 122–130.</p>
---	--	---

Riskområde och beskrivning **Potentiell påverkan** **Riskhanteringsåtgärder**

Regulatoriska risker

Etiska överträdelser, antikorrupcion och mutor

<p>Brott mot besticknings- och korrupcionslag (exempelvis UK Bribery Act, US Foreign Corrupt Practices Act, penningtvätt, vinning av brott), brott mot EU:s konkurrenslagstiftning, USA:s antitrustlagar eller annan lagstiftning om offentlig upphandling.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Skadat anseende och förlorat förtroende som ansvarsfullt företag ■ Diskvalificering från offentliga upphandlingar ■ Böter, straffavgifter och civilrättsliga eller straffrättsliga processer ■ Minskad förmåga att leverera till kund och oförmåga att uppfylla projektåtaganden. 	<p>Skanskas Uppförandekod, antikorrupcionspolicy, Uppförandekod för leverantörer och Skanskas värderingar ger tydliga riktlinjer för medarbetarna avseende lämpligt och etiskt uppförande. Kontinuerlig utbildning i Uppförandekoden för medarbetare är obligatorisk. Etiska och transaktionella risker identifieras som en del av godkännandeprocessen i projekten och det görs en bakgrundskontroll av potentiellt viktiga partners. Skanskas Code of Conduct Hotline är ett externt hanterat verktyg som ger anställda och andra möjlighet att anonymt rapportera brott eller misstänkta brott mot Skanskas Uppförandekod. Högriskärenden rapporteras vidare till koncernledningen och styrelsen. Bekräftade brott mot Uppförandekoden kan leda till disciplinära åtgärder.</p> <p>Läs mer om Skanskas fokus på etik, inklusive antikorrupcion, mutor och mänskliga rättigheter, på sidorna 64–66.</p>
---	--	---

Brott mot mänskliga rättigheter

<p>Människorättskränkningar såsom orimliga arbetsvillkor, människohandel, barnarbete och miljööverträdelser, på Skanskas egna arbetsplatser och hos underentreprenörer och leverantörer i vår värdekedja.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Skada som åsamkas människor och miljö ■ Skadat anseende och förlorat förtroende som ansvarsfullt företag ■ Böter, straffavgifter och civilrättsliga eller straffrättsliga processer. 	<p>Skanska stödjer erkända globala mänskliga rättigheter och rättvisa arbetsvillkor för dem som arbetar i Skanskas projekt, på Skanskas arbetsplatser eller i leverantörsledet. Skanska har nolltolerans mot alla former av människohandel, barnarbete och tvångsarbete och är uppmärksamma på eventuella tecken på missförhållanden. Vi måste kunna försäkra oss om att detta inte drabbar någon som arbetar på våra arbetsplatser. Mänskliga rättigheter är integrerade i Skanskas Uppförandekod och Uppförandekoden för leverantörer. Rapporterade avvikelser kan få konsekvenser, exempelvis uppsägning av avtal.</p> <p>Läs mer om Skanskas fokus på hållbarhet, på sidorna 58–86.</p>
---	--	---

Politiska risker

<p>Föreskrifter, beslut eller bedömningar utfärdade av statliga, regionala eller lokala myndigheter eller motsvarande.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Negativ inverkan på projekt eller affärsenheter. 	<p>För att säkerställa efterlevnad av kraven i lagar och författningar, och uppfylla den höga standard som vi eftersträvar i vår verksamhet, har vi dessutom infört interna ramverk för styrning av koncernen, samt processer för att övervaka alla affärsenheters och koncernstabers efterlevnad av de externa och interna regelverken. Etik- och hållbarhetsfrågor är en integrerad del av verksamheten och gör sig regelbundet gällande i styrelsens diskussioner.</p> <p>Läs mer om Skanskas styrning i bolagsstyrningsrapporten på sidorna 33–41.</p>
--	--	--