

SKANSKAS BOLAGSSTÄMMA 3 APRIL 2007

VD-anförande

2006 blev ett bra år för Skanska. Vi fortsatte att närma oss de Outperform-mål för 2007 som vi satte upp för två år sedan. Våra verksamhetsgrenar bostadsutveckling, kommersiell utveckling och infrastruktur överträffade sina uppsatta mål. Även fem av tio enheter inom byggnadsverksamheten uppnådde sina mål och hela verksamhetsgrenen hade uppnått sitt mål om vi inte hade haft förlusten i Danmark. På koncernnivå uppnådde vi 19,3 procents avkastning på eget kapital, vilket är högre än målet på 18 procent.

Vi fortsatte också att arbeta för våra fyra nollvisioner – de viktiga egenskaper som visar vilken typ av företag vi är.

Vi minskade antalet nya stora förlustprojekt från 40 till 27 – och här ska man komma ihåg att vi har tusentals pågående projekt. Förlustprojektens inverkan på marginalen minskade också. Att undvika förlustprojekt är viktigt, inte bara av ekonomiska skäl. Förlustprojekt förstör också vårt förhållande till våra kunder eftersom dåliga resultat även drabbar dem. Sena leveranser och kvalitetstvister påverkar bilden av Skanska.

Antalet förlorade arbetsdagar på grund av olycksfall minskade från 6,8 till 5,8 per miljoner mantimmar. Arbetet med att uppnå nollvisionen fortsätter. Under säkerhetsveckan i oktober var resultatet överlag väldigt bra. Elva affärsenheter och sex hemmamarknader klarade sig utan incidenter. Den olycksfallsfrekvens vi fick under veckan var hälften så hög som under en genomsnittlig vecka, vilket visar vilken potential det finns med rätt fokus och inställning.

Vi blev under 2006 bötfällda för påstådd inblandning i ett kartellärende i Slovakien, men bestrider de uppgifter som den lokala konkurrensmyndigheten har lagt fram. Alldeles oavsett utgången i det specifika fallet är varje antydning om oetiskt uppträdande från Skanskas sida oacceptabel. Vi har en policy med nolltolerans och fortsätter att utbilda, kontrollera och kommunicera denna värdering till våra anställda.

Vi hade noll större miljöincidenter under 2006. Vi riktar nu uppmärksamheten mot ett förebyggande program som ska sänka energiförbrukningen och

koldioxidutsläppen från våra fordon och vår byggnadsutrustning, liksom inom våra egna utvecklingsprojekt. Vi kommer också att utveckla vårt kunnande i affärsenheterna så att vi kan hjälpa våra kunder att utforma sina byggnader mer miljövänligt.

De fyra nollorna är också mycket viktiga när vi rekryterar unga människor till Skanska. Och de är bra för affärerna. Jag tänkte berätta en historia.

Ni känner kanske till att vi i januari i år undertecknade ett kontrakt på sju miljarder kronor för att bygga en ny amerikansk fotbollsstadion i New York för stadens två professionella lag, New York Jets och New York Giants. Förhandlingarna om kontraktet pågick i flera månader och tiden började bli knapp om vi skulle hinna bli klara med bygget inför säsongen 2010. Till slut bad de båda lagens ägare – Woody Johnson från Jets och John Mara från Giants – att få träffa mig. Så jag flög till New York och träffade dem. Jag berättade om Skanskas stolta 120 år, våra många fantastiska färdigställda och pågående projekt, och om vår erfarenhet av att bygga idrottsarenor i USA. Jag berättade till och med vilken bra investering Skanska har varit för aktieägarna. De två potentiella kunderna var artiga, men inte särskilt upphetsade. Då beskrev jag vår ambition att leva upp till våra fyra nollvisioner. Woody Johnson avbröt mig och sa: Det är ett sådant företag vi vill ha som partner! Vi vill göra affärer med folk med sådana värderingar, precis som vi vill att spelarna ska ha samma värderingar som vi. Vi skriver på kontraktet i dag! Och det gjorde vi. Så onekligen är de fyra nollorna också bra för affärerna.

Nu tänkte jag ägna några minuter åt att sammanfatta 2006 års finansiella resultat. Jag börjar med Byggverksamheten och vill först visa några byggprojekt som vi slutfört under året. Intäkterna från verksamhetsgrenen Byggverksamhet uppgick till 119 miljarder kronor, vilket är ungefär i nivå med 2005; men rörelseintäkterna ökade med två procent till 3,3 miljarder och marginalen ökade från 2,5 till 2,8 procent. Med undantag för Danmark skulle marginalen för byggverksamheten ha uppnått målet på 3,2 procent. Och avkastningen på sysselsatt kapital blev över 100 procent på grund av ett negativt rörelsekapital på 11 miljarder kronor. Orderingen ökte med 20 procent och vi går in i 2007 med starkt orderläge.

Om vi tittar på affärsenheterna inom byggverksamhet låg Sverige i täten med ett resultat på 1,1 miljarder kronor och en marginal på 4,6 procent. Sverige är också ledande inom Skanska när det gäller att samla inköpen och att industrialisera byggprocessen. Även Norge, Storbritannien, Polen och Latinamerika klarade sina Outperform-mål för året. De två verksamhetsgrenarna i USA nådde nästan sina mål. De förbättrade sina resultat dramatiskt och är redo för ett starkt 2007. Tjeckien nådde inte riktigt sitt mål på grund av engångskostnader som inte har något samband med projekten. I Finland berodde nedgången på sämre resultat i

anläggningsbyggandet. Danmark var den stora besvikelsen. Det har över åren visat sig vara en svår marknad och vi koncentrerar nu vår verksamhet till segment där vi kan vara lönsamma.

Om vi övergår till Bostadsutveckling uppvisar denna verksamhetsgren mycket goda resultat i alla avseenden. Jag vill även här börja med att visa några av våra fantastiska bostadsprojekt. Intäkterna inom bostadsutveckling ökade till 6,8 miljarder kronor, rörelseresultatet ökade med 50 procent, till 900 miljoner kronor, och rörelsemarginalen låg på 12,6 procent, vilket är en bra bit över vad som uppnåddes 2005 och även över 10%-målet för 2006. Avkastningen på sysselsatt kapital uppgick till 27,5 procent, medan målet var 18 procent. Vi går in i 2007 med ett mycket gott affärsläge, i och med att nyproduktionen ökade med 20 procent till 4 715 enheter under 2006. Sammantaget var det alltså ett fantastiskt år på en fantastisk marknad.

Verksamhetsgrenen Kommersiell Utveckling redovisade som vanligt ett resultat på Outperformance-nivå. Här är några exempel på framgångsrika projekt som sålts under året. Projektet i Gladsaxe visar att vi har lönsam verksamhet även i Danmark, både inom kommersiell utveckling och bostadsutveckling. Intäkterna inom Kommersiell Utveckling minskade under 2006 på grund av färre sålda fastigheter. Detta påverkade också rörelseintäkterna som i huvudsak härrör från kapitalvinster på försäljning av färdigställda projekt. Men det mått som verkligen visar hur skickliga våra medarbetare inom Kommersiell Utveckling är – avkastningen på sysselsatt kapital – uppgick till 17,5 procent jämfört med målet på 15 procent över en nioårsperiod. Förutsättningarna på marknaden är nu tillräckligt positiva för att vi ska kunna öka våra investeringar i nya utvecklingsprojekt. Under 2006 påbörjade vi elva nya projekt där vi kommer att ha investerat totalt 1,6 miljarder kronor när projekten är slutförda. Som ni ser har investeringstakten ökat varje år under de tre senaste åren. Vi förväntar oss att trenden fortsätter under 2007, och vi är glada över att vi förra veckan kunde teckna hyresavtal med Skandia för deras nya huvudkontor vid Lindhagenterrassen här i Stockholm. Till följd av den ökade utvecklingsverksamheten kommer investeringarna troligen att överstiga avyttringarna de närmaste två åren, samtidigt som vi därmed skapar värde för framtida realisering.

Verksamhetsgrenen Infrastrukturutveckling fortsatte skapa mervärde i vår portfölj bestående både av nyligen färdigställda och av pågående projekt. Vi har nu sammanlagt 16 projekt i portföljen till ett beräknat värde av 5,6 miljarder kronor vid utgången av 2006. Det bokförda värdet av projekten uppgår till 2,4 miljarder kronor, vilket ger ett beräknat övervärde om 3,2 miljarder kronor. Vi har under året sålt minoritetsinnehav i tre mindre projekt till ett pris som var 35 procent högre än det beräknade marknadsvärdet vid utgången av 2005, vilket tyder på att våra värderingar kan vara att betrakta som försiktiga. Vi har också inlett ett av

Skanskas största projekt någonsin: Barts and London Hospital som uppgår till ett värde av 14 miljarder kronor. Här ska vi rita, bygga, finansiera och driva anläggningarna.

Jag övergår nu till en annan viktig aspekt av vår verksamhet – våra anställda. Det här är en bild av Skanska. Skanska har 14 affärsenheter och tusentals projekt som är skilda i avstånd från varandra. Företagets styrka hänger på om vi kan binda samman alla dessa verksamheter och projekt. Vi kallar det arbetet ”Connecting the Dots”.

Det här är våra chefers ansvar. Det betyder att våra chefer måste vara riktigt bra ledare. Inom Skanska brukar vi säga att folk börjar på ett företag, men lämnar sin chef. Därför är det varje chefs ansvar att ta hand om sitt folk; lyssna, utveckla och sätta upp resultatmål som gör att vi kan överträffa oss själva.

De närmaste fem åren måste vi rekrytera minst 16 000 chefer på ingångsnivå – bara för att kunna behålla vår nuvarande volym. I år ska vi därför inrätta en särskild funktion inom Human Resources för att förbättra rekryteringen, framför allt från universiteten. Ett led i initiativet är att öka mångfalden i rekryteringsbasen.

Mångfald betyder kön, etnisk bakgrund och utbildning. Alla dessa tre komponenter är viktiga för att locka de bästa medarbetarna. Det finns tre goda skäl för att öka mångfalden.

För det första blir ett företag stärkt av mångfald. En alltför enhetlig medarbetarstab blir mindre kreativ och saknar variation i perspektivbild. Kvinnor ser till exempel vissa saker annorlunda än män. Även om vi är ett bygg- och projektutvecklingsföretag måste inte alla i företaget vara ingenjörer. Väldigt lite av det vi gör har egentligen med teknik att göra. Så varför inte inrikta oss mer på attityder vid rekryteringen och i stället lära de anställda de tekniska bitarna genom internutbildning?

För det andra brukar folk göra affärer med sådana som liknar dem själva. Det här är en bild av praktikanter vid Skanska från Duke University i USA. Om inte de här unga studenterna väljer att jobba hos oss kan de mycket väl bli våra kunder i framtiden. Ser alla ut som vita, manliga ingenjörer? Nej – och som företag måste vi reflektera våra kunders mångfald.

Slutligen behövs mångfald eftersom det helt enkelt inte finns tillräckligt många vita, manliga ingenjörer på marknaden. Så varför begränsa oss till en så liten grupp av begåvningar när vi kan berika företaget genom att stimulera till rekrytering av en mer mångsidig grupp av medarbetare?

Men jag vill samtidigt vara tydlig vad beträffar mångfald, eftersom det blivit något av en politisk fråga. För oss handlar det inte om att vara politiskt korrekta. Det här är en process över flera år och vi har långt kvar. Vi arbetar hårt för målet att öka mångfalden och det ska synas genom konkreta förändringar i sammansättningen av medarbetare i vår organisation, snarare än genom mer symboliska förändringar.

Jag vet att vi kan attrahera kvinnor och ungdomar från etniska minoriteter att söka sig till oss. Men för att lyckas måste vi rekrytera tillräckligt många och, inte minst, även behålla dem i företaget, och som ett resultat av detta skapa en stark, mångsidig bas av erfarna chefer från vilken nästa generation högre chefer kan hämtas. Om fem år vet ni om vi lyckats även i det här hänseendet. Som sagt, det här är en process, men en process som vi känner starkt för att genomföra.

För att kort kommentera utsikterna för innevarande år, liksom även i ett längre perspektiv, ser jag anledning att vara relativt optimistisk. Nio av våra 14 affärsenheter uppnådde eller överträffade sina Outperform-mål för 2006 och marknadsvillkoren är fortsatt gynnsamma. Det innebär att vi har en bra utgångspunkt för att nå våra långsiktiga Outperform-mål för 2007. Samtidigt finns osäkerhet både vad beträffar tillgång på material och arbetskraft, med åtföljande risk för kostnadsökningar, i synnerhet i större projekt med lång produktionstid. De stora behoven av infrastruktur i storstadsområden, liksom av bostäder och mer energisnåla byggnader, gör att marknadsförutsättningarna för vår verksamhet ter sig mycket gynnsamma även i ett längre perspektiv.

Avslutningsvis vill jag framföra mitt tack till mina medarbetare för deras goda och målmedvetna arbetsinsatser.

Jag vill även framföra min uppskattning av styrelsens råd och stöd, med ett speciellt tack till Ulrica Francke, professor Roger Flanagan och Folmer Knudsen, vilka lämnar sina styrelseuppdrag i Skanska i och med årets stämma.

Och vi alla – styrelsen, ledningen och Skanskas alla medarbetare – uppskattar det stöd vi känner att vi har från Er, våra aktieägare. Vi kommer fortsatt att arbeta för att förvalta Er investering i företaget på ett bra sätt.

Tack för ordet!