

Ärade ordförande, styrelse och aktieägare, välkomna.

Mitt namn är Anders Danielsson och jag är ny vd och koncernchef för Skanska sedan årsskiftet. Jag började inom Skanska för 28 år sedan som installationsansvarig. Sedan dess har jag haft många olika chefsroller inom Skanska, senast som ansvarig för Skanskas USA-verksamhet.

Jag är stolt över att jobba på ett företag med så starka värderingar. Här vill jag rikta ett särskilt tack till min företrädare Johan Karlström, som varit mycket drivande i värderingsfrågor under sin tid som vd. Vi kommer att återkomma till Skanskas värderingar och hur vi jobbar med dem, som en viktig del av vår verksamhet. Men först kommer jag att gå igenom Skanskas verksamhet och resultat för 2017. Sedan vill jag som nyutträd vd såklart blicka framåt och berätta vad vi planerar framöver.

Som ny vd valde jag också det team jag vill arbeta med och jag vill börja med att presentera dem.

### **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 ny HR-direktör och
- Caroline Fellenius som är vår chefsjurist.

Det här är ett team som jag känner väl och jag ser fram emot att jobba ihop.

- Utökad ledningsgrupp

### **Resultatsammanfattning 2017**

Om vi ska sammanfatta förra året så ökade Skanska sin omsättning till drygt 160 miljarder kronor. Det samlade resultatet sjönk dock till knappt 5 miljarder kronor. Förklaringen till den minskade vinsten återfinns i resultatet för byggenheterna utanför Norden. Samtidigt finns det mycket att vara nöjd med. Skanska har levererat rekordresultat i utvecklingsenheterna, Norden har en stark byggverksamhet och vi är finansiellt ett mycket starkt företag. Vi har under de senaste 14 åren ökat eller bibehållit den ordinarie utdelningen. Trots att vinsten gått ner i år har styrelsen föreslagit en bibehållen utdelning. Men alla enheter måste leverera och vi genomför nu en omstrukturering av företaget för att säkerställa lönsamheten. Jag kommer att berätta mer om vad vi gör för att åstadkomma det längre fram.

### **Finansiella mål**

Även om vinsten är lägre ser vi att Skanska står starkt och vi når alla mål utom ett. Vi ser att:

- Skanskas finansiella styrka är fortsatt god.
- Avkastningen på eget kapital ligger i linje med målet och avkastningen på sysselsatt kapital ligger en bra bit över målet med 14,5 procent förra året.
- Det område där vi inte är nöjda är rörelsemarginalen för byggverksamheten. Förra året var den knappt en procent. Det är långt ifrån målet om mer än 3,5 procent.

### **En stark balansräkning**

Även vår balansräkning är stark. Kassan har sjunkit något då investeringarna i projektutvecklingsverksamheten har ökat. Det här är helt enligt plan. En av punkterna i affärsplanen är att öka investeringarna i projektutveckling. Som vi såg i föregående bild har avkastningen på de investeringarna 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.

### **Vår verksamhet**

För den som har varit med oss några år är det här en välkänd bild. Skanskas verksamhet är uppdelad i fyra 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 tre utvecklingsdelarna där vi själva utvecklar, investerar och bygger projekt. Det är bostadsutveckling, kommersiell fastighetsutveckling och infrastrukturutveckling.

Jag kommer att presentera de olika områdena här: vad vi gjort under året och vad resultatet varit.

### **Bostadsutveckling**

Det här är en bild från BoKloks fabrik i Gullringen. Här byggs elementen till husen som möjliggör att de kan monteras på mer eller mindre en dag. Genom smarta markköp och snabb produktionstakt har BoKlok blivit en mycket framgångsrik verksamhet. Vi utvecklar nya koncept, fler husmodeller och har även tagit fram en ny typ av seniorboende tillsammans med drottning Silvia.

Skanska utvecklar bostäder i Norden, Polen och Tjeckien. Vi har under året startat produktion av drygt 4 300 lägenheter, majoriteten av dem i Sverige. Vi är stolta över att på det här sättet kunna bidra till att minska bostadsbristen i våra tillväxtregioner.

Verksamheten har dessutom varit en mycket god affär för Skanska senaste åren. Förra året hade vi ett rekordresultat. Nu siktar vi på att fortsätta växa vår bostadsutveckling.

### **Bostadsutveckling siffror**

Som vi kan se på den här bilden har vi en marginal på 13 procent har vi med råge överskridit vårt mål. Resultatet på 1,7 miljarder kronor är det högsta vi har haft hittills. Det här är vi mycket stolta över. Men hur ser då framtiden ut? Vi har nog alla läst om oron på bostadsmarknaden senaste året.

### **Bostadsutveckling II – Marknadsutsikter**

Det är många saker som samspelar kring bostadsmarknaden: låneregler, amorteringskrav, räntor med mera. Men även om vi märker att det tar längre tid att sälja objekten finns en mycket stark underliggande behov. Skanska har också en geografisk spridning som gör oss motståndskraftiga mot marknadsförändringar. Därför är vår ambition att fortsätta växa den här verksamheten.

Vi kommer också att koncentrera oss också på segment där efterfrågan är mer uthållig. Vi bedömer därför att marknaden i Norden kommer att svalna av något men vara fortsatt stabil. I Centraleuropa har vi en fortsatt god marknad. Gemensamt för alla marknader är utmaningen att finna bra och prisvärd mark i attraktiva lägen för nya projekt.

### **Kommersiell fastighetsutveckling**

Det här är ett kontorsprojekt i Prag i Tjeckien. Vi förvandlade en gammal förvandlade en gammal spårväghall till moderna kontorslokaler. Projektet hade höga ambitioner när det gällde miljökraven och nådde den högsta nivån platinum i den internationella miljösystemet LEED. Det är ett rätt typiskt kontorsprojekt för Skanska: modernt, höga miljökrav och har innovativa lösningar. Det här projektet kom till efter att det internationella läkemedelsbolaget MSD var så nöjda med lokalerna i ett annat projekt vi byggt i Prag.

Fastighetsmarknaden har varit stark med hög efterfrågan både bland hyresgäster och investerare. När räntorna har varit låga har många investerare vänt sig 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. Men marknaderna skiljer sig något åt. 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.

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

Om vi tittar på siffrorna ser vi att 2017 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 varit mycket bra och värdet på portföljen har ökat. Vi är mycket nöjda med utvecklingen och resultatet inom fastighetsutvecklingen.

### **Kommersiell fastighetsutveckling: resultat**

Enheten satte ett rekord förra året med försäljningsvinster på 3,5 miljarder kronor från 27 projekt. Enheten stod förra året för över fyrtio procent av resultatet. Det är ett utmärkt resultat. Som vi kan se har även intäkter, rörelseresultat och avkastning på sysselsatt kapital ökat.

### **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 Houston varit svag som en följd av det lägre oljepriset.

Inför 2018 är ambitionen att expandera vår kommersiella fastighetsutveckling. Vi undersöker hur vi kan växa på befintliga marknader men också om vi kan gå in i nya regioner, särskilt i USA.

### **Infrastrukturutveckling**

Vår sista utvecklingsgren är Infrastrukturutveckling. Det här är generellt stora infrastrukturprojekt, som motorvägar, tunnlar, broar och sjukhus. Här bidrar Skanska med en bred kompetens inom finansiering och utveckling medan byggenheten ansvarar för byggnationen. Det här är en spännande upphandlingsform och vi tror på fördelarna med så kallade OPS-lösningar där entreprenören får ta ett stort ansvar för att skapa kostnadseffektiva lösningar ur ett livscykelperspektiv.

På bilden ser vi flygplatsen LaGuardia utanför New York. Det är ett fint exempel på samarbete inom Skanska, eller som vi säger OneSkanska. I det här projektet deltar tre av våra olika verksamhetsgrenar i USA. Skanska ansvarar för finansiering, design, byggnation och drift och underhåll fram till 2050. Det är Skanskas största projekt någonsin med ett byggkontrakt värt 23 miljarder kronor. Trots det är deadlinen tajt. Redan 2020 ska en stor del av flygplatsen vara öppen. Och 2022 ska projektet vara helt färdigställt.

### **Infrastrukturutveckling: projektportfölj**

För närvarande har Skanska fem 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. ERT tunnels och NKS i Stockholm är i uppstart, vilket betyder att byggprojektet är avslutat och avtalstiden har påbörjats.

Nya Karolinska Solna var Skanskas största projekt när vi fick det. Det är också ett av de största och mest komplicerade byggprojekten i Sverige någonsin. Vi är därför otroligt stolta över att vi förra året kunde lämna över det i tid och på budget. Nu är byggprojektet avslutat och nu inleds drift- och underhållsavtalet som i huvudsak kommer att skötas av Coor.

Enligt vår modell driftssätter 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 är att maximera den befintliga portföljens värde.

### **Infrastrukturutveckling: resultat**

För 2017 hade Skanska ett rörelseresultat på en knapp miljard från de här projekten, varav vinsten från försäljningen av det stora motorvägsprojektet A1 i Polen och två vindkraftsprojekt var 1 miljard kronor.

### **Infrastrukturutveckling: marknadsutsikter**

Den svaga marknaden för OPS i Europa gjorde att vi i början av 2018 beslutade att koncentrera oss på den amerikanska marknaden. Det innebär inte att vi i framtiden utesluter projekt i Europa. Vi följer diskussionerna noga och Skanska har fortfarande kompetens att genomföra den här typen av projekt i Europa. Häromveckan vann vi till exempel ett OPS-kontrakt om 5,5 miljarder kronor för att finansiera, bygga och underhålla ett av Norges största vägprojekt någonsin.

### **Byggverksamhet**

Inom byggverksamheten har Skanska tusentals projekt på sina respektive marknader. Det här är Skanskas fundament och det är här vi genererar ett kassaflöde som vi kan använda för investeringar i våra utvecklingsprojekt. Under 2017 hade vi starka resultat i våra byggenheter i Norden.

Tyvärr hade vi under året en svag marginal och totalt 1,5 miljarder kronor i nedskrivningar i verksamheterna utanför Norden. Under 2018 kommer vi att ha ett stenhårt fokus på att återställa lönsamheten i de här enheterna.

### **Byggverksamhet: ordergång**

Förra året började vi vara än mer konservativa i upphandlingar och fokusera på de marknader och projekt som är vår kärnverksamhet. Det ledde till att ordergången gick ner något från tidigare år. Även orderstocken har minskat något är den fortfarande stark och book-to-build är fortfarande över hundra procent.

### **Byggverksamheten: resultat**

Här kan vi se att nedskrivningarna i Polen, Storbritannien och USAs anläggningsverksamhet påverkat resultatet och marginalen negativt för 2017. En marginal på knappt en procent är långt ifrån vårt mål om en marginal på över 3,5 procent. **Det här är givetvis oacceptabelt och vi har därför initierat en omstrukturering för att återställa lönsamheten inom byggverksamheterna.**

### **Omstrukturering**

Redan min företrädare Johan Karlström initierade en strategisk översyn förra sommaren. Vi bygger vidare på de slutsatserna. För att öka lönsamheten kommer vi att genomföra en omorganisation på central nivå för att komma närmare verksamheten. Vi kommer även att

- Decentralisering
- Olönsamma enheter kommer att krympas
- Stor omstrukturering i Polen
- Vi går ur energimarknaden i USA
- Fokusera på kärnverksamheten i Storbritannien
- Fokusera på infrastrukturutveckling i USA
- Slutligen fortsätta att växa inom den lönsamma bostads- och fastighetsutvecklingen

De här åtgärderna kommer att leda till en tydligare styrning och prio på lönsamhet. En stor del av kostnaderna för de här omstruktureringarna tog vi redan under 2017. Nu har vi fullt fokus på att leverera på målen i affärsplanen.

### **Byggverksamheten: Marknadsutsikter**

Börjar vi med att se till Norden kan vi konstatera att utsikterna är goda, även om konkurrensen är tuff. Vi har en stark bygg och anläggningsmarknad i Sverige och Norge och Finland förbättras stadigt. Bostadsbyggandet saktar dock in något. I resten av Europa är bilden mer blandad. I Storbritannien har husbyggandet försämrats påtagligt som en följd av EU-omröstningen.

Marknaderna i Centraleuropa är stabila men med mycket tuff konkurrens. I USA är marknaden som helhet stark, även om det kan skilja sig lite mellan olika regioner och konkurrensen är tuff. Bland annat har vi sett att energimarknaden inte har utvecklat sig som vi en gång trodde. Vi kommer därför att lämna den.

I övrigt finns i USA ett stort behov av investeringar i den eftersatta infrastrukturen och på hussidan görs mycket investeringar inom de områden där Skanska är stark, som flygplatser, sjukvård, utbildning och datacenter.

Vi ser även att marknaden för gröna projekt växer och 43% av den totala omsättningen i byggverksamheten kom från gröna projekt 2017. I många fall är det vi kan bidra med inom grönt en viktig sak för våra kunder och ger oss en fördel i den tuffa konkurrensen.

När konkurrensen hårdnar blir det än viktigare att vi har god lönsamhet i våra projekt. Därför har vi tagit fram ett omstruktureringsprogram.

### **Våra fokusområden**

Även om vi genomför en del förändringar i organisation och strategi är affärsplanen vinst med värde, våra värderingar och fokusområden oförändrade. Tidigare kunde vi se att Skanska är ett finansiellt starkt företag. Detsamma gäller vårt fokus och våra värderingar. Skanska har mycket starka värderingar och rätt fokus.

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 för att rekrytera de bästa. Här ser vi att värderingarna är en mycket viktig faktor när unga ska välja arbetsgivare.

För att vara konkurrenskraftiga på en allt tuffare byggmarknad måste vi också ständigt utvecklas och förbättras. Här jobbar vi vidare med operationell effektivitet. Det kan vara att se över anbudsgivningen, hur vi prioriterar sektorer och geografier och hur vi granskar affärsvillkoren. Men det kan också vara att utveckla ny teknik som VR och robotar. Vi har bland annat ett samarbete med Mälardalens högskola för att utveckla robotar som kan utföra tidskrävande moment på arbetsplatsen upp till tio gånger snabbare.

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 projekt som överträffar kundernas förväntningar.

### **We are Skanska**

Skanska är att det är ett företag fullt av fantastiska människor. Det är också ytterst våra medarbetare som skapar värde åt oss aktieägare. Det är också dem som utgör företagets själ.

Vi jobbar mycket aktivt med frågor om bland annat mångfald, hållbarhet, etik och arbetsmiljö för att kunna rekrytera de bästa. 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. Det finns en stark kultur med tydliga värderingar. Vi är finansiellt starka och har en tydlig kontinuitet i vårt arbete. Samtidigt måste marginalerna i byggverksamheten utanför Norden upp. Jag är övertygad om att med goda förutsättningar på plats och en tydlig plan kommer vi att lyckas med det och stå ännu starkare om ett år.